

*Projet***Note d'orientation pour le CA du 18 janvier**

Cette note vise à proposer des perspectives de travail pour le CAC au cours des prochains mois, tout en préparant le débat d'orientation de l'assemblée générale du mois de mars, à partir de l'éclairage de l'activité intense de ces derniers mois.

**Orientations du CAC***Une nouvelle étape : un triptyque conscientisation, mobilisation, concertation*

Une nouvelle étape semble s'ouvrir pour le CAC avec les événements de ces derniers mois. Aux yeux de tous les interlocuteurs, le CAC apparaît aujourd'hui comme la principale force susceptible de mobiliser les associations pour résister au rouleau compresseur macroniste, affirmer d'autres perspectives et conjuguer la mobilisation, la participation au débat public et l'élaboration de propositions constructives.

**La concertation gouvernementale** qui se met en place (réunion du 13 décembre) est un mélange de diversion et d'enfumage par rapport aux questions essentielles (reconnaissance de la diversité associative et financements publics), et d'ouverture de la part de la DJEPVA et du Mouvement Associatif, qui ont besoin du CAC pour mettre en place une concertation dans la durée faisant contrepoids au Conseil Supérieur de l'ESS (dominé par les grands groupes coopératifs ou mutualistes). Il est utile, sans se faire d'illusions sur les décisions essentielles qui sont déjà prises, de participer à la concertation pour mener la bataille des idées, poser des jalons pour l'avenir, exprimer des points de vue que nous diffusons largement, être là pour contester les fausses solutions, et peut-être obtenir des compromis sur certains points en pesant sur le rapport de forces. Mais le piège serait d'y consacrer toutes nos forces.

**La poursuite de la mobilisation est essentielle.** Les emplois aidés vont continuer d'être supprimés pendant toute l'année 2018. La diminution des subventions publiques va s'accélérer avec la réforme fiscale et le budget 2018. Il faut continuer de dénoncer le caractère injuste, inacceptable et contradictoire de la politique gouvernementale, réclamer des aménagements, et demander à participer à la discussion dans le cadre de la mission Borello et de la DJEPVA. Nous devons proposer dès janvier de nouvelles formes de mobilisation et reprendre le travail de communication.

**Cependant, le plus important est la conscientisation** dans la durée. Celle-ci s'est accélérée avec la mobilisation, la diffusion de nos positions et la réflexion commune des associations. Il est proposé d'aller vers **un triptyque conscientisation, mobilisation, concertation** dans lequel le plus important est la conscientisation. Le rôle du CAC est de donner une perspective à long terme en s'appuyant davantage sur sa charte de principes, qui donne un certain regard.

*L'appui à la mobilisation et aux collectifs locaux*

La mobilisation d'octobre et novembre s'est traduite par l'émergence d'une quarantaine de collectifs locaux, s'ajoutant à des groupes préexistants<sup>1</sup>. Une cinquantaine d'associations ont également effectué un travail de conscientisation auprès de leurs membres, et parfois auprès des habitants de leur territoire. Ces groupes permettent une coopération transversale entre des associations de secteurs différents autour de problématiques communes. Nous pouvons proposer des opportunités de travail collectif, en partant des actions concrètes, comme l'a fait le CAC en décryptant le sens de la suppression des emplois aidés, car le niveau de conscience des associations est extrêmement divers. La question de l'avenir des associations est une question fédératrice.

**Quel appui** peut apporter le CAC à ces groupes ? Plusieurs pistes peuvent être évoquées :

- **Redonner espoir.** Dans un contexte difficile, les groupes locaux ont une fonction d'entraide, de soutien mutuel et de convivialité. C'est très important d'avoir des batailles gagnées, même sur des points limités. À trop insister sur le négatif sans donner de perspectives on décourage les associations. Nous devons communiquer sur les acquis de la campagne des derniers mois, montrer que le CAC a obtenu des choses.

---

<sup>1</sup> Voir liste en annexe

- Fournir des **méthodes pour constituer des groupes de travail au niveau local**, savoir comment les associations peuvent travailler ensemble, et éventuellement **aller sur place** ; le CAC permet de mettre en relation les militants et les organisations d'un même territoire qui ne se connaissent pas ;
- **Organiser la suite de la mobilisation** en donnant des pistes et des outils (par exemple des idées d'actions symboliques, des bandeaux tout préparés, des cartes postales, etc.) et donner aux militants des perspectives stratégiques, des informations et des analyses pour pouvoir discuter avec le préfet à égalité de compétences.
- **Apprendre aux groupes à observer et analyser ce qui se passe sur leur territoire**. Donner des clés aux associations pour décrypter ce qu'elles vivent, **discerner la portée et la valeur inestimable des actions qu'elles mènent, donner des perspectives positives**. Peut-être aller vers une journée « Portes ouvertes » pour rendre visibles les actions réalisées par les associations, ce qu'elles peuvent faire, même dans des situations difficiles, en quoi elles sont menacées et défendent l'intérêt général contre l'État, montrer la valeur transformatrice du travail associatif.
- **Fournir des modules de formations** courtes, réalisables localement, après les avoir testés au cours d'une session.
- **Fournir des outils et des documents**. Beaucoup de gens se sentent démunis par rapport à l'ampleur de ce qui est détruit ou remis en cause. Ils ne savent pas « par quel bout dompter le cheval ». Il est important d'expliquer et d'anticiper.

### *Associer des collectivités citoyennes au travail du CAC*

De nombreuses collectivités locales sont confrontées aux mêmes enjeux que les associations citoyennes et apportent des réponses de même nature, qui rejoignent les fondements de notre charte de principes. Mais ces collectivités sont parfois isolées, face à un vide. On peut envisager avec certaines d'entre elles un partenariat, c'est-à-dire une participation de collectivités aux réflexions communes, et une présence du CAC à des réflexions des collectivités sur le terrain. Cela rejoint la démarche des chartes d'engagements réciproques.

A Allonnes (commune ouvrière de l'agglomération du Mans), une charte citoyenne a été mise en place avec les associations. A Choisy-le-Roi, la charte d'engagements réciproques mise en application débouche sur de nombreuses actions communes. Nous avons recensé une quarantaine de territoires, dont l'expérience rejoint celle des démarches de développement local, d'agendas 21 avec une démarche démocratique et sociale, etc.

On peut **repérer une centaine de personnes dans la base et faire une réunion au printemps**, testée avec quelques élus, faire une rencontre. Cela peut déboucher sur des collectivités qui se déclarent « sans appels d'offres aux associations ». Cette réflexion commune élargit le périmètre du CAC. Il s'agit d'une démarche de longue haleine, qui ne peut pas aboutir dans les 6 mois. Cette ouverture ne va pas de soi pour un certain nombre de membres du CAC. Un temps de débat et un travail d'explication sont nécessaires.

## **L'animation, la coordination et le travail de l'équipe salariée**

### *L'animation du réseau, dimension essentielle*

L'animation du réseau est une dimension essentielle pour atteindre ces objectifs. **Le réseau ne s'use que si l'on ne s'en sert pas**. Ce qui donne au Collectif son caractère de « collectif » c'est la volonté de faire participer chacun, d'être au service de chacun et de mobiliser les énergies pour réaliser un travail en commun. Une autre méthode de travail est nécessaire, qui repose sur une participation beaucoup plus large des membres du Collectif à différents chantiers. Quelles sont les tâches d'animation du réseau ? :

- **organiser des petites équipes de volontaires sur des questions d'organisation**, avec notamment une ou deux personnes pour tenir à jour la base de données des contacts, en recensant les compétences et les expériences (un immense réservoir) ;
- **créer un espace conseil** pour répondre à la volée aux demandes imprévues (Isabelle ne parvient pas à répondre à tous) et assurer les liens avec les associations locales et les militants. Isabelle peut renvoyer sur la commission en disant « je n'ai pas les éléments », et si elle n'a pas de réponse le dire à la personne qui a posé la question. En particulier, on peut avoir un espace conseil juridique ;
- **entretenir des liens avec les réseaux nationaux et les réseaux régionaux** les plus importants (pour les écouter, connaître leur travail et leurs besoins, proposer des actions communes avec d'autres). Le CAC est dans une logique particulière, car il est de nature transversale, mais il doit cependant aller chercher les réseaux là où ils travaillent. Ces liens incluent également la relance des cotisations et les prises de contact avec les nouveaux adhérents. **Une équipe de 2 ou 3 personnes** serait nécessaire pour épauler les 2 salariés ;

- **participer à des réunions locales sur le terrain** pour accompagner l'émergence de groupes/collectifs d'associations salariés et les réflexions locales ;
- **constituer des groupes de travail permanents** sur 3 ou 4 questions demandant un travail dans la durée, avec une petite équipe d'animation, des personnes qui s'engagent à participer régulièrement, une liste plus large de personnes formées et le recours à des personnes extérieures que l'on consulte. Ces groupes de travail doivent être opérants, c'est-à-dire prendre les initiatives, réaliser les objectifs, tenir les échéances. Ils doivent se réunir en soirée afin que des gens qui travaillent puissent y participer, ou à distance, par échange de mail et par Skype, et de temps en temps en journée le samedi.
- **constituer des petits groupes de travail opérationnels**, en réponse à l'actualité ou des questions émanant du terrain (par exemple question juridique sur le rôle du préfet) à partir d'une personne qui s'engage sur la garantie de réponse à la question posée et des quelques personnes volontaires et compétentes. Chaque fois que possible, on peut créer **des listes de discussion** permettant de travailler à distance, et **organiser des journées thématiques**. Celles-ci constituent depuis 3 ans des temps forts qui permettent de structurer les groupes et de produire des analyses collectives ;
- **L'université d'été** doit être préparée beaucoup plus en amont, dès la fin de l'année précédente.

La première préoccupation est de **trouver des responsables de groupes** qui soient des **rédacteurs/animateurs**. **Pour chaque chantier, il faut une personne référente, qui coordonne les autres participants au chantier et sollicitent les infos**. On peut faire des séances de formation pour apprendre à restituer la production collective d'un groupe en tenant compte des avis de chacun, donner la capacité de discerner ce qui émerge. **Les groupes sont des groupes d'implication et pas d'information**. L'objectif est d'élaborer des positions et des réflexions communes qui ensuite pourront diffuser plus largement dans le réseau, de façon formalisée, à travers **des documents** courts destinés à la communication et des **documents plus longs d'analyse et d'argumentation**, mais aussi des interviews, des clips, etc.

### *Les participations aux différentes manifestations*

Les participations aux différentes manifestations doivent être assurées **en priorité par des membres du CAC**, et non par l'équipe salariée, qui sinon n'a plus le temps de faire les tâches indispensables. Il faut pour cela constituer un vivier d'intervenants potentiels, suffisamment disponibles pour répondre à des sollicitations, parfois dans l'urgence. Ce travail va être encore plus nécessaire avec la participation du CAC à la concertation, qui va se démultiplier avec des groupes de travail avec le Mouvement associatif, le RNMA, les principaux réseaux et l'administration, non seulement d'ici fin janvier, mais ensuite dans la durée.

### *Élargir la coordination*

Les décisions et la répartition du travail se font au sein du groupe de coordination, qui se réunit chaque semaine en regroupant les membres du bureau, les salariés, les volontaires et les stagiaires pour participer aux tâches opérationnelles. Ce groupe a comporté jusqu'à une quinzaine de personnes il y a 3 ans, mais s'est progressivement restreint au fil des départs et des changements d'orientation. De ce fait, aujourd'hui, la coordination est assurée par 5 personnes : Jean-Claude, Nicole, Didier, Jean-Baptiste et Isabelle. En particulier, il n'y a plus de trésorier dans la mesure où Élisabeth a décroché. Il est urgent de faire les changements nécessaires, sinon on va cumuler avec l'aggravation des problèmes de financement. En l'état actuel des choses, si on supprime les « historiques » (Jean-Claude, Didier) le CAC ne tourne plus.

Plusieurs personnes nouvelles sont prêtes fin décembre à participer de façon active à la coordination, chacune avec des contraintes. Toutes partagent la conviction que le CAC joue un rôle irremplaçable, parce qu'il est le seul à parler avec une approche transversale et à mobiliser dans la période actuelle :

- **Gilles Rouby**, déjà membre du CA, est prêt à prendre des responsabilités à partir du mois de juin, pour participer à la structuration du CAC et à la mise en place d'un réseau de collectivités citoyennes.
- **Martin Bobel**, directeur du réseau des Ressourceries de l'Île-de-France (REFER), est intéressé par le travail de lobbying et de montage de projets, qu'il pratique avec REFER. Il est davantage disponible à partir d'avril, mais il peut d'ici là donner un avis sur la stratégie et l'orientation.
- **Edgar Priour-Martin**, ancien trésorier de GENEPI, vient de trouver du travail comme juriste à la Communauté Urbaine de Caen. Il est d'accord pour participer à la coordination mais il sera sur Caen.
- **Eric Denoyelle** est d'accord pour participer plus activement. Il souhaite qu'on reprenne le travail sur la financiarisation et qu'on ait un focus sur l'action sociale. Ses disponibilités sont celles d'un salarié actif.

On a donc une amorce de renouvellement. D'autres personnes doivent être mobilisées, avec un souci de rééquilibrage hommes/femmes. La question sera de savoir comment organiser la coordination avec des gens qui travaillent, compte tenu des disponibilités de chacun.

## Répartition des tâches entre l'équipe salariée et les membres de la coordination

Jean-Claude et Didier ont été amenés en 2017 à reprendre en main des actions qui n'arrivaient pas à déboucher. Cela a été le cas pour les recherches de financement, pour les appels de cotisations, l'animation du réseau, la préparation de l'université d'été et la campagne de mobilisation contre les emplois aidés. Or ces tâches font parties du profil de poste des salariés. Il existe une contradiction entre l'impulsion au jour le jour et la nécessité de structurer le travail à moyen terme. La surcharge de travail a un fondement objectif (la multiplicité des chantiers) mais elle est également liée à la dispersion sur de multiples représentations extérieures pas toujours centrales pour le CAC, au détriment de l'organisation, l'animation du réseau et de la recherche de financements. Ce déséquilibre doit être mis à plat. Il est nécessaire de **redéfinir la répartition des tâches entre l'équipe salariée, les membres de la coordination et les groupes de travail**.

Pour l'équipe salariée, l'animation du réseau doit être prioritaire par rapport à la participation aux multiples sollicitations extérieures qui nous parviennent en permanence. Les salariés n'ont pas seulement un rôle de logistique. Ils sont là pour relancer, assurer la continuité, favoriser la transversalité.

Le groupe de coordination assure la coordination générale chaque semaine. C'est lui qui fixe les priorités dans le traitement des dossiers, mais il devra laisser à chacun des responsables de chantier son autonomie et donc les consulter, même dans l'urgence. Sur les questions d'orientation, le conseil d'administration et le groupe veille politique doivent être consultés plus souvent.

## L'impératif d'un équilibre financier

Nous allons finir l'année avec un déficit aux alentours de -15 000 - 16 000 €, compte tenu du succès de la campagne de dons qui est en cours. Cela veut dire que les réserves, aujourd'hui de 40 000 €, vont descendre à 25 000 €. Pour l'année 2018, le projet de budget actuel, avec un déficit de -5 000 à -14 000 €, ne peut pas être une perspective pour 2018. L'objectif doit être au contraire de trouver les moyens d'un équilibre et si possible de reconstituer un peu les réserves. Aujourd'hui, 4 voies semblent possibles :

- **élargir les adhésions**. Dès le début de l'année 2018 il faut donner à l'équipe une priorité sur les adhésions et faire une campagne de renouvellement des cotisations, avec des formes automatiques d'émission de factures pour les adhérents et des propositions d'adhésion avec un dossier et si nécessaire des contacts pour ceux qui ne le sont pas, avec un texte en travaillant soigneusement un argumentaire actualisé ;
- relancer la demande d'une **convention annuelle d'objectifs** (CAO) avec la DJEPVA. La rencontre avec Jean-Benoît Dujol, son directeur, a été une occasion de relancer cette question, à concrétiser rapidement ;
- il paraît cependant nécessaire de **répondre également à des appels à projets** ou proposer des travaux de recherche action à des ministères ou à des fondations, dans le domaine de l'écologie, les relations entre l'État et des collectivités ou directement pour notre travail de mise en réseau. C'est maintenant que ces discussions se déroulent pour 2018, et nous sommes déjà en retard. Le principal problème est de savoir qui va négocier et qui va réaliser ces conventions ;
- En matière de formation on peut envisager **une ou deux sessions sur le terrain** pour approfondir ensemble les relations entre associations et collectivités pour répondre aux enjeux. Alain Detolle est intéressé par cette idée pour le territoire de Faux la Montagne. Les sessions courtes de formation gratuites ou quasi gratuites font cependant partie de l'animation du réseau. En revanche, Didier est sceptique sur la capacité à dégager des financements conséquents à travers des **offres de formation tous azimuts**<sup>2</sup>.

**Sur les financements, il est proposé de créer un groupe de travail** qui impulse et qui oriente les recherches de financement en fonction des possibilités mais aussi de nos objectifs, et examine en temps réel comment réaliser l'impératif de l'équilibre financier, en vérifiant notamment qu'il est possible de maintenir deux postes salarié à s compte tenu des recettes. Si des groupes locaux se constituent, il est peut-être envisageable d'avoir des financements locaux.

---

<sup>2</sup> Il estime également qu'il est dangereux de s'engager **en tant que co-maître d'ouvrage** dans des opérations lourdes telles que la formation de cadres de l'éducation populaire, dont le budget est 8 fois celui du CAC, avec des incertitudes financières importantes. De plus ce projet est de nature à accaparer notre équipe salariée, très restreinte, au détriment des autres tâches. Même si le projet est très intéressant, sa poursuite est d'abord de la responsabilité des grandes fédérations d'éducation populaire.