

Synthèse des travaux de l'atelier « quelles actions mener ? » Comment les associations doivent s'adapter ?

L'état des lieux réalisé le matin nous aide à prendre conscience de la situation qui risque de prévaloir dans les années à venir, afin de mieux cerner comment les associations citoyennes peuvent se repositionner, quelles actions elles peuvent mener localement et comment le CAC peut les y aider. En effet, la situation des associations ne s'est pas améliorée depuis 5 ans. Nous voyons aujourd'hui s'opérer une restructuration du monde associatif, à travers l'orientation sélective des baisses de subventions au détriment des associations qui défendent les droits et qui développent le lien social, la culture, l'éducation populaire.

Une nouvelle diminution du périmètre de l'action de l'État est possible. Il est nécessaire d'anticiper cette orientation, déjà largement inscrite dans les faits, en réaffirmant nos raisons d'agir, en approfondissant les valeurs qui nous animent, et nous soutenant. Ce combat n'est pas spécifique aux associations, il concerne toute la société. Il est indispensable pour construire une société à finalité humaine (solidaire, soutenable et participative) à travers nos actions.

Que faire au sein de chaque association ?

Chaque association est porteuse de l'ensemble de la condition associative. Il est donc essentiel que chacune s'interroge sur ce qu'elle peut faire.

Faire connaître les valeurs que nous défendons. Dans la période qui s'ouvre, très dangereuse pour l'avenir des associations, il est vital d'approfondir nos raisons d'agir. L'affirmation des valeurs de coopération, de responsabilités et de solidarité que nous défendons dans les territoires auprès des adhérents est en filigrane de toutes les déclarations.

Renouveler la démocratie interne et les modes de fonctionnement des associations. Il faut également travailler sur les nouvelles formes de gouvernance, à travers des AG permanentes, des directions collégiales, etc. afin de traduire nos principes dans nos fonctionnements.

Ajuster le modèle économique. Certains envisagent, dans un contexte de restrictions budgétaires, de repositionner les activités et de restreindre les dépenses tout en maintenant les objectifs du projet associatif, développer les activités qui n'exigent que très peu de financements publics. Mais d'autres, qui exercent des missions de service public, ont impérativement besoin de subventions pour agir au service du bien commun, mais doivent parfois remettre en cause des actions ou des modes de faire liés à des périodes de relative aisance financière.

Agir en solidarité avec le territoire. Les associations ont des pratiques qu'il faut mettre en lumière aux yeux des habitants et des partenaires du territoire. Par exemple toutes les associations qui ont des espaces ouverts, auto-organisés, montrent qu'une autre conception que le « marché » ou le « pouvoir » est possible ; elles donnent un point de vue alternatif sur la question des inégalités, des libertés, des discriminations, de l'emploi, sur la question écologique. Mais c'est ensemble que les associations peuvent se situer comme partenaires.

Comment agir ensemble localement

Pour répondre au bouleversement de la géographie des territoires et à la remise en cause des subventions publiques, les associations citoyennes doivent agir ensemble, car isolément chaque association est invisible.

Des collectifs locaux d'associations citoyennes

Sur une quinzaine de territoires, des collectifs locaux ont vu le jour, de façon permanente ou souvent temporaire, avec des formes d'action et de mobilisation de nature diverse : manifestations, dialogue ou

négociations pour peser sur les décisions publiques, participation aux dynamiques des territoires, développement des pratiques alternatives, réflexion et élaboration de propositions.

Les temps de rencontres et d'échanges jouent également un rôle de soutien mutuel et de ressourcement, à travers des formations, comme l'a fait le collectif local des associations citoyennes de Seine-et-Marne (CLAC 77). D'autres ont organisé des débats ou événements sur un soir, une journée, une semaine (comme à Nantes). Certains collectifs locaux se posent la question de la mutualisation de projets ou de moyens.

Quand on le peut, répondre aux enjeux du territoire en partenariat avec les collectivités citoyennes

Participer à la construction des intercommunalités. Les associations peuvent s'inscrire dans la mise en place des intercommunalités, et notamment des conseils de développement qui sont obligatoires au-delà de 20 000 habitants. Mais des réflexions communes sont nécessaires au niveau local pour donner aux associations les informations nécessaires, et voir ensemble comment agir face aux enjeux de la restructuration des territoires.

Une résistance commune est possible face à la logique technocratique. De nombreuses villes sont en résistance par rapport à la création de pôles artificiels, où les projets sont gérés par des technocrates en dehors de toute démocratie. Les villes comme les territoires ruraux veulent garder leurs habitants, au lieu de les voir s'exiler en grande banlieue, veulent qu'ils disposent des emplois, des logements, des conditions de vie satisfaisante sur place. Dans cette optique, les collectivités et les associations peuvent s'unir pour organiser des contre-pouvoirs par rapport aux technostructures. L'analyse de la [Cartocrise](#) montre que de telles alliances existent sur de nombreux territoires. Quand elles sont porteuses de convictions fortes, les associations peuvent devenir une ressource de sens pour les élus, pour des techniciens et pour des services parfois en désarroi.

S'unir pour résister face à certaines collectivités

Cependant, toutes les collectivités ne sont pas « citoyennes ». Certaines développent des logiques de contrôle de l'activité associative à travers les conditions mises aux financements publics et des règles de gestion de plus en plus lourdes. Face à ces tendances, les associations ont la capacité d'inventer ensemble de nouveaux outils pour résister et construire des alternatives. Cela peut aller jusqu'à reconstruire une structure, par exemple l'université populaire et citoyenne de Saumur.

Avec la mise en place du plan de rigueur, qui fournit un argument facile à certaines collectivités, on a vu se multiplier, comme le montre la Cartocrise, les remises en cause de festivals, de structures culturelles, de MJC, de centres sociaux, de clubs de prévention, d'associations d'éducatrices à l'environnement, etc. L'action commune des associations d'un territoire a parfois permis de résister et de trouver des compromis, comme à Romans ou dans le Gard en 2014.

Dans de tels cas le rapport de force est nécessaire et la capacité de nuisance est à utiliser.

Que doit faire le CAC ?

Articuler des formes d'action et de mobilisation de natures diverses

Le CAC doit aider à **articuler des formes d'action et de mobilisation de natures diverses : manifestations, plaidoyer** (pour peser sur les décisions publiques), **pratiques alternatives, élaboration des positions et bataille des idées**, avec un objectif central : garder un message clair sur l'importance d'un modèle social, dont la vie associative est une dimension essentielle. Au cours des années écoulées, le CAC s'est fait balader avec un discours qui pouvait être satisfaisant, mais en décalage énorme avec la réalité. Il faut redire que la vie associative est un **pilier de la démocratie**.

Il ne faut pas avoir peur d'**aborder la dimension politique et historique de notre action**, nécessaire pour exister dans l'espace public. En étant contraints de justifier nos projets de façon technocratique, nous sommes conduits à présenter de façon neutre nos démarches, masquant ainsi le projet et les objectifs de réponses aux enjeux de la société. Un discours politique fort permet ensuite de mobiliser.

Il faut plutôt concevoir une **série de chantiers** qu'un chantier unique qui répondrait à toutes les attentes, car les associations citoyennes sont diverses, avec des logiques et des préoccupations spécifiques et des convergences qu'on retrouve dans la [charte de principes du CAC](#), qui constitue le ciment du Collectif. Il faut

également arriver à conjuguer les actions micro (au sein des associations), méso (au niveau de collectifs locaux d'associations) et macro (au niveau national et international).

1. Priorité à l'éducation populaire, avec des formations mutualisées et en développant la présence du Collectif sur Internet

Dans la période très difficile qui va s'ouvrir, les associations citoyennes doivent inventer des solutions novatrices pour maintenir l'essentiel de leurs projets et aider les citoyens à prendre conscience des attaques contre les bases de la solidarité sociale. Elles pourront le faire à partir des principes et valeurs dont elles sont porteuses. Il est indispensable de travailler sur les valeurs communes et le sens de l'action associative. L'éducation populaire doit être une des priorités centrales, afin d'armer les citoyens face à l'imprévu, de faciliter réflexion et regard critique.

Développer des formations mutualisées avec les réseaux. Un certain nombre de réseaux membres du Collectif ont développé des actions de formation qu'il est possible de mutualiser. Cela permet de partager les efforts, de mieux remplir les formations et de créer des synergies. Plusieurs réseaux ont signalé l'importance de donner rapidement des outils aux associations pour faire face aux situations nouvelles sur le terrain, par exemple sur les conséquences de la réforme territoriale qui entraîne de nombreux bouleversements (les crèches parentales ont entrepris d'en réaliser localement avec l'appui de Mairie Conseils), ou sur la façon dont les associations peuvent répondre aux marchés publics.

S'approprier l'espace d'Internet, organiser des formations à distance. Internet constitue un élément nouveau pour articuler : les réflexions, le plaidoyer pour peser sur les décisions publiques, les pratiques alternatives, l'élaboration des positions et mener la bataille des idées. Il faut s'approprier ce nouvel espace car c'est un champ essentiel. L'espace internet permet de redéfinir l'articulation entre le local, le régional, le national et l'international et de relayer directement les actions locales à d'autres échelles.

Le CAC pourrait ouvrir un chantier avec des partenaires qui lui apportent le savoir-faire (plusieurs ont été cités). On peut en particulier faire des formations à distance qui marchent bien, qui permettraient de donner un plus grand rayonnement national au CAC et aux réflexions menées collectivement.

2. Produire des analyses et élaborer des propositions

Approfondir les questions de fond et répondre aux questions d'actualité. Il faut à la fois répondre aux questions d'actualité et trouver les temps nécessaires pour produire les réflexions de fond et un argumentaire politique plus dense. Les responsables des associations sont de plus en plus absorbés par les tâches administratives. Il est nécessaire que le CAC propose des réflexions de fond, que les associations n'ont plus toujours les moyens de produire chacune ex nihilo, mais qu'elles peuvent contribuer à enrichir et dont elles peuvent s'inspirer. L'université d'été, les réunions plénières sont pour cela des temps forts de partage et d'orientation. Cela n'exclut pas la nécessité d'élaborer des analyses plus construites au sein de petits groupes de travail, qui sont ensuite l'objet de critiques et d'enrichissement de l'ensemble des membres du CAC. (NB. Toutes les associations ne sont pas en réseau. Il existe de nombreuses petites structures relativement isolées. Le CAC doit s'intéresser aux unes et aux autres).

Donner du temps à l'essentiel. Les réponses d'actualité doivent être fournies dans l'actualité, c'est-à-dire rapidement compte tenu du temps des médias. En revanche, les sujets de fond peuvent être mûris plus longuement. La gestion du temps est essentielle pour élaborer des alternatives, mais nous avons beaucoup de mal tant que nous sommes enfermés dans le stress de l'urgence. Cette dictature de l'urgence accélère la casse des droits. Il est pourtant vital d'en sortir.

Penser à la communication dès la production des analyses, notamment par Internet. Il est nécessaire de traduire les analyses de façon diversifiée, d'une part à travers des textes argumentés qui restent nécessaires même s'ils ne sont pas lus par tous, d'autre part avec des documents plus courts de vulgarisation et de communication sur lesquels le CAC a un certain retard, enfin à travers les réseaux sociaux. La place de l'image, de la parole et des messages Internet devient prépondérante.

Plusieurs participants ont insisté sur la possibilité de **nouer des alliances avec des chercheurs** ou des espaces de recherche pour la richesse et l'ouverture qu'ils apportent (attendues ou inattendues).

Approfondir ce qui est commun et ce qui est divers. Pour fonder l'action commune du Collectif, il est important d'explicitier en quoi les associations citoyennes sont diverses. Certaines estiment faire partie de l'économie sociale et solidaire, et pensent que toutes les associations sont dans le champ économique à

condition de redéfinir le mot, d'autres se vivent comme un service public démocratisé au service de la population, d'autres enfin se voient comme des rassemblements de citoyens bénévoles autour d'un projet.

Chaque logique est porteuse de dérives possibles : Il faut analyser et prendre en compte les contradictions du mouvement associatif. Ce mouvement est confronté à deux nécessités : celle de la continuité et celle de l'efficacité. Mais la réponse à ces deux nécessités est marquée par les logiques dominantes. Pour assurer la continuité, il faut s'inscrire dans la durée, mais la logique dominante de la durée est celle de l'institutionnalisation et le modèle dominant est celui de la hiérarchie et de l'administration et de la bureaucratisation. On veut être efficace, mais la logique dominante est celle de la professionnalisation et de la salarisation et le modèle dominant c'est l'entreprise. Comment le monde associatif peut inventer ses réponses aux questions de la continuité et de l'efficacité ?

3. Une communication diversifiée

Le travail du CAC se joue beaucoup sur le terrain de la communication.

Quels sont les publics visés ? Jusqu'ici le CAC s'est adressé d'une part aux associations de terrain avec qui il est en contact, d'autre part à l'ensemble des associations (dans la limite de celles que nous connaissons) et parfois à l'opinion publique à travers les informations relayées par les médias. Certaines informations, plus argumentées, s'adressent plus particulièrement aux réseaux et à des responsables associatifs proches. Beaucoup des informations publiques s'adressent de fait aux responsables associatifs, syndicaux et politiques sensibles aux positions défendues.

Communiquer de façon diversifiée. L'objectif est de transmettre largement une vision positive des associations citoyennes et de leur action, de faire connaître les analyses et les propositions du CAC, d'être présent dans le débat public aux moments opportuns. Il est nécessaire de communiquer de façon diversifiée sur les travaux du CAC, d'une part à travers des textes argumentés et des documents plus courts de vulgarisation et de communication en explorant les différents supports : site, mails, réseaux sociaux, Internet, médias alternatifs et grand public, rencontres... afin d'élargir le réseau.

Un dispositif démultiplié en direction des associations de terrain. Certains proposent un dispositif démultiplié, qui s'adresse aux associations de terrain. Des dispositifs sont parfois mis en place pour que les grands réseaux aident les petits, mais sur la base d'une acceptation molle du système. Notre force est dans la multiplication des initiatives sur une base claire. Pour cela il faut développer des outils qui donnent aux associations une vision plus claire de la portée de leur action.

4. Elargir la mobilisation

Elargir la mobilisation du réseau autour des chantiers

Une nécessité : mobiliser plus largement les membres du Collectif. Tout ce qui précède ne sera réalisable que si nous parvenons à mettre en place des **petites équipes autonomes** pour prendre en charge les différents chantiers thématiques envisagés, en mobilisant plus largement les membres du réseau.

L'accueil des nouveaux militants est une première étape essentielle pour que ceux-ci se situent comme participants et non comme consommateurs de réflexion ou de services. La FRMJC IDF peut mettre à la disposition du CAC les outils qui ont été élaborés pour l'accueil de ses 1.520 administrateurs.

Développer des actions communes au niveau national, régional ou local

Le CAC participe déjà à de nombreux collectifs ou à des initiatives communes avec d'autres réseaux. C'est indispensable, même si le foisonnement actuel des initiatives rend difficile le suivi de toutes les liaisons potentielles. On espère que la mobilisation de nouvelles énergies permettra de mieux répondre aux sollicitations. Le même besoin existe niveau régional et local afin de démultiplier les contacts et mobiliser plus largement.

Accompagner les mobilisations locales

Dans la période à venir, des actions revendicatives seront sans doute indispensables. Plusieurs ont parlé de grève démocratique, pour réaffirmer nos valeurs. Le rôle du CAC est d'abord d'accompagner les mobilisations émanant des associations au niveau local ou national, mais sur des sujets transversaux il a la légitimité pour proposer une mobilisation quand c'est nécessaire.

Il est souhaité que le CAC élabore des outils pour agir dans l'espace public : des schémas de manifestations, d'actions citoyennes symboliques, de travail en réseau, en fournissant aux associations qui le souhaitent des outils pour agir dans l'espace public¹.

Il serait également souhaitable de développer les savoir-faire de l'action militante. La méthode Alinski, en se fixant des petits objectifs réalisables, permet de démontrer le pouvoir des citoyens et des associations à eux-mêmes (en premier) pour arriver à des victoires de plus en plus importantes et une plus grande confiance en leur pouvoir d'action et de changement. Il ne faut pas se passer des outils de l'adversaire et utiliser à notre tour la communication et détourner les outils commerciaux ; ne pas négliger nos capacités de « nuisance » et les rapports de forces. Il faut également apprendre aux militants de terrain à savoir parler du sens de leur action.

¹ Ce travail était inscrit dans le programme de l'atelier « comment agir », mais la discussion a porté sur de multiples aspects sans aborder cette dimension pratique. Il faudrait sans doute commencer par élaborer un premier répertoire d'outils, en lien avec les réseaux qui ont une expérience de ce type d'actions (réseau culturels, MNCP, DAL, etc.) pour construire une discussion.

Annexe

Quelques thèmes de réflexion proposés

Plusieurs réflexions communes ont été proposées par les uns ou les autres :

- **Quel est le sens de l'engagement associatif ?** Pour quels droits fondamentaux, quelle société à finalité humaine, à travers quelle construction d'alternatives, quel changement de société, quelle explicitation de nos raisons d'agir ? Comment les valeurs de solidarité, de coopération et d'ouverture portées par les associations citoyennes permettent de répondre à l'idéologie néolibérale qui avance comme un bulldozer ? Comment les **libertés publiques et la capacité d'intervention des associations sont remises en cause** sous prétexte de lutte contre le terrorisme ? (nous avons entrepris un travail avec la LDH sur la restriction des droits associatifs). Pourquoi la mise en concurrence des associations procède d'une attaque du compromis social des 70 dernières années, et n'est pas seulement le fait de la droite ?

- **Comment évoluent les financements publics**, les appels d'offres, les appels à projets pour les différentes catégories d'associations ? Comment préciser notre demande de **financements publics stables et garantis**, à travers un nouveau mode d'attribution des subventions, quelle position par rapport aux recettes d'activités et aux appels d'offres au regard du service de l'intérêt général et du bien commun ? Certains envisagent de restreindre les dépenses en adaptant les objectifs du projet associatif, de développer les activités qui n'exigent que très peu de financements publics. D'autres, qui exercent des missions de service public, ont impérativement besoin de subventions pour agir au service du bien commun, mais sont contraints d'augmenter la part des prestations. Certains doivent remettre en cause des actions ou des modes de faire liés à des périodes de relative aisance financière. Quelle mutualisation des projets et des moyens ?

- **Comment aider les différentes catégories d'associations à s'adapter ?** Quels nouveaux modes de gestion alternatifs au management ? De nombreuses associations fonctionnent bien de façon alternative. Que peut-on préciser en portant attention au format, à l'organisation de ces associations qui peuvent contribuer au renouveau associatif ? Il faut se battre contre un formatage présenté comme une professionnalisation, mais qui n'est pas techniquement nécessaire. L'esprit associatif disparaît du fait du maintien des seules activités, de plus en plus automatisées et professionnalisées, sous l'influence des contraintes de gestion.

- **Comment faire connaître les pratiques porteuses d'alternatives, d'autonomie, de renouveau associatif ?** La contribution des associations citoyennes, indispensables à la société, est mal connue, peu valorisée. Comment rendre visibles de ces expériences aux yeux des associations elles-mêmes et dans l'opinion ?

- **Reprendre le travail sur les chartes d'engagements réciproques.** Les chartes d'engagements réciproques peuvent constituer un outil essentiel d'organisation des relations entre associations et collectivités. Mais elles sont dans de nombreux cas vidées de leur contenu pour devenir des règlements intérieurs imposés par les collectivités aux associations. Le CAC doit retravailler sur les chartes, en remettant au premier plan le contenu de la charte nationale, qui comporte de nombreuses dispositions oubliées par les associations gestionnaires comme par les collectivités. Il doit ensuite mettre en place des outils de vulgarisation des chartes.

Il est proposé de travailler sur les documents d'évaluation, pour rentrer des résultats qualitatifs dans les grilles d'analyse, pour définir nos propres critères d'évaluation. C'est ce qu'a fait l'ACEPP dans son secteur, et que permettrait la circulaire Valls (cf. l'information sur l'évaluation à l'automne dernier).