



## « Du récit au projet » (1)

2 juillet 2013

### Compte-rendu

Ce séminaire s'inscrivait dans la suite des quatre séminaires de prospective organisés par la Fonda d'octobre 2012 à mars 2013, avec la participation de huit experts de la prospective<sup>1</sup>, dont les travaux ont donné lieu à un séminaire de synthèse le 23 mai 2013. A partir des tendances identifiées comme étant structurantes au niveau économique, politique, social et environnemental, ce séminaire visait à identifier des questions essentielles pour l'avenir et à formuler des orientations stratégiques à l'horizon 2020. Animée par Vincent PACINI (consultant en prospective et stratégie), cette rencontre réunissait une trentaine de responsables associatifs, issus de différents secteurs et désireux de passer de l'exploration à la stratégie pour faire face aux enjeux de demain.

#### 1. FORMULATION DES QUESTIONS ESSENTIELLES POUR LE MONDE ASSOCIATIF

Ce temps d'échange a été animé à partir d'un questionnaire Delphi-Abaque de Régnier. Les participants ont été invités à se positionner sur huit affirmations relatives à différents sujets extraits de la synthèse des séminaires précédents. Les résultats de ce vote ont donné lieu à un débat.

##### Légende des réponses

 Tout à fait d'accord	 Avis mitigé	 Pas du tout d'accord
 Plutôt d'accord	 Pas d'accord	 Ne sais pas répondre, pas d'avis

#### Affirmation n°1 : Les associations sont impuissantes face aux phénomènes de communautarisme, de repli identitaire et de ségrégation territoriale.



L'appartenance communautaire est constitutive du fait associatif, l'association se construisant à partir de l'« **affectio societatis** »<sup>2</sup>. On ne peut reprocher aux associations de se constituer par affinité ; mais on peut leur reprocher de ne pas faire preuve d'ouverture. Il appartient aux associations de faire que cette identité liée à une appartenance commune soit utilisée comme un repli ou comme une plateforme pour aller vers les autres.

<sup>1</sup> Sont intervenus dans le cadre des séminaires de prospective organisés par la Fonda d'octobre 2012 à mars 2013 : Stéphane CORDOBES, Jacques de COURSON, Philippe DESTATTE, Philippe DURANCE, Thierry GAUDIN, Fabienne GOUX-BAUDIMENT, Hugues de JOUVENEL et Jérôme VIGNON.

<sup>2</sup> L'affectio societatis désigne la volonté commune entre plusieurs personnes physiques ou morales de s'associer.

Pour faire face aux incertitudes liées à l'avenir, les individus ont besoin de conforter leur identité. Or, l'identité personnelle ne peut se construire ex-nihilo, indépendamment d'une appartenance à une ou des communautés. Le fait associatif est un ensemble humain qui a des caractéristiques communes et qui est un des éléments identitaires à partir duquel se construit la personne.

Les associations s'inscrivent dans une société où les déterminismes sociaux sont puissants et elles ne sont pas exemptes des schémas et des travers de cette société. Si les associations ne font pas une démarche volontaire pour en sortir, elles les reproduisent en leur sein (notamment en matière de gouvernance, de parité, de diversité, etc.). Comment promouvoir l'ouverture dans un monde associatif pour lequel elle n'est pas spontanée ? Comment dépasser l'implication sur une seule cause ?

Le communautarisme, le repli identitaire et la ségrégation territoriale -ou le séparatisme social- sont des faits qui existent, voire qui se développent. Ces phénomènes sont considérés comme étant négatifs et en hausse. On peut dès lors s'interroger sur la capacité des associations à peser sur ces réalités. Le fait associatif peut avoir pour vocation de contrer le fait communautariste. Par exemple, au moment des émeutes dans les banlieues françaises en 2005, les associations ont été très sollicitées pour créer le dialogue avec la jeunesse qui s'était embrasée. A l'inverse, certaines associations accélèrent le repli communautaire.

Les associations ont une **marge de manœuvre** sur ces phénomènes, en partenariat avec d'autres, notamment grâce à leur ancrage dans les territoires et au maillage des acteurs qu'elles peuvent susciter. **C'est dans leurs gènes** ; toutefois, elles ne le font pas nécessairement. Que faire ?

### **Affirmation n°2 : Les associations ont su anticiper le vieillissement, la paupérisation et la précarité subie d'une part croissante de la population.**



De nombreuses associations se sont constituées pour répondre aux besoins des personnes qui vieillissent, qui se paupérisent et se précarisent. Ont-elles toutefois su anticiper ces réalités ? Sur la question du vieillissement, les associations ont été impliquées a posteriori dans une logique de réparation ; elles auraient pu agir davantage et autrement faire plus si elles avaient anticipé.

Les associations sont plus réactives que d'autres sphères de la société. Quand un phénomène arrive, elles ont la capacité de proposer des solutions dans l'urgence. Les associations sont toutefois prises dans une contradiction structurelle entre la nécessité absolue de réagir à une situation et la capacité à prendre du recul pour s'inscrire dans une démarche d'anticipation.

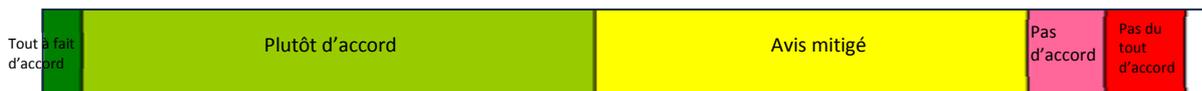
La force des associations est d'être dans un temps qui n'est pas politique. Leur grande qualité est de **déceler les signaux émergents** ; elles ont la capacité d'**innover** et d'**expérimenter** des initiatives qui sont ensuite reprises par les pouvoirs publics à plus grande échelle, mais en sont-elles conscientes ? En matière de vieillissement et de paupérisation, les associations ont su anticiper et alerter sur ces évolutions depuis longtemps. **Elles ont toutefois sous-estimé l'ampleur de ces phénomènes et leur impact sur leurs propres structures.**

Le modèle économique basé sur la subvention publique suppose toutefois de répondre à une injonction sur le court terme. Les associations savent anticiper mais ne sont pas suffisamment autonomes pour le faire. Dans un contexte de crise économique et politique, la fonction de « poil à gratter » des associations est

plus délicate. Certaines associations ont par ailleurs privilégié un travail de « plaidoyer-plainte » plutôt qu'un positionnement collectif proactif.

La difficulté pour les associations est d'**accompagner le changement d'échelle de leurs initiatives** et de **passer d'une réactivité à une proactivité modélisatrice**.

### **Affirmation n°3 : Les associations constituent une force politique qui défend un modèle de société durable.**



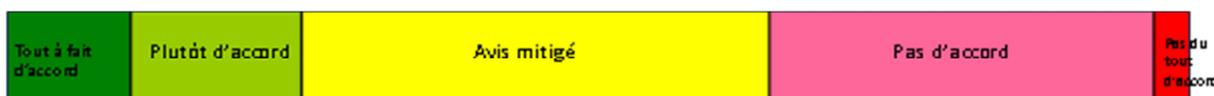
Cette affirmation pourrait constituer un objectif vers lequel tendre ; mais **cela suppose que les associations prennent conscience de leur rôle politique**. Les associations ont certes une fonction de poil à gratter et ont contribué à infléchir certaines politiques publiques. Elles ne sont toutefois pas à la hauteur des enjeux et sont incapables de réellement peser dans le débat public, principalement car elles ne mettent pas les moyens requis dans leurs instances de représentation.

Les associations sont très bien organisées dans certains secteurs (logement, sanitaire et social, environnement, etc.) mais pas de manière transversale. On observe une parcellisation du monde associatif, au point de se demander **si les associations se reconnaissent la capacité à faire mouvement et à porter un modèle de société**. Elles sont rarement consultées par les hommes politiques ou les experts sur des enjeux de société. Elles font de l'entrisme ou du lobbying d'intérêt mais ne pèsent pas dans le débat public en tant que mouvement.

Les associations ont-elles un modèle de société durable ? Ont-elles vocation à produire un tel modèle ? Elles ont des principes, parfois une idéologie mais pas de modèle de société durable qu'elles veulent défendre avec d'autres. Certaines associations poursuivent des objectifs contraires à un modèle de développement durable. Cette **pluralité** est nécessaire ; elle participe à la vitalité du monde associatif et plus largement à la vitalité démocratique.

A but non lucratif, les associations défendent des causes (respect de soi-même, de l'autre, de l'environnement...) qui s'inscrivent dans un modèle de société durable. **La construction d'une société durable passe** toutefois **par un changement de modèle pour les associations**, notamment au niveau économique, afin de limiter leur dépendance vis-à-vis des financements publics.

### **Affirmation n°4 : Les associations utilisent le levier numérique pour leur développement.**



Les associations séparent la forme et le fond et n'ont pas encore trouvé le bon équilibre entre l'usage et le sens. Le numérique est utilisé par beaucoup d'associations comme un outil pour transmettre de l'information, mais peu comme un levier pour répondre à des enjeux de société. Le numérique offre un réel **potentiel en matière de vie démocratique interne**, autour du développement d'outils collaboratifs, qui est encore peu exploité par les associations en raison d'un déficit de formation et d'une faible connaissance des outils disponibles.

Cette posture est également liée à un défaut d'investissement de la part des associations qui, à l'inverse de certaines entreprises, n'ont pas les moyens d'investir dans le développement et la mise en place d'outils numériques qui peuvent contribuer à **changer en profondeur les relations entre individus**. De ce fait, les associations passent à côté d'un débat sur les logiques de propriété et de partage au sein duquel elles auraient toute leur place ; il est à ce titre étonnant de constater que le monde associatif français utilise peu les logiciels libres et qu'il n'est guère engagé dans le mouvement de libération des données. Enfin, cette faible porosité entre le numérique et les associations s'explique par un déficit d'image des associations auprès des secteurs de population qui sont à la pointe de la technologie (jeunes, graphistes, ...).

On observe le développement de réseaux informels autour de l'outil numérique et en dehors de cadre institué. Le cadre statutaire associatif serait-il un frein au développement et à l'appropriation du numérique dans les associations ? Quel équilibre trouver entre les réseaux sociaux (lieux mous et ouverts) et les associations statutaires (espaces définis et encadrés) ? Le modèle associatif ne constitue pas en soi un obstacle à l'utilisation du numérique ; il est suffisamment souple pour permettre et faciliter cette appropriation. En outre, **le numérique est un moyen de capter de nouvelles formes d'engagement et de développer les pratiques collaboratives**.

### **Affirmation n°5 : Les nouvelles formes d'engagement sont une opportunité pour le développement des associations.**



Les associations perçoivent les nouvelles formes d'engagement comme un fait, voire comme une contrainte avec lequel elles doivent composer, mais pas comme une **opportunité de repenser leur modèle et de se développer différemment**. Elles doivent repenser en profondeur leur gouvernance et leur organisation pour définir la façon dont elles souhaitent accueillir ces nouvelles formes d'engagement. Cela suppose notamment de créer de nouveaux formats et de nouveaux schémas pour répondre aux attentes des personnes qui souhaitent s'engager.

La professionnalisation des associations s'oppose-t-elle à l'engagement ? Certaines compétences demandées par les associations, telles que le management ou la gestion de projet, sont peut-être plus faciles à trouver chez les seniors qu'auprès des jeunes. Il ne faut toutefois **pas oublier ce qui est au cœur de l'engagement : le projet associatif**.

Dans les faits, il y a plus de personnes qui veulent s'engager que de projets associatifs susceptibles de les accueillir. Si les associations ne s'adaptent pas aux demandes de ces individus, elles vont générer des frustrations et les déçus iront s'engager ailleurs. Pour répondre aux attentes des jeunes générations, de **nouveaux formats hybrides** émergent, tels que le projet MakeSense<sup>3</sup> qui offre un espace de rencontre entre des entrepreneurs sociaux et des individus motivés désireux de mettre leurs compétences et leur enthousiasme au service de projets porteurs de sens. En alliant une plateforme numérique à des lieux de rencontre et d'échange, MakeSense a su créer à partir du logiciel un **écosystème** qui permet de développer des noyaux associatifs.

Il est rappelé que l'engagement prend différentes formes, selon que l'on se place du point de vue du salariat ou du bénévolat / volontariat. Le cadre associatif statutaire n'offre guère de possibilité d'évolution

<sup>3</sup> [www.makesense.org](http://www.makesense.org)

pour les salariés ; à la différence du modèle coopératif, le modèle associatif n'envisage pas le droit de vote pour les salariés dans les instances de gouvernance. Il est par ailleurs intéressant de souligner qu'une part significative des jeunes diplômés entrent dans le monde du travail par la porte associative, sans nécessaire lien direct avec leur formation initiale. Le monde associatif constitue-t-il une passerelle entre l'université et le monde du travail pour faciliter l'engagement professionnel des jeunes ?

**Affirmation n°6 : Les associations savent travailler ensemble et avec d'autres acteurs (publics et privés) pour répondre aux besoins de la société.**



Comme dans toutes les familles, travailler entre soi est plus difficile que de travailler avec les autres.

Le tarissement des ressources entraîne un repli des associations sur leur pré carré plutôt qu'une ouverture aux autres pour travailler ensemble. Certains réseaux évoluent cependant dans leur fonctionnement interne : la culture du consensus tend à prendre le pas sur le fonctionnement démocratique tel qu'il existait auparavant. L'idée de la mutualisation, liée à une rationalisation des ressources, fait par ailleurs son chemin, en particulier dans le secteur sanitaire et social. On constate que le fait de partager des locaux avec d'autres entités amène les organisations et les personnes à travailler ensemble.

Dans un contexte de fragilité croissante, les passerelles et les collaborations entre acteurs se développent, **à partir des moyens et par contrainte**, plutôt que par conviction. C'est en effet par besoin de financement que les associations sont amenées à aller à la rencontre des entreprises. Le clivage entre lucratif et non lucratif reste toutefois prégnant, certaines associations manifestant une résistance culturelle au développement de leurs relations avec les entreprises.

Les associations doivent progresser dans leur capacité à identifier et énoncer clairement leur projet. Elles doivent **retrouver le sens de leur projet** et se fixer un cap malgré les difficultés financières : est-ce la dérive économique qui gère le projet ou l'association qui pilote le projet malgré la dérive économique ? Il ressort des travaux de la Fonda<sup>4</sup> que **plus les associations ont une vision claire de leur destination, plus elles sont décomplexées pour développer des relations avec d'autres acteurs.**

**Affirmation n°7 : Les pratiques associatives mettent en question la notion de propriété au profit de l'usage et du partage.**



Pourquoi publier ses travaux en licence Creative Commons et ne pas utiliser de logiciel libre ? Avant de parler de logiciel, il faut parler d'état d'esprit. La réflexion sur la propriété est encore embryonnaire au sein du monde associatif ; la notion de paternité est rarement évoquée. Pourtant, certaines associations seraient prêtes à céder la propriété d'un projet pour être initiatrices d'une dynamique collective. Comment

<sup>4</sup> Cf. travaux du groupe de travail « Associations et entreprises » co-piloté par la Fonda et LE RAMEAU.

faire le lien entre la forme (les pratiques) et le fond (les valeurs) ? Soucieuses d'agir en accord avec leurs convictions, certaines collectivités publiques sont passées aux logiciels libres.

L'association est-elle propriétaire des actions qu'elle mène ? Les fondateurs d'une association sont-ils détenteurs de la vision du projet ? Certains bénévoles peuvent-ils quitter une association et transférer avec eux ses activités ? **Casser la logique de propriété** de l'association, des bénévoles et des travaux est en enjeu fort pour le monde associatif. Le projet mis en œuvre par l'association est au service de la communauté. **Si les associations étaient capables de se transformer elles-mêmes, elles changeraient la société en profondeur.**

**Affirmation n°8 : Pour changer le monde, les associations doivent d'abord interroger leur modèle de développement.**



A partir du moment où les associations jouent un rôle dans la vie de la cité, **comment transposent-elles leurs valeurs en actions** ? Comment peuvent-elles dépasser leur rôle de lanceur d'alerte et être exemplaires dans leurs propres pratiques ? Comment les associations qui développent une initiative pour répondre à un besoin émergent peuvent-elles industrialiser leur projet ? Elles peuvent essayer en propre (en modélisant et industrialisant sous leur marque de référence) ou modéliser l'initiative avant de la partager en open source.

La notion de modèle de développement s'aborde au pluriel. **Un seul modèle de développement ne répondra pas aux besoins de toutes les associations.** Petites et grandes associations n'ont pas les mêmes cibles ni les mêmes préoccupations. A titre d'exemple, la question des subventions -centrale pour les grandes associations- est accessoire pour les petites associations, tandis que le renouvellement des dirigeants est primordial pour les petites structures. **Le modèle associatif vit les transformations de la société** ; c'est un modèle en mouvement qui s'inscrit dans une intelligence de long terme. Le revenu universel et les monnaies complémentaires sont des éléments d'une vision de société qui permettraient de valoriser correctement les acteurs associatifs.

## SYNTHESE DES ECHANGES

*par Jacqueline MENGIN*

L'association est une communauté de personnes qui se choisissent et forment une « tribu » : elles ont une langue commune et une appartenance dont elles sont conscientes. Certains des sujets qui ont été évoqués constituent des **petits cailloux pour une voie prospective**. Parmi ces petits cailloux, nous pouvons retenir :

- **L'anticipation** : il est nécessaire pour les associations d'adopter une attitude d'anticipation. Elles doivent pour cela repérer les besoins émergents et avoir un projet associatif qui contribue au renforcement du lien social et s'inscrit dans une logique de changement vers une société durable.
- **La gouvernance** : les associations ne peuvent plus s'enfermer dans une approche statutaire relativement fermée. Les nouvelles formes d'engagement supposent une responsabilité nouvelle en matière de gouvernance.

- **L'ouverture** : les associations doivent s'ouvrir dans leur fonctionnement et leurs pratiques. Cette ouverture peut s'effectuer à plusieurs échelles : au niveau des individus, pour accueillir les nouveaux engagés dont les associations doivent prendre en compte les aspirations ; et au niveau des organisations, pour développer des collaborations avec les collectifs informels et avec d'autres acteurs. Le statut associatif n'empêche pas de collaborer avec des entités ayant des statuts différents, voire pas de statut.

Les associations doivent pouvoir entrer dans un **nouvel écosystème** par un travail commun. Une ouverture générale est réclamée par tous les échelons. Elle est nécessaire et attendue car nous partons d'une vision de l'association traditionnelle pour qui, dans un contexte de mise en concurrence, le partage est difficile et à qui l'ouverture fait peur.

## **SYNTHESE DES ECHANGES**

*par Jean-Pierre DUPORT*

Comment éviter que les qualités et les atouts du monde associatif deviennent des handicaps ? Comment faire pour que le mouvement associatif aille dans la bonne direction ? L'engagement des individus est un atout extraordinaire, sauf s'il conduit à un repli identitaire. La communauté est un atout, tandis que le communautarisme est un défaut. De la même façon, Facebook est un outil formidable, sauf s'il permet aux responsables de l'Université Paris-Dauphine de sélectionner les étudiants qui leur conviennent.

Nous constatons la diversité du monde associatif et des situations auxquelles les associations sont confrontées ; elles manifestent toutefois une volonté d'affirmer un projet politique. Il leur faut dépasser la fonction de « poil à gratter » dans laquelle elles tendent à s'enfermer pour construire un projet politique englobant. Celui-ci existe dans certains secteurs et sur certains sujets mais n'existe pas de façon globale et transversale. Il est facilité par des partenariats de terrain et le « faire ensemble ».

Nous avons peu évoqué la dimension européenne et internationale. Si l'Europe éclate demain (ce qui n'est pas à exclure du fait de la montée des mouvements nationalistes et identitaires), quelles seront les conséquences sur le monde associatif ? Notre projet associatif doit se situer dans un contexte international. Le concept de « glocalisation » n'a pas été évoqué ; or, beaucoup d'associations et de mouvements s'inscrivent dans cette double logique d'ancrage local et de réseau global.

## **2. PRIORISATION DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES A L'HORIZON 2020**

Travail en atelier autour de 12 questions pour l'avenir des associations :

« Faire société demain : quelle contribution des associations ? ».

Les participants se sont répartis en 3 groupes. Chaque groupe devait répondre à quatre questions en proposant des actions à mettre en œuvre par les associations (de façon collective ou au sein de chaque structure) pour supprimer, améliorer ou créer certaines pratiques en vue de répondre à la question posée. Ces actions étaient ensuite priorisées selon deux critères : leur degré de faisabilité (en jaune) et leur effet levier / caractère stratégique (en rose). Deux stratégies ont été identifiées dans chaque groupe à partir de ces actions : une stratégie faisable (en jaune) et une stratégie ayant un fort effet levier (en rose). **Cf. résultats du travail en groupe : annexe 1.**

Plusieurs actions ont été citées de façon récurrente au sein des ateliers :

- Limiter le cumul des mandats (de façon simultanée) et le renouvellement des mandats (dans le temps) des dirigeants associatifs ;
- Favoriser une meilleure prise en compte des besoins pour garantir une meilleure adéquation entre le projet associatif et les réalités ;
- Promouvoir une meilleure prise en compte des besoins et des attentes des individus pour proposer des cadres d'engagement adaptés (bénévolat et salariat) ;
- Accompagner les parcours de militance et développer une gestion des parcours bénévoles ;
- Développer une culture de l'évaluation au sein des associations, qui soit fondée sur des indicateurs adaptés aux réalités des projets associatifs.

Les actions prioritaires à entreprendre sont celles qui sont faisables (en jaune) et ont un effet levier (en rose). Les actions faisables peuvent être mises en œuvre à court terme. Les actions stratégiques et peu faisables sont à envisager sur le moyen ou long terme : comment les rendre faisables ?

## CONCLUSION

Les participants sont invités à échanger au sein de leur propre réseau à partir des éléments proposés par la Fonda pour formuler, à partir de leurs réalités, les questions essentielles qui les animent à l'horizon 2020. Il leur est également demandé d'approfondir les stratégies issues du travail en atelier et d'envisager comment rendre faisable ce qui est stratégique et comment mettre en œuvre ce qui est faisable.

**Rendez-vous est donné le 24 septembre 2013** pour un second séminaire « Du récit au projet ». Ce séminaire sera consacré à un échange entre associations autour de leurs propres orientations stratégiques et à la formulation d'éléments de langage compréhensibles par d'autres acteurs dans la perspective de la deuxième Université « Faire ensemble 2020 ».

Cette université aura lieu les **28-29 novembre 2013 à Paris** (Bourse du travail - Annexe Varlin). Elle offrira un lieu d'échanges entre associations, pouvoirs publics, entreprises, syndicats, médias, etc. autour de bonnes pratiques, pour les faire fructifier et les capitaliser. Ce dialogue permettra d'envisager l'établissement et la consolidation de passerelles et d'alliances entre acteurs pour apporter des réponses communes aux enjeux de société. ■