



**Kit d'animation
d'une démarche de prospective stratégique
proposée aux associations par la Fonda**

ELABORER UNE VISION PARTAGEE DE LA STRATEGIE A CONDUIRE

Ce kit comprend :

1. La synthèse de l'exercice de prospective « Faire ensemble 2020 » animé par la Fonda
A lire par les participants avant d'entreprendre la démarche au sein de votre association
2. Le schéma des tendances repérées dans le cadre de cet exercice
A utiliser pour visualiser et repérer les tendances qui impactent votre association
3. Une fiche de présentation de la démarche de prospective proposée aux associations
4. Un schéma de présentation de la démarche de prospective proposée aux associations
6. Une fiche d'autodiagnostic : Fiche n°1
7. Une fiche d'identification des zones de turbulence (menaces, opportunités, risques et destination) :
Fiche n°2

Synthèse de l'exercice de prospective

Juillet 2013

Dans le cadre du projet « Faire ensemble 2020 », la Fonda a placé la prospective au cœur de son activité. La **prospective** est une méthode d'exploration des futurs possibles, le futur étant une unité de temps vide de contenu mais pleine de possibilités. En dessinant le tableau des possibilités et des incertitudes, elle a invité les associations à se mettre en position d'actrices d'un avenir souhaitable et d'auteurs du récit de cet avenir afin de l'inscrire dans une recherche de sens.

Participatif, cet exercice a permis la formulation de quatre scénarios pour l'avenir des associations à l'horizon 2020. Ces scénarios ont été mis en débat lors de l'Université d'automne de novembre 2011, qui a réuni plus de 300 personnes désireuses d'envisager collectivement de grandes orientations pour « rendre possibles les souhaitables ».

D'octobre 2012 à mars 2013, la Fonda a souhaité déplacer la focale et confronter ses travaux aux analyses de huit experts de la prospective¹. Quatre séminaires de prospective ont ainsi permis d'explorer les évolutions sociétales, les transitions mondiales et urbaines, les mutations territoriales et les évolutions économiques liées à l'innovation et la créativité.

Le présent document présente la synthèse de ces travaux. Faits objectifs, évolution à l'œuvre, les tendances ici restituées constituent une mer dont les flots sont agités au gré de l'intensité des courants qui la parcourent. Durant l'année écoulée, nous avons identifié trois courants majeurs, qui traversent notre société et influent sur nos modes de vie.

Le premier courant, celui de la **fragmentation**, est illustré par des phénomènes de concurrence, de communautarisme, de repli identitaire et de ségrégation de l'espace, traduisant une transformation profonde du rapport de l'individu au collectif. Il est le reflet d'une société en rupture de régulation. Certaines des tendances qui alimentent ce courant sont vouées à disparaître, car elles ne peuvent mener à des mondes stables ; elles constituent « **le mur** ».

Le deuxième courant est celui de la **fluidité**, liée à la mobilité, la logique de réseaux, la civilisation numérique et la libre circulation de l'information. Ce courant est l'image d'une société ancrée dans le présent, qui connaît un bouleversement du rapport au temps et à l'espace et un repositionnement de l'individu vis-à-vis des tendances alimentant le courant de la fragmentation.

¹ Sont intervenus dans le cadre des séminaires de prospective organisés par la Fonda : Stéphane CORDOBES, Jacques de COURSON, Philippe DESTATTE, Philippe DURANCE, Thierry GAUDIN, Fabienne GOUX-BAUDIMENT, Hugues de JOUVENEL et Jérôme VIGNON.

*Enfin, le troisième courant, celui de l'**empathie**, est l'illustration d'une société en devenir fondée sur une évolution du rapport de l'humain à la nature, des systèmes collaboratifs, des logiques de partage et des alliances intersectorielles. Encore embryonnaires, les manifestations de ce courant laissent entrevoir une société consciente de la responsabilité qu'elle porte vis-à-vis des générations futures.*

Frêles embarcations, les associations et individus qui naviguent sur cette mer sont portées ou bousculées par ces courants. Ils traversent des zones de turbulence, doivent faire face à des écueils (menaces) et sont soumises à des intempéries (risques). Mais ils peuvent aussi bénéficier de courants porteurs (opportunités) et se diriger vers des havres (destinations choisies).

Dans ce contexte, et compte-tenu de l'état de leurs embarcations, quelles stratégies proactives les associations doivent-elles mettre en œuvre pour parvenir à bon port à l'horizon 2020 ?

LA FRAGMENTATION

Le courant de la fragmentation se manifeste dès les années 1950. Il est alimenté par des tendances qui remettent en cause l'organisation hiérarchique et verticale de la société et le modèle économique, hérité de la révolution industrielle, lié à l'exploitation des énergies fossiles. Ce courant illustre une société en tension entre valeurs conservatrices et économie destructrice dans laquelle les jeunes générations ne se reconnaissent pas.

Au niveau économique, la marchandisation accrue de la société et des rapports sociaux, à l'origine d'une compétition mondiale entre entreprises et entre territoires, engendre une concentration et une inégale répartition de la richesse monétaire. Ce paradigme économique néo-libéral atteint ses limites, comme l'illustre la crise économique et financière que nous vivons depuis 2008. Dans ce contexte, les Etats sont contraints à des politiques de rigueur budgétaire impliquant des arbitrages financiers intersectoriels, qui génèrent des conflits, et face auxquels les acteurs économiques déploient des stratégies défensives et conservatrices. En matière d'emploi, de nombreux pays européens affichent un taux de chômage élevé et une situation de sous-emploi structurel, qui concerne notamment les jeunes et les seniors (50-60 ans). La France se caractérise en particulier par un refus du travail lié à un rejet de la violence verbale et psychique présente dans la sphère professionnelle². Dans un contexte de crise et d'essoufflement économique, la paupérisation et la précarité subie touchent une part croissante de la population.

Au niveau territorial, la pression exercée sur les ressources naturelles (énergies fossiles, eau, biodiversité) devient insoutenable. Considérées comme de nouvelles ressources stratégiques, les terres cultivables tendent à se raréfier alors que les besoins alimentaires liés à l'augmentation de la population mondiale ne cessent de croître³. Les pressions exercées sur l'environnement engendrent une augmentation de la pollution agricole et industrielle dans les pays émergents et un accroissement des risques majeurs d'origine naturelle et industrielle à l'échelle planétaire⁴, d'où une vulnérabilité accrue des populations et un développement exponentiel du nombre de réfugiés climatiques.

² Le développement de la violence dans le monde du travail se traduit de différentes façons, telles que stress, sinistrose, suicide, risques psychosociaux et harcèlement.

³ Entre 1985 et 2005, la population mondiale a augmenté de 45%, tandis que la surface des terres agricoles cultivées n'a progressé que de 4,5%.

⁴ L'empreinte écologique a progressé de 22% à l'échelle mondiale entre 2000 et 2010.

En France, les politiques de rigueur liées à la raréfaction des ressources financières entraînent un désengagement de l'Etat qui, associé à une territorialisation des politiques publiques, alimente les inégalités territoriales, notamment en matière d'accès aux services de base. La précarité énergétique est une réalité qui touche une part croissante de la population⁵ et la hausse des prix du carburant constitue pour certains un frein à la mobilité. Or la mobilité devient essentielle pour une classe moyenne pauvre qui vit de plus en plus éloignée des centres métropolitains du fait d'un étalement urbain croissant et d'une généralisation du phénomène périurbain. Cette ségrégation territoriale se conjugue à un développement du communautarisme et l'apparition de phénomènes de repli identitaire, voire une ghettoïsation illustrée par exemple par les « gated-communities »⁶.

Au niveau politique, le courant de la fragmentation est alimenté par une transformation profonde du rapport de l'individu au collectif. L'individu ne se reconnaît plus dans les institutions qui constituaient les piliers de la société moderne. On observe une crise de légitimité des institutions, une perte de crédibilité des instances politiques liée à la réduction de leur marge de manœuvre dans leurs champs de compétence et une crise de confiance entre élus et citoyens⁷. Cette crise du projet politique concerne également l'espace européen, qui est dominé par l'approche économique néo-libérale⁸ et peine à articuler l'Europe vécue et l'Europe institutionnelle.

Cette crise touche également les corps intermédiaires (partis politiques, syndicats, Eglise) qui ne sont plus considérés par les individus comme des interlocuteurs légitimes pour les représenter dans la sphère publique. L'individu évolue dans son rapport au collectif, tel que l'illustre la volatilité du bénévolat et la difficulté à assurer une transmission intergénérationnelle du capital associatif. La déstructuration du travail salarié, la professionnalisation du bénévolat et le manque de parité et de diversité sont autant de manifestations illustrant la difficulté des associations à repenser leur modèle d'organisation dans une société en rupture entre un monde ancien et un monde en devenir. Dans un contexte de mise en concurrence croissante, les associations peinent à valoriser leur utilité sociale et manifestent un complexe vis-à-vis de l'économie classique qui montre pourtant ses limites.

Au niveau sociétal, on observe un vieillissement de la population mondiale⁹, par le bas (baisse du taux de fécondité) et par le haut (augmentation de l'espérance de vie). L'Europe connaît actuellement un déclin démographique, à l'exception de quelques pays, dont la France qui affiche un taux de fécondité de 2,1 enfants par femme. On constate en France, comme dans les autres pays européens, un accroissement et une paupérisation de la population vieillissante¹⁰, dont une part significative requiert une prise en charge médicalisée. Jusqu'à présent indexé sur le travail, le système de protection sociale connaît un déséquilibre lié au vieillissement de la population et à l'augmentation des besoins. On voit par ailleurs se développer des maladies épigénétiques et exotiques, tandis que le nombre de cancers augmente (s'accompagnant toutefois d'une diminution du nombre de cancers fatals). Liée à la raréfaction des ressources, la marchandisation de la protection sociale engendre une inégale couverture de la population sur le plan social et médical.

⁵ Selon le Ministère de l'Ecologie, 9 millions de Français étaient concernés par la précarité énergétique en 2011.

⁶ Quartiers résidentiels privatisés et sécurisés.

⁷ Cf. sondage Harris Interactive réalisé pour Marianne et publié le 27 mai 2013 :

<http://www.harrisinteractive.fr/news/2013/27052013.asp> Selon ce sondage, seuls 22% des Français accordent leur confiance aux femmes et hommes politiques nationaux, contre 53% aux femmes et hommes politiques locaux. Par ailleurs, les militants associatifs recueillent la confiance de 56% des Français.

⁸ Illustré par le fameux adage « *Money is the driver* ».

⁹ La part des plus de 65 ans et aujourd'hui plus importante que la part des moins de 20 ans au niveau mondial.

¹⁰ En France, 3 millions de personnes ont aujourd'hui plus de 80 ans. Elles seront 7 millions en 2040.

Quelle place pour l'individu ? Dans ce contexte de remise en question d'un modèle de société existant et d'incertitude face à l'avenir, l'individu se replie sur lui-même. Il se réfugie dans l'hédonisme, voire dans des conduites à risque (addictions, drogue, malbouffe), affiche un refus de la pénibilité et adopte un mode de vie sédentaire qui contribue à l'augmentation de l'obésité.

LE MUR

Poussées à l'extrême, certaines de ces tendances vont dans le mur, c'est-à-dire un monde voué à disparaître car il ne laisse entrevoir aucune perspective d'avenir. Ce mur est notamment illustré par la génération « no future », une jeune génération qui ne se reconnaît plus dans l'ancien monde et peine à se projeter dans un monde en devenir, et par un système éducatif obsolète, qui ne répond plus aux besoins de la société ; plus que des savoirs, il est aujourd'hui nécessaire d'enseigner des processus et une capacité à raisonner.

L'augmentation de l'endettement privé lié à une réduction de la dépense publique, la pression insoutenable exercée sur l'environnement, le manque de parité et de diversité et la montée des extrémismes et populismes sont autant de manifestations d'un modèle de société qui s'essouffle et qui devient insoutenable pour les générations futures. Dans cette impasse, témoins de l'incapacité à inventer un nouveau modèle de société, certains optent pour une fuite dans le virtuel, un basculement complet dans le cyberspace et une déconnexion totale du réel¹¹.

Pourtant, de nombreuses tendances à l'œuvre font entrevoir de nouvelles façons de faire société. Et certaines tendances qui alimentent le courant de la fragmentation, voire le mur, sont également sources de fluidité (en particulier la discontinuité géographique, l'individualisme, etc.).

LA FLUIDITE

Au niveau politique, on observe un effacement de la référence centrale à l'Etat lié à un désir d'appropriation de l'énoncé de l'intérêt général par les collectivités territoriales et les acteurs de la société civile. Avec la territorialisation des politiques publiques, en particulier des politiques sociales, « les territoires » s'affirment comme l'échelon décisif de l'action collective. Les politiques publiques évoluent vers une logique de transversalité et s'ouvrent à l'implication des usagers et des parties prenantes dans leur processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation. Ces évolutions sous-tendent une affirmation de l'individu dans le débat public.

Cette fluidité est notamment alimentée par une évolution du rapport au temps et à l'espace. Au niveau temporel, les technologies numériques, illustrées par les médias sociaux, sont sources d'instantanéité et d'immédiateté ; le rapport au temps est profondément bousculé. Au niveau spatial, la mobilité devient un principe essentiel, tandis que la liberté d'implantation des hommes et des entreprises s'affirme comme un droit fondamental.

¹¹ Ce basculement vers le cyberspace est notamment illustré par l'adage « Code is law ».

Au niveau territorial, la discontinuité géographique devient un élément structurant de l'organisation territoriale¹². Les territoires sont de plus en plus organisés autour de métropoles et interconnectés dans une logique de flux¹³. Ce constat est toutefois à nuancer dans le contexte français où les villes intermédiaires jouent un rôle important dans l'organisation du territoire, en particulier dans leurs relations avec les populations rurales. Cette discontinuité géographique s'accompagne d'une porosité croissante entre les différents milieux de vie : l'agriculture urbaine est en plein développement tandis que l'on observe un repeuplement des campagnes françaises, notamment du fait de l'installation de populations urbaines en milieu rural. Plus de 50% de la population mondiale est désormais urbaine, ce qui signifie qu'elle vit en ville mais surtout que ses modes de vie et ses références culturelles évoluent vers une standardisation à l'échelle planétaire.

Au niveau économique, ce courant de la fluidité est alimenté par une mondialisation des marchés et des échanges commerciaux, l'accroissement des flux financiers internationaux et l'effacement des frontières. La logique des réseaux économiques est de plus en plus déconnectée de la logique territoriale, les rapprochements et les échanges se faisant sur la base d'intérêts partagés et non plus exclusivement à partir d'un même ancrage territorial. On constate une montée en puissance de l'économie des services et de l'immatériel et l'affirmation d'une logique de « glocalisation »¹⁴. Evolutions globales et réalités locales sont désormais articulées dans une logique de flux et de déconnexion territoriale. Les circuits courts et la multiplication des monnaies locales complémentaires illustrent une économie de proximité fortement territorialisée et interconnectée à une économie mondialisée.

Le monde du travail est lui-même impacté par ces évolutions économiques et territoriales. Dans cette logique de flux, le télétravail devient une nouvelle forme d'organisation du travail. Il va de pair avec une autonomisation du salarié, liée au développement de modes de travail centrés sur la coopération autour d'objectifs collectifs. La complexification du jeu d'acteurs (au niveau économique et politique) est notamment illustrée par le développement de modèles d'intelligence collective fondés sur le partenariat et sur le constat que la production collective issue de ces modèles dépasse la somme des productions individuelles.

L'ouverture aux autres et la fluidité des collaborations sont illustrées par l'« open innovation ». Dans ce processus d'innovation ouvert ou collaboratif, l'entreprise s'ouvre à son environnement externe pour enrichir les réflexions internes¹⁵, rompant en cela avec une approche purement descendante et technologique de l'innovation fondée sur l'apport exclusif des laboratoires de recherche fondamentale et de R&D¹⁶ largement financés par la puissance publique. En particulier, l'imitation devient un fondement de l'innovation¹⁷, ce qui n'est pas sans bousculer le cadre juridique en matière de propriété intellectuelle et de propriété industrielle.

¹² Par opposition, la continuité géographique était jusqu'à présent un principe essentiel à l'organisation territoriale.

¹³ Cf. les travaux réalisés par la Mission de réflexion stratégique sur les métropoles françaises par la Datar dans le cadre de la démarche « Territoires 2040 ».

¹⁴ Le terme « glocalisation » vient de la contraction entre « global » et « local ».

¹⁵ L'« open innovation » repose sur les processus d'« outside-in », par lequel l'entreprise fait entrer en son sein des parties prenantes externes -voire des entreprises concurrentes- pour favoriser l'innovation, ou d'« inside-out », par lequel l'entreprise sort de son environnement par des pratiques d'essaimage ou de mise à disposition de ressources R&D.

¹⁶ Recherche et développement.

¹⁷ L'imitation est illustrée par des techniques telles que le mash-up (superposition de données visuelles et sonores différentes) ou la rétro-ingénierie (étude d'un [objet](#) pour en déterminer le fonctionnement interne ou la méthode de [fabrication](#) afin d'en fabriquer une copie ou de créer un nouvel objet ayant des fonctionnalités identiques)

L'individu s'inscrit dans une multiplicité d'échelles territoriales. Le multiculturalisme et le nomadisme définissent l'identité d'une part croissante de la population. Connecté aux autres en permanence, récepteur et émetteur d'informations en continu grâce au développement de l'intelligence assistée par ordinateur (smart-phones), l'individu évolue dans un univers du visuel qui remplace progressivement celui de l'écrit. De nouvelles formes de gouvernance et de mobilisation citoyenne se développent, liées aux réseaux numériques et fondées sur la liberté de choix des individus, et un mouvement libertaire mondial émerge, attentif toutefois à ne pas se laisser récupérer par des formes d'organisation traditionnelles.

L'évolution de l'individu est illustrée par la génération « Alien »¹⁸ qui, née à l'heure des smart-phones et des tablettes, apprend à cliquer avant de savoir lire et écrire. Cette évolution dans l'utilisation des technologies implique un glissement dans le processus cognitif et sur le plan pédagogique, l'apprentissage et le raisonnement se faisant désormais par induction et non plus par déduction.

Affirmation de l'individu dans le débat public, logique de réseaux, intelligence collective et « open innovation » sont autant de tendances qui alimentent le courant de la fluidité. Elles laissent entrevoir une évolution de l'individu dans son rapport aux autres et à l'environnement, qui s'inscrit plus largement dans un courant de l'empathie.

L'EMPATHIE

Proposé par Jeremy RIFKIN¹⁹, le concept d'empathie préfigure une évolution de l'individu dans son rapport aux autres et un repositionnement de l'humain et du vivant dans la société. Constatant l'essoufflement d'une organisation fondée sur la dépendance aux énergies fossiles, la société interconnectée acquiert un nouveau sens de la responsabilité écologique et de l'interdépendance à l'échelle planétaire. Evoluant dans un « village global », l'individu développe un sentiment d'altruisme et cherche des solutions collectives aux problèmes qui affectent ses semblables.

Au niveau politique, des alliances intersectorielles (réunissant différents acteurs issus du monde politique et de la société civile) se nouent pour élaborer des solutions aux besoins sociaux et environnementaux²⁰. On observe une affirmation des acteurs de l'économie sociale et solidaire dans la réponse aux besoins territoriaux, le monde associatif jouant un rôle significatif en matière d'innovation sociale. Le facteur humain, et plus seulement technologique, devient un moteur de l'innovation, qui résulte désormais de modèles ascendants (fondés sur des logiques d'induction et sur l'implication des citoyens)²¹ ou hybrides (liant la participation des citoyens et la facilitation par les pouvoirs publics)²². La multiplication des expériences sociales innovantes sur les territoires en dehors du cadre institutionnel illustre le repositionnement de l'individu par rapport à la puissance publique.

¹⁸ En anglais, le terme « Alien » signifie « qui est étranger à quelqu'un ou à quelque chose ».

¹⁹ Jeremy RIFKIN, *Une nouvelle conscience pour un monde en crise. Civilisation de l'empathie*, Editions Les Liens qui Libèrent, 2011.

²⁰ Cf. La « Gouvernance à 5 » (impliquant l'Etat, les associations environnementales, les syndicats, les entreprises et les collectivités territoriales) de la transition écologique dans le cadre du Grenelle de l'environnement.

²¹ Cette logique ascendante est notamment illustrée par l'*Office of Social innovation and civic participation* aux Etats-Unis selon lequel « il faut identifier les graines et les aider à pousser, sans chercher à créer de nouvelles espèces ».

²² Le modèle hybride a été expérimenté au Royaume-Uni, dans le cadre du *Social Innovation Laboratory for Kent -SILK-* ou du *National endowment for science, technology and the arts -NESTA-*, selon lesquels les citoyens doivent s'appropriier les enjeux et trouver des solutions par eux-mêmes dans un cadre proposé par la puissance publique (concours, appels à idées, etc.).

Au niveau économique, le courant de l'empathie est fortement alimenté par la recherche d'harmonie entre l'économie, le social et l'environnement. La prise de conscience des enjeux environnementaux et la remise en cause du PIB²³ comme indicateur pertinent de richesse²⁴ se traduisent par l'affirmation du concept de développement durable et l'émergence de modèles économiques alternatifs au modèle néolibéral, en particulier l'économie des biens communs qui a été théorisée par Elinor OSTRÖM, Prix Nobel d'économie en 2009²⁵. Le recentrage de l'économie sur l'humain conduit à une évolution des valeurs à l'encontre de la recherche maximale de profit. Conjuguée à une prise de conscience des enjeux environnementaux, elle alimente le renouveau de l'économie de proximité, fortement territorialisée, basée sur des relations sociales et des circuits courts.

Au niveau territorial, les espaces sont désormais définis par leurs usages. On voit ainsi émerger de nouveaux territoires fonctionnels concentrant activité économique et attractivité démographique, bassins d'emploi et qualité de vie n'étant plus nécessairement dissociés sur le territoire français. Le rapport à l'environnement est redéfini à partir d'une prise de conscience de la finitude des ressources naturelles. Cette prise de conscience écologique se traduit par des politiques de préservation de l'environnement, qui contribuent au ralentissement des politiques de défrichement. Les politiques territoriales cherchent désormais à mettre en synergie les ressources au sein de « clusters » ou pôles de compétitivité²⁶ dans une perspective de développement pluri-acteurs.

Le rapport à la connaissance évolue dans une société de l'empathie. On observe une prédominance de la relation affective sur la relation raisonnée et un besoin d'adaptation du système d'enseignement en vue d'un passage de la transmission de savoirs à l'acquisition d'une capacité de discernement. Cette évolution s'accompagne d'une reconquête de l'autodidactie (synonyme d'autonomie et d'horizontalité) face au système éducatif (traditionnellement vertical et descendant). Elle est étroitement liée à la généralisation des technologies numériques²⁷ qui facilitent l'accès à la connaissance et redéfinissent en profondeur le rapport de l'individu à son environnement. La notion de propriété cède par ailleurs progressivement le pas à la notion d'usage et au partage, passage qui est facilité par les plateformes collaboratives²⁸ et vécu au quotidien grâce à des dispositifs tels que l'auto-partage²⁹.

L'individu renonce ainsi progressivement à la propriété au profit de l'accès, vécu comme étant moins contraignant et plus respectueux sur le plan social et environnemental. L'individu autonome s'affirme au cœur du collectif. Il est désormais constitué de multi-appartenances qui correspondent aux différentes échelles territoriales dans lesquelles il évolue de façon simultanée. L'individu s'inscrit dans des logiques de réseau (thématiques ou territoriales) qui prédominent sur les fédérations et organisations verticales

²³ Produit intérieur brut.

²⁴ Cf. Dominique MEDA, *Au-delà du PIB. Pour une autre mesure de la richesse*, Collection Champs actuel, Editions Flammarion, 2008 ; Communication de la Commission européenne au Conseil et au Parlement européen, *Le PIB et au-delà. Mesurer le progrès dans un monde en mutation*, 2009.

²⁵ Elinor OSTRÖM, *La gouvernance des biens communs : pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Editions De Boeck, 2010.

²⁶ Les « clusters » sont des "grappes d'activités" composées d'entreprises et d'institutions de recherche et de formation d'un même territoire, engagées dans des relations de partenariat autour de projets innovants. Inscrits dans le cadre de la politique industrielle de l'Etat français depuis 2004, ils sont désormais dénommés « pôles de compétitivité ».

²⁷ On estime qu'un tiers des humains (soit environ 2,4 milliards d'individus) est actuellement relié à Internet au niveau mondial.

²⁸ Illustrées notamment par la plateforme en ligne OUISHARE : ouishare.net

²⁹ Cf. l'analyse présentée par la journaliste Anne-Sophie NOVEL dans son dernier ouvrage : *La Vie share mode d'emploi. Consommation, partage et modes de vie collaboratifs*, Collection Manifestô, Editions Alternatives, 2013.

institutionnalisées. L'émergence d'une civilisation empathique se traduit ainsi par la disparition du mode de fabrication linéaire et vertical de l'individu au profit d'un façonnage horizontal, l'influence des pairs se substituant progressivement à l'autorité des pères.

L'individu empathique est notamment illustré par les « créatifs culturels »³⁰, groupe d'individus partageant une vision globale du monde et des valeurs communes, parmi lesquelles l'écologie, la consommation responsable, le développement personnel et la spiritualité. Tournée vers le futur, la civilisation empathique illustre une prise de conscience accrue du degré de responsabilité de nos sociétés vis-à-vis des générations futures. ■

³⁰ De l'anglais « *Cultural Creatives* », qui peut également être traduit par « créateurs de culture ».

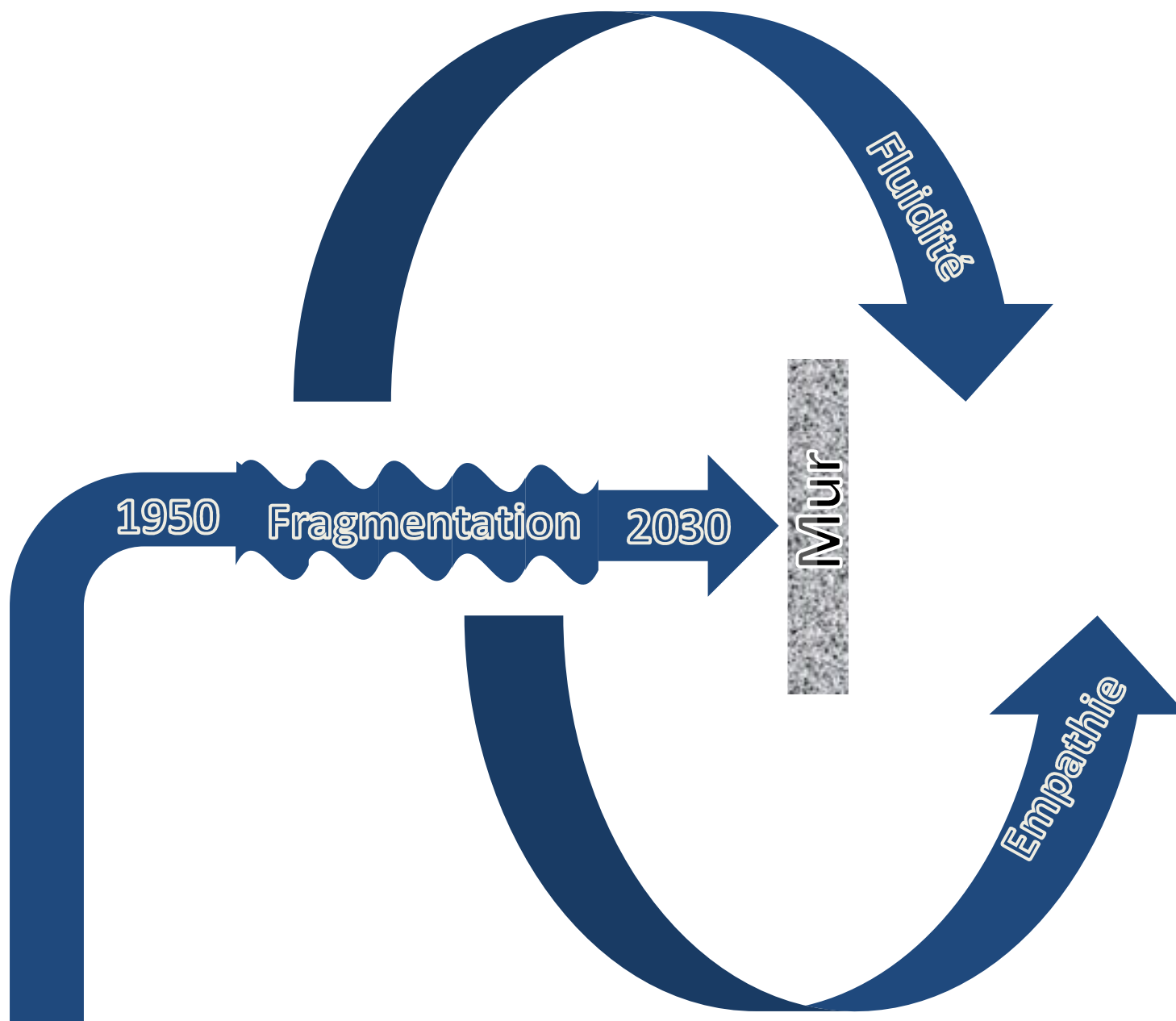
faire ensemble 2020

Les associations se projettent



Synthèse de l'exercice de prospective Schéma des tendances

Juillet 2013



Crise de légitimité des instances politiques
Crise de confiance entre élus et citoyens
Poids des lobbies au niveau européen
Evolution politique incertaine de l'Europe
Absence de convergence des systèmes sociaux étatiques
Déconnexion entre l'Europe vécue et l'Europe institutionnelle
« Money is the driver »
Crise des corps intermédiaires
Conflit entre bénévolat et salariat
Manque de parité et de diversité
Mise en concurrence croissante des associations
Volatilité du bénévolat

Viellissement de la population mondiale
Déclin démographique en Europe
Reprise de l'immigration de travail
Accroissement et paupérisation de la population vieillissante
Maladies épigénétiques et exotiques
Augmentation du nombre de cancers
Obésité et malbouffe
Déport vers les complémentaires santé
Paupérisation et précarité subie
Déséquilibre du système de protection sociale
Marchandisation accrue de la protection sociale

Hédonisme
Sédentarisation
Refus de la pénibilité
Complexe du monde associatif

Fragmentation

Raréfaction des terres agricoles
Main basse sur les terres cultivables (ressources stratégiques)
Discontinuité géographique
Risques d'origine naturelle et agricole
Pollution industrielle et agricole
Mise à l'écart des plus pauvres
Classe moyenne pauvre
Populations actives fragiles éloignées des centres métropolitains
Précarité subie
Périurbanisation
"Gated-cities"
Inégalités territoriales
Désengagement de l'Etat
Etalement urbain
Précarité énergétique
Communautarisme et repli identitaire
Compétition mondiale et repli identitaire

Marchandisation croissante de la société
Violence dans le monde du travail
Stratégies économiques défensives et conservatrices
Arbitrages financiers intersectoriels générant des conflits
Dualité du travail en France
Refus du chômage élevé
Sous-emploi structurel
Taux de chômage élevé
Politiques de rigueur budgétaire
Concentration et répartition inégale de la richesse monétaire
Crisse financière
Crisse de l'économie réelle
Crisse mondiale entre entreprises et entre territoires
Crisse mondiale entre entreprises et entre territoires

Politique

Société

Individu

Technoscience et connaissance

Environnement

Economie



Mur

« Code is law » : basculement vers le cyberspace
Prédominance des impératifs de gestion et communication sur l'intérêt collectif
Difficultés de renouvellement des dirigeants
Montée des extrémismes et populismes
Evolution politique incertaine de l'Europe
Manque de parité et de diversité sociale et culturelle
Papy-boom
Déséquilibre du système de protection sociale
Génération « no future »
Fuite dans le virtuel
Inadéquation du système éducatif
Modèle de l'innovation descendant lié à la technologie
Prise de conscience de la finitude des ressources naturelles
Etats soumis aux marchés financiers
Crise financière
Crise de l'économie réelle
Endettement privé
Réduction de la dépense publique

Politique
Société
Individu
Technoscience et connaissance
Environnement
Economie

Effacement de la référence centrale à l'Etat
 Evolution du rapport au temps
 Evolution du rapport à l'espace
 Désir d'appropriation de l'énoncé de l'intérêt général
 Consolidation de politiques de cohésion sociale
 Territorialisation des politiques sociales
 Interpénétration et transversalité des usagers
 Ouverture à la participation des usagers
 Développement du rôle des parties prenantes
 Affirmation des territoires comme acteurs
 Complexification du jeu d'acteurs
 Développement de modèles d'intelligence collective
 Nouvelles formes de gouvernance associative
 Dilution du cadre associatif institutionnalisé
 Retraites actifs,
 Territorialisation des politiques de santé
 Multiculturalisme
 Nomadisme
 Allongement du segment de la jeunesse
 Génération « Alien »
 Mouvement libertaire mondial
 Immédiateté, instantanéité
 Mobilité
 Médias sociaux
 Société de la connaissance
 Rapidité des progrès scientifiques
 Univers du visuel
 Monde interconnecté
 Cyberspace
 Intelligence assistée par ordinateur
 Imitation fondement de l'innovation
 Open innovation

Fluidité

Autonomisation du salarié
 Biodiversité entrepreneuriale
 Monnaies locales complémentaires
 Economie de proximité
 Liberté d'implantation de la valeur ajoutée
 Economie d'intersectorialité et de l'immatériel
 Liberté d'implantation des hommes et des entreprises
 Autonomie des services et de la logique territoriale
 Redistributive des services et de la logique territoriale
 Economie des services et de la logique territoriale
 Glocalisation
 Discontinuité géographique
 Logique de réseaux de commandement vers le bassin indo-pacifique
 Transfert des centres de commandement vers le bassin indo-pacifique
 Flux financiers internationaux
 Echanges commerciaux
 Mondialisation des frontières
 Eclatement des territoires
 Liberté d'implantation des hommes et des entreprises
 Casino planétaire
 Multiplicité des échelles territoriales
 Interconnexion entre territoires
 Métropoles
 Potentiel des espaces français à faible densité
 Repeuplement des campagnes françaises
 Agriculture urbaine
 Discontinuité géographique
 Télétravail
 Importance des villes intermédiaires françaises
 Urbanisation mondiale

Politique

Société

Individu

Technoscience et connaissance

Environnement

Economie

Alliances dans une logique de co-construction
 Relations interrégionales au niveau européen
 Logiques de réseau
 Rôle des associations en matière d'innovation sociale
 Santé source de bien-être
 Individualisation de la demande sociale
 Politique de la dépendance des personnes âgées et malades
 Recherche médicale
 Influence des pairs
 Civilisation empathique
 Virtualisation des pulsions de guerre
 Individu autonome au cœur du collectif
 Multi-appartenances
 Engagement sous réserve d'une moindre contrariété
 Mobilisation via les réseaux sociaux
 "Créatifs culturels"
 Façonnage horizontal de l'individu
 Renoncement à la propriété au profit de l'accès
 Capacité de discernement.
 Prédominance de la relation affective
 Autodidactie
 Généralisation des TIC
 Usage vs propriété
 Priorité au partage
 Territoire lieu d'innovation
 Facteur humain moteur de l'innovation
 Modèles d'innovation ascendants

Empathie

Pôles de compétitivité
 Clusters
 Espaces fonctionnels définis par leurs usages
 Homogénéisation des attentes des citoyens urbains
 Standardisation des références culturelles
 Politiques de préservation de l'environnement
 Valorisation du patrimoine naturel et environnemental
 Développement durable
 Modèles économiques alternatifs au modèle néo-libéral
 Harmonie économie / social / environnement
 Recentrage de l'économie sur l'humain
 Economie de proximité
 Circuits courts
 Remise en cause du PIB comme indicateur pertinent de richesse
 Modes de travail centrés sur la coopération

Politique

Société

Individu

Technoscience et connaissance

Environnement

Economie



Kit d'animation
d'une démarche de prospective
proposée aux associations
par la Fonda
Fiche de présentation

ELABORER UNE VISION PARTAGEE DE LA STRATEGIE A CONDUIRE

1- Attendus de la démarche de prospective

La prospective est une méthode d'exploration des futurs possibles, le futur étant une unité de temps vide de contenu mais pleine de possibilités. En dessinant le tableau des possibilités et des incertitudes à l'horizon 2020, la Fonda invite les associations à dépasser le pessimisme ambiant et à adopter une posture d'optimisme stratégique pour se mettre en position d'actrices d'un avenir souhaitable.

La finalité de cette démarche de prospective est de permettre aux associations, à partir d'une analyse approfondie de l'environnement dans lequel elles évoluent, de s'adapter aux évolutions à l'œuvre et/ou de peser sur ces tendances, ceci afin de mener à bien leur projet et d'atteindre leur objectif à l'horizon 2020.

C'est en anticipant les changements, en détectant les signaux faibles et en adaptant leurs modèles de développement que les associations dessinent en creux le projet de société qu'elles souhaitent contribuer à construire ensemble et avec d'autres acteurs.

2- Démarche proposée aux associations

En diffusant et donnant libre accès aux travaux menés dans le cadre de la démarche « Faire ensemble 2020 », issus d'une large consultation menée en 2011¹ et nourris des apports de huit experts de la prospective en 2012-2013², **la Fonda propose à chaque association de repérer les tendances³** qui sont susceptibles de l'impacter fortement à l'avenir, aussi bien dans la définition et la réalisation de sa mission que dans son fonctionnement interne. Ces **tendances constituent la mer** sur laquelle **navignent les associations**, dont les flots sont agités au gré de l'intensité des tendances et des courants qui la parcourent.

Dans le cadre de cette démarche de prospective, chaque association est invitée à **s'interroger sur l'état de son embarcation** (autodiagnostic), **les zones de turbulence** (menaces, opportunités et risques) qu'elle doit traverser **pour parvenir à bon port et sa destination** (objectif) **à l'horizon 2020**.

L'association est ensuite invitée à **formuler les questions essentielles** (enjeux) auxquelles elle doit **répondre** pour garder le cap et atteindre sa destination en 2020 ; puis à **s'interroger sur les actions** qu'elle doit mettre en œuvre de façon proactive pour répondre à ces questions : elle pourra supprimer des

1 Cette consultation a été réalisée dans le cadre de 55 groupes locaux qui ont réuni 320 participants issus du monde associatif et dans le cadre d'un questionnaire en ligne qui a touché 1 256 répondants.

2 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.

3 Les tendances sont des évolutions à l'œuvre qui alimentent différentes facettes de notre monde.

pratiques qui constituent des entraves, améliorer des pratiques existantes ou créer certaines pratiques qui permettront de répondre à ces questions.

La compilation de ces actions permettra de **dégager des stratégies pour l'association** à l'horizon 2020. Ces actions seront priorisées selon deux critères : leur degré de faisabilité et leur effet de levier⁴ / caractère stratégique.

- Les actions **faisables et stratégiques** sont à entreprendre de façon prioritaire.
- Les actions **faisables et peu stratégiques** peuvent être mises en œuvre à court terme.
- Les actions **stratégiques et peu faisables** sont à envisager à moyen ou long terme.

Les associations pourront ensuite échanger entre elles autour de leurs orientations stratégiques, dans une perspective d'échange d'expériences et de valorisation de bonnes pratiques en vue de les faire fructifier et de les capitaliser. Puis, dans le cadre de la deuxième Université « Faire ensemble 2020 », elles dialogueront avec d'autres acteurs (pouvoirs publics, entreprises, syndicats, médias...) afin d'envisager l'établissement et la consolidation de passerelles et d'alliances pour apporter des réponses communes aux enjeux de société.

3- Calendrier de la démarche « Faire ensemble 2020 »

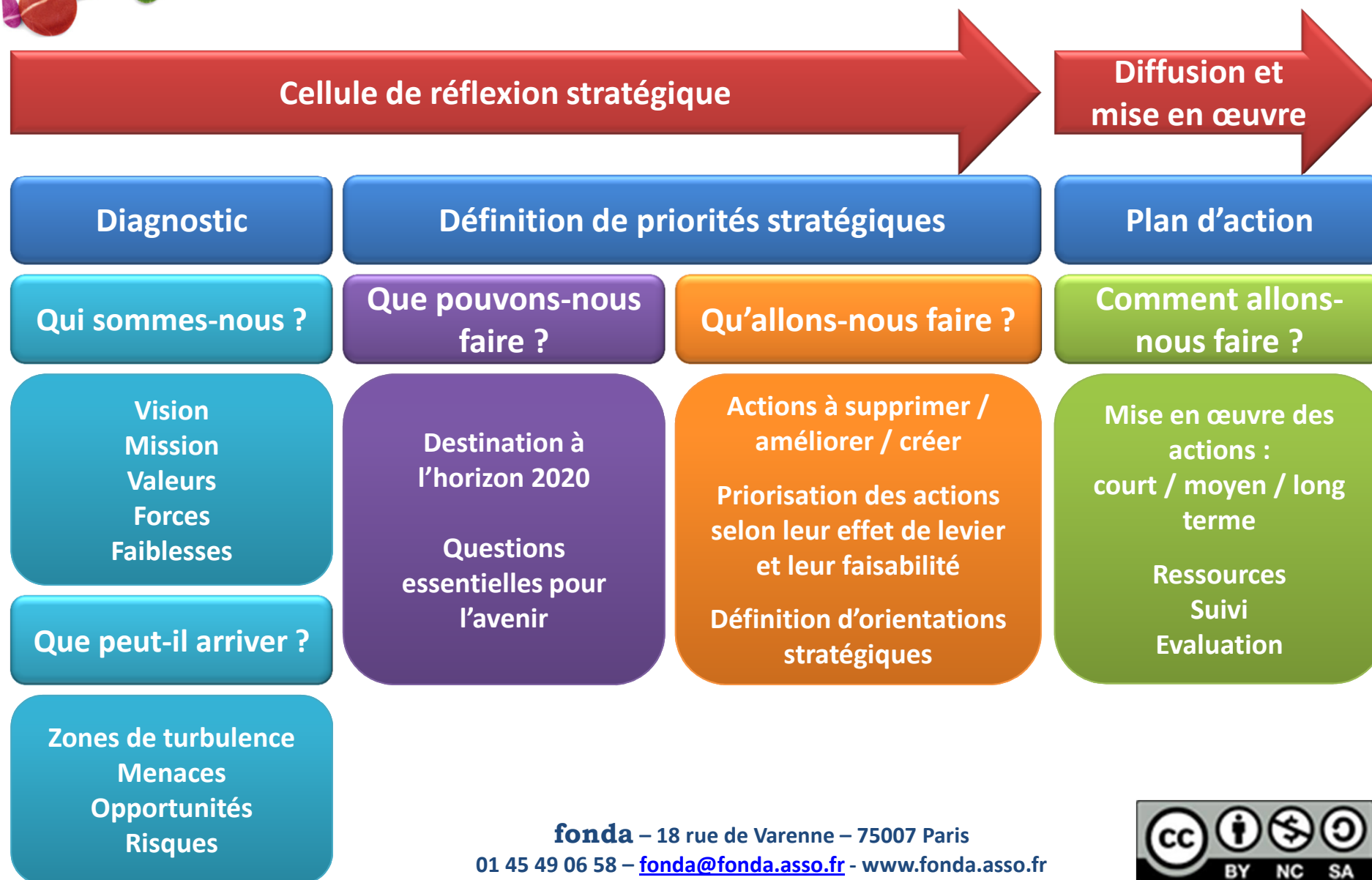
Ce calendrier présente les étapes proposées par la Fonda, dans le cadre de la démarche « Faire ensemble 2020 », pour animer une réflexion prospective et stratégique au sein de chaque association ou réseau associatif.

- Cette démarche s'inscrit dans la continuité du **séminaire de prospective « Du récit au projet » (1)** organisé par la Fonda à Paris le **2 juillet 2013**⁵, auquel ont participé les représentants de 18 associations et réseaux associatifs issus de différents secteurs (accompagnement, culture, éducation populaire, sanitaire et social, sport, etc.).
- Il leur est proposé, ainsi qu'à d'autres associations qui souhaiteraient rejoindre la démarche, d'**animer une réflexion prospective au sein de leur propre réseau** durant la période estivale, en profitant notamment du temps privilégié que constituent les universités d'été.
- La synthèse de ces travaux sera **à envoyer à la Fonda (fonda@fonda.asso.fr) au plus tard le 15 septembre 2013** au moyen de la grille de synthèse proposée dans ce kit d'animation.
- Les orientations stratégiques formulées dans le cadre de ces démarches feront l'objet d'une présentation croisée et d'un dialogue avec d'autres responsables associatifs lors du **séminaire de prospective « Du récit au projet » (2)**, qui aura lieu à Paris le **24 septembre 2013**. Ce séminaire permettra notamment de faire émerger des bonnes pratiques pour les faire fructifier et les capitaliser.
- Les associations mobilisées dans le cadre de cette démarche de prospective seront invitées à venir dialoguer avec d'autres acteurs (pouvoirs publics, entreprises, syndicats, médias, etc.) dans le cadre de la **deuxième Université « Faire Ensemble 2020 »**, qui aura lieu à Paris les **28-29 novembre 2013**. Ce dialogue permettra d'envisager l'établissement et la consolidation de passerelles et d'alliances pour apporter des réponses communes aux enjeux de demain.

⁴ Ayant un effet déterminant pour répondre à la question.

⁵ Ce séminaire a été animé par Vincent PACINI, Consultant en prospective et stratégie, spécialisé dans le passage de l'exploration (« récit ») à la stratégie (« projet »).

Démarche de prospective proposée aux associations ELABORER UNE VISION PARTAGEE DE LA STRATEGIE A CONDUIRE



Fiche n° 1 : Décrivez votre bateau et sa destination

Nom :

Fonction :

Organisation :

Vision et Mission :

- Quelle est la finalité de votre organisation (ce pourquoi vous existez) ?

- Quelles valeurs guident votre action ?

- Quelles sont vos activités ?

L'engagement dans votre organisation :

Votre organisation **mobilise** :

- ☐ uniquement des bénévoles
- ☐ majoritairement des bénévoles
- ☐ uniquement des salariés
- ☐ majoritairement des salariés
- ☐ autant de salariés que de bénévoles

- ☐ une majorité de moins de 30 ans
- ☐ une majorité de 30 – 60 ans
- ☐ une majorité de plus de 60 ans
- ☐ toutes les générations

- ☐ une majorité de femmes
- ☐ une majorité d'hommes
- ☐ autant d'hommes que de femmes

- ☐ des profils socio-culturels homogènes
- ☐ des profils socio-culturels hétérogènes

Quelles **difficultés** votre association rencontre-t-elle en matière d'engagement salarié ou bénévole :

Plusieurs réponses possibles

- ☐ trop de turn-over
- ☐ pas assez de turn-over
- ☐ moyens humains insuffisants pour répondre aux besoins
- ☐ mauvaise qualité des emplois¹
- ☐ manque de formation
- ☐ engagement partiel et volatile
- ☐ autre

Quels sont les **atouts** de votre organisation en matière d'engagement salarié ou bénévole ?

Plusieurs réponses possibles

- ☐ un dispositif d'intégration permettant d'attirer et fidéliser les personnes
- ☐ des missions claires, valorisantes et valorisables
- ☐ des emplois de qualité
- ☐ une mise en réseau utile dans un parcours personnel ou professionnel
- ☐ autre :

¹ Selon les critères définis par le Bureau international du travail (statut, rémunération, formation, etc.).

Le fonctionnement et la gouvernance de votre organisation

Comment qualifieriez-vous le circuit de **décisions** dans votre organisation ?

Plusieurs réponses possibles

- ☐ pyramidal ☐ horizontal
- ☐ formalisé ☐ informel
- ☐ ouvert ☐ fermé
- ☐ autre :

Comment qualifieriez-vous la **circulation de l'information** dans votre organisation ?

- ☐ transparente ☐ opaque
- ☐ restreinte ☐ fluide
- ☐ autre :

Quels sont les **atouts** de votre organisation en matière de gouvernance ?

- ☐ parité ☐ diversité générationnelle ☐ mixité sociale et culturelle
- ☐ répartition des rôles équilibrée ☐ évaluation régulière et objective
- ☐ ouverture aux parties-prenantes internes ou externes
- ☐ vision claire et partagée des objectifs
- ☐ autre :

Quelles **difficultés** votre organisation rencontre-t-elle en matière de gouvernance ?

Le modèle économique de votre organisation

Vos **dépenses** sont majoritairement :

- ☐ des dépenses de fonctionnement ☐ des dépenses d'investissement ☐ les deux

Vos **ressources** sont majoritairement:

- ☐ des apports en nature (bénévolat et mise à disposition de biens ou de services)
- ☐ des cotisations des membres
- ☐ des revenus d'activité (prestations, dont commande publique ou délégation de service public)
- ☐ des abondements ou subventions publiques
- ☐ des dons / legs ou du mécénat de particuliers / d'entreprises
- ☐ autre :

Quels sont les **atouts** de votre organisation en matière de financement ?

Quelles **difficultés** votre organisation rencontre-t-elle en matière de financement ?

Quels sont les objectifs de votre organisation à l'horizon 2020 ?

Fiche n° 2 : Compte-tenu de l'état de la mer sur laquelle vous naviguez, quelles zones de turbulence allez-vous rencontrer sur votre route jusqu'en 2020 ?

Nom :

Fonction :

Organisation :

- **Quels sont les écueils (menaces¹) ?**

- **Quels sont les courants porteurs (opportunités²) ?**

¹ Péril annoncé par des signes tangibles (au contraire des risques, les menaces ne sont pas des probabilités, elles existent).

² Circonstance qui convient dans un cas déterminé, qui vient à propos ; circonstance favorable et propice.

- Quelles sont les prévisions météo (risques³)?

- Quelle est votre havre (destination⁴)?

³ Péril dans lequel entre l'idée de hasard ; il s'agit d'une probabilité. C'est ce qui distingue le risque d'une menace, qui existe vraiment.

⁴ Votre destination est l'objectif que vous souhaitez atteindre pour votre association à un horizon temporel donné.