

La société civile en état d'urgence

Yannick BLANC, président de la Fonda – Fabrique associative

Que nous arrive-t-il ?

Nous sommes en guerre : un ennemi qui s'est lui-même désigné comme tel s'attaque à notre existence même, à ce que nous sommes ; nous ne pouvons nous défendre qu'en neutralisant cet ennemi. Je ne sais si cette définition satisfait les historiens ou les juristes, mais elle s'impose comme horizon de notre action collective.

Nous sommes en état d'urgence. J'entends les alarmes des militants des droits de l'homme, je comprends leur appel à la vigilance, mais je ne crois pas que l'état d'urgence menace nos libertés fondamentales. En suspendant certaines garanties de procédure, il donne à l'État la capacité d'agir sans délai contre l'ennemi, ses réseaux, ses relais, ses agents d'influence. Il n'affaiblit pas l'État de droit : l'action est placée sous le regard permanent et avec la collaboration active de l'autorité judiciaire qui exerce l'intégralité de son pouvoir dès qu'une infraction est constatée ; elle est soumise sans restriction au contrôle du juge administratif. Le droit ne disparaît pas mais il laisse provisoirement passer l'urgence de l'impératif stratégique.

Qui sont nos ennemis ? Les prédateurs fanatiques d'un désert rendu chaotique par la multiplicité des affrontements, et ceux qui les soutiennent, qui ne brandissent la bannière de l'islam que pour assouvir leur pulsion de mort. Ils recrutent chez nous, parmi nous, des citoyens qu'ils ont transformés en assassins, en zombies pour qui la vie, ni la nôtre, ni la leur, n'a plus aucune valeur. Mais ces jeunes hommes et ces jeunes femmes sont nés et ont grandi parmi nous et pour cela notre malaise est profond : qu'avons-nous fait pour qu'ils s'estiment à ce point abandonnés, étrangers à leur propre pays, indifférents à leurs semblables ?

Que peut-il advenir ?

Le monde d'incertitudes et d'innombrables possibles dans lequel nous vivions déjà vient de franchir un cran supplémentaire de menace et de complexité. Face à la transition écologique, à l'avènement de l'âge numérique, aux ruptures économiques, au déclin des institutions, nous cherchons en tâtonnant les nouveaux leviers de notre pouvoir d'agir. Il y a tant de choses qui changent en même temps, de notre vision de la planète à notre intimité numérique, que nous ne savons plus ce qu'il faut craindre ni ce que nous pouvons espérer. Cette guerre, si étrangère et si proche en même temps, risque de nous enfermer dans un univers sécuritaire, hypercontrôlé, gouverné par la méfiance et taraudé par la peur. Pendant que l'État combat impitoyablement notre ennemi, il faut recoudre le tissu de la société pour que d'autres enfants ne soient pas aspirés par le néant. **Nous ne pouvons plus attendre que l'avenir s'éclaircisse pour agir, c'est toute la société civile qu'il faut mettre en état d'urgence.**

Que pouvons-nous faire ?

Il nous faut trouver un chemin plus rapide vers une action collective plus intense. Dans les guerres d'autrefois, c'est la jeunesse que l'on mettait en rangs pour l'envoyer au front. Aujourd'hui, c'est elle l'enjeu, le but de guerre. Au fil des années, les politiques pour la jeunesse se sont multipliées dans l'éducation, le sport, la culture, la formation professionnelle, l'emploi... Mais pour les jeunes eux-mêmes, elles forment un labyrinthe obscur de dispositifs, de guichets et de jargons. Pour remédier au sentiment d'impuissance collective qui nous saisit devant la montée du décrochage scolaire, de l'échec à l'université, du chômage, de l'économie parallèle et de la radicalisation, il faut transformer cette accumulation de moyens et de compétences en capacité d'agir pour les jeunes et pour ceux qui les accompagnent. Il faut que l'ensemble des professionnels, des bénévoles, des militants qui sont déjà engagés et actifs sur cette ligne de front puissent s'organiser pour livrer la bataille d'aujourd'hui et non celles d'hier.

Nous pouvons faire beaucoup mieux avec les moyens que nous avons déjà à condition d'en faire des ressources pour l'intelligence collective.

Qu'allons-nous faire ?

Nous pouvons créer, partout où il y aura des volontaires pour le faire, des communautés d'action en s'appuyant sur la méthode de l'impact collectif¹.

Une communauté d'action est un groupe de dirigeants et de responsables issus des trois secteurs (entreprise, secteur public, ESS) qui mettent en commun leurs ressources et leur capacité d'agir pour mener à bien une stratégie d'intérêt général sur un territoire donné. Ils définissent un ensemble limité d'objectifs, mesurables par des indicateurs compréhensibles par tous (par exemple : réduction du nombre de décrocheurs, augmentation du nombre d'entrées en formation qualifiante, nombre de retour à l'emploi de jeunes chômeurs) et ils se donnent une feuille de route permettant à chacun, dans son domaine d'activité et avec ses ressources propres, de contribuer à atteindre l'objectif. **La communauté d'action se définit exclusivement par l'action qu'elle mène et non par l'appartenance, le statut juridique ou social de ses membres ni par le type de structure sur lequel elle s'appuie.**

La communauté d'action peut se créer à diverses échelles territoriales (commune, intercommunalité, bassin d'emploi, département...) du moment que ses membres constituent déjà un réseau de relations qui leur permet de se connaître et de se faire confiance.

¹ « Canaliser le changement : comment réussir l'impact collectif ? » par Fay Hanleybrown, John Kania et Mark Kramer, *Stanford Social Innovation Review*, 2011, www.centre-francais-fondations.org

Outre cette capacité à décider et à agir ensemble dans la durée, l'existence d'une communauté d'action suppose de réunir deux conditions indispensables :

- **La reconnaissance de la communauté par les organisations auxquelles appartiennent ses membres.** Ceux-ci doivent être habilités à agir et à considérer les performances de la communauté comme contribution à la performance de chacune des organisations. Cela implique notamment que les procédures de décision et les règles de gestion puissent être adaptées aux besoins de la stratégie locale.
- **Le recrutement et le financement dans la durée d'une équipe d'animation dédiée à la communauté d'action** et comprenant au moins un chef de projet, un gestionnaire de données et un médiateur.

Comment allons-nous le faire ?

Les acteurs de la société civile, en premier lieu les associations qui agissent dans les domaines de l'éducation, du sport, de la culture, de l'insertion, de l'accompagnement et de la solidarité de proximité, de la formation et de la création d'entreprise doivent, sans attendre, se réunir pour commencer à identifier localement des enjeux et des objectifs. Tout citoyen qui, saisi par le sentiment de l'urgence, souhaite s'engager, doit trouver à sa portée des associations qui l'accueillent et qui lui proposent des perspectives d'action. Les fédérations et les réseaux associatifs doivent encourager et accompagner cette démarche avec leurs moyens d'animation et de diffusion.

Les fondations doivent mettre en commun des moyens pour financer sans délai les équipes d'animation des communautés d'action. Il faut changer de regard sur ce type de dépense, généralement considéré comme « frais de fonctionnement », qui s'avère aujourd'hui un levier stratégique indispensable. **Les entreprises** peuvent, au-delà des fondations qu'elles soutiennent déjà, mobiliser leurs salariés sous forme de **bénévolat de compétence**, notamment pour structurer les démarches de conduite de projet. **Les investisseurs**, au premier rang desquels les grands acteurs de l'économie sociale et les fonds d'épargne salariale, trouveront là le terrain d'adaptation au contexte français des instruments d'investissement à impact social.

Les collectivités territoriales sont parties prenantes des communautés d'action au sein desquelles elles pourront inventer les nouvelles formes d'action territoriale appelées à remplacer celles que la contrainte budgétaire ne leur permet plus de soutenir. Elles peuvent avoir un rôle clef dans le repérage et la mise en relation des acteurs pour l'émergence des communautés d'actions.

L'État, les opérateurs publics et les organismes sociaux doivent mobiliser leurs capacités d'expertise et leurs données pour les mettre au service des communautés d'action. Mais il faut surtout encourager les agents publics à y participer en tant que stratèges et non en simples exécutants de stratégies décidées ailleurs. C'est en manifestant sa confiance envers les capacités stratégiques des citoyens, des professionnels et des bénévoles que l'État provoquera la « levée en masse » dont notre pays a aujourd'hui besoin au sein de la société civile. Le soutien aux communautés d'action ne relève pas d'une expérimentation appelée à inspirer de nouvelles politiques publiques dans un avenir indéfini mais un changement d'approche consistant à intégrer dès aujourd'hui et en continu la capacité d'innovation sociale aux politiques publiques.

Les médias, enfin, ont un rôle à jouer dans la mobilisation des membres des communautés d'action comme dans la valorisation de leur résultat. Ils ont une responsabilité pour donner les clefs d'analyse des alternatives qui sont portées par la société civile.

Les mutations et transitions multiples qui travaillent la société française, la redistribution des pouvoirs et des intérêts qu'elles provoquent ont conduit chaque groupe, chaque corporation, chaque institution à vouloir se garantir, se protéger ou du moins se donner un répit. Cette attitude se trouve brutalement périmée. **Il est vain de redouter la dérive sécuritaire de l'État si l'on ne donne pas à l'ensemble des citoyens le pouvoir d'agir, de résister et de faire société. ■**

24 novembre 2015

Créée en 1981, la Fonda a puissamment contribué à la reconnaissance des associations par les pouvoirs publics. Elle est aujourd'hui centrée sur ses fonctions de laboratoire d'idées.

La Fonda mobilise des expertises de tous horizons pour valoriser le fait associatif, dans ses multiples dimensions: démocratiques, économiques, sociales ou sociétales. Elle s'est également donné pour mission d'éclairer et d'accompagner les responsables associatifs pour développer leur vision stratégique et leur capacité d'initiative.

A la Fonda, nous observons chaque jour la contribution massive des acteurs associatifs à la transformation de la société. Pour les aider à jouer pleinement ce rôle, nous animons depuis 2010 un exercice de prospective : de la veille à l'innovation, il s'agit d'une prospective participative, au service du changement. Nous menons également des enquêtes, études, groupes de travail, ateliers ludiques, rencontres-débats, publications, et animons différents centres de ressources en ligne.

En croisant les regards et les pratiques, en se faisant plateforme d'intelligence collective, en bousculant les conformismes de pensée, la Fonda a pour ambition de préparer le terrain pour l'expérimentation comme pour la décision politique.

La Fonda est reconnue d'utilité publique.

Nous organisons **le 27 novembre 2015 à Lyon** et **les 7 et 8 avril 2016 à Paris** des universités de prospective dont l'ambition est précisément de débattre de ces grands enjeux et de susciter l'émergence de communautés d'action.

Plus d'infos : www.fonda.asso.fr

La Fonda

53 boulevard de Charonne

75011 Paris

Tél. 33(0)1 45 49 06 58

fonda@fonda.asso.fr

