



Faire ensemble 2020

La prospective au service des associations

CNAPE – Conseil des associations et des mouvements
« Pourquoi et comment se saisir d'une démarche
prospective dans son association ? »

23/05/2017



La prospective au service des associations

Qu'est-ce que la prospective ?

Que permet-elle de faire ? Comment permet-elle d'être acteur du changement ?

Qu'est-ce que la prospective ?

- La **prospective** est une méthode qui permet de comprendre le présent, d'explorer les futurs possibles et de peser sur l'avenir.
- Elle débouche généralement sur l'élaboration de **stratégies** visant à construire un avenir souhaitable.
- De l'exploration à la stratégie, la prospective est un formidable outil d'**aide à la décision**.

Que permet de faire la prospective ?

- « Demain est moins à découvrir qu'à inventer »

Gaston Berger

- En dessinant la cartographie des tendances actuelles, en explorant les futurs possibles, nous dotons les acteurs associatifs d'outils pour :
 - Se projeter, éclairer et comprendre les mutations de la société et de notre environnement
 - Anticiper les évolutions
 - Imaginer des futurs souhaitables et réalistes
 - Elaborer des voies stratégiques pour se diriger vers le souhaitable
- Etre acteur du changement ; être capable de produire le changement que nous voulons dans un monde en mutation

Faire ensemble 2020 : la prospective au service des associations

- La démarche repose sur la rencontre d'expertises de tous horizons
- Il s'agit d'une **démarche participative** fondée sur l'implication de nombreux réseaux et acteurs associatifs (consultation en ligne, groupes locaux, séminaires de prospective, universités...).
- Différents outils ont été élaborés pour permettre au plus grand nombre de se l'approprier
 - Notes de fonds
 - Scénarios rédigés
 - Scénarios filmés
 - Kit d'animation d'une démarche de prospective
 - Site internet dédié à l'exploration des tendances
 - Remontées d'expériences
 - Jeu de cartes

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



Evolution du modèle socio-économique des associations

Exemple d'application d'une démarche de prospective à un sujet ciblé

Evolution des modèles socio-économiques

- Principales tendances

1. L'évolution de la nature des financements publics
 - i. Hausse des commandes publiques et baisse des subventions
2. Le développement des logiques d'alliance, de fusions, de regroupements et de mutualisations
3. La porosité entre l'économique et le social, signalée par le développement de modèles économiques alternatifs et le développement de nouveaux outils de financement
 - i. Entrepreneuriat social, SCIC et implication des parties prenantes, investissement social, financement participatif...
4. La montée de la paupérisation et de la précarité
5. L'évolution des ressources et des richesses humaines au sein des associations
 - i. Nouvelles formes d'engagement, service civique, mécénat de compétences, réserve citoyenne...

Evolution des modèles socio-économiques

- Hypothèses d'évolution
 - « Chacun pour soi et personne pour tous »
 - Maintien de la mutation des financements publics, recul inexorable des subventions
 - Les associations rentrent dans une logique de prestation de services
 - Faute d'alliances, les associations ne parviennent pas à renouveler leurs ressources et augmentent la part de la contribution des usagers
 - « Au-delà de la subvention, point de salut »
 - Dénonciation collective du recul de l'Etat et recours pour un retour des subventions
 - Maintien de l'activité associative au risque de déséquilibre entre acteurs et de l'instrumentalisation
 - « Coopérons pour être partenaire des politiques »
 - Regroupements entre associations sous différentes formes pour partager des moyens, des diagnostics et imaginer collectivement des solutions innovantes
 - Renouveau du rapport aux collectivités, sous une forme partenariale : les associations sont des acteurs de l'innovation sociale et sont partie intégrante de la définition des priorités d'un territoire
 - Hybridation des ressources, adaptation de nouveaux outils pour les mettre au service de l'humain
 - « Social business as usual »
 - Les associations deviennent des acteurs économiques à part entière
 - Logique de professionnalisation accrue avec l'intégration d'indicateurs de performance

Ces hypothèses sont des projections. La réalité se situera à leur croisement. Aux acteurs associatifs de définir l'orientation souhaitée.

Evolution des modèles socio-économiques

- Enjeux

1. Réaliser des alliances entre acteurs de l'ESS et avec les autres acteurs économiques ainsi que les acteurs publics, dans le respect de ce qui fonde les valeurs associatives, ses principes et ses modèles.
2. Sortir des logiques de chacun pour soi pour réaliser des hybridations financières tenant compte des nouveaux modes de fonctionnement en matière de gouvernance, des nouveaux outils et des nouvelles formes d'engagement.
3. Garantir l'autonomie et l'indépendance des associations pour préserver leur marge d'innovation.

Communautés d'action

Un modèle pour passer de la prospective à l'action

Communautés d'action

- « Une communauté d'actions n'est pas une nouvelle institution ni une nouvelle structure mais des gens qui décident ensemble de mener une action déterminée et qui se donnent pour cette action des outils afin de mesurer l'efficacité de ce qu'ils font. »
- « La communauté d'action doit permettre à des acteurs ayant des statuts différents de se retrouver pour poursuivre un objectif. Puis, une fois que l'on s'est retrouvé, chacun peut poursuivre l'objectif dans son secteur d'activité. Il ne s'agit pas que tout le monde fasse la même chose ni de mélanger les différentes capacités d'agir mais de les mettre toutes au service d'un même objectif. »

Comment améliorer les instruments et la logique de l'évaluation, notamment de la mesure d'impact ?

Actions existantes

- Réseaux de praticiens
- Guides d'accompagnement
- Fête de l'évaluation
- Forums, rencontres, et manifestations
- Chartes d'évaluation des politiques publiques

Actions nouvelles

- Comité de pilotage du Social Impact Network France
- Remontée des problématiques
- Diffusion de messages clés aux réseaux concernés
- Rédaction et diffusion d'un manifeste

Modèle socio-économique

Gouvernance

Manifeste de l'évaluation partagée

Engager une démarche d'apprentissage collectif visant à définir des principes communs pour une évaluation partagée, c'est-à-dire où les parties prenantes participent sur un pied d'égalité.

Dans cette logique, l'évaluation doit être une production de connaissance ainsi qu'un levier d'amélioration et de coopération, fondée sur un rapport d'égalité entre les acteurs.

Indicateurs de réussite

- Participation au processus
 - Une grande diversité de contributeurs (experts, académiques, financeurs publics, financeurs privés, praticiens)
 - Une assiduité dans l'implication des contributeurs
- Visibilité des réflexions
 - Nombre de publications qui citent le manifeste
- Appropriation de l'évaluation
 - Nombre de signataires du manifeste
 - Nombre de projets inspirés dans l'élan de la signature du manifeste
 - Une montée en compétence des participants
 - Nombre de personnes qui s'approprient le manifeste et sentent une évolution positive du rapport de force
- Formalisation
 - Un manifeste pérenne
 - L'inscription du manifeste dans les appels à projets et les conventions de partenariat
 - Des modifications législatives qui prennent appui sur le manifeste

Défi #Evaluation

La Fonda

fabrique
associative

La Fonda

53 Boulevard de Charonne
75011 Paris
Tél. 33 (0)1 45 49 06 58
fonda@fonda.asso.fr

www.fonda.asso.fr



GRUPE



★ île de France FONDATION SNCF

MAIRIE DE PARIS

FONDATION
CREDIT COOPERATIF
FONDATION D'ENTREPRISE

