

# RENTRÉE SOCIALE

des associations sanitaires,  
sociales et médico-sociales

2014  
2015



**Jeudi 25 septembre 2014**



# Prospective associative.

Prise en compte  
de la diversité culturelle  
des personnes accueillies  
ou accompagnées



Table ronde

# « Soins et culture, du symptôme au symbole »



**Blandine BRUYERE,**

*psychologue clinicienne, psychothérapeute,  
consultante pour le Haut Commissariat aux  
Réfugiés-Algérie et Médecins du Monde France  
en Algérie*

« Penser et agir la question culturelle dans les associations sociales et médico-sociales : Évolution culturelle des associations, évolution des publics accueillis et enjeux de l'interculturalité, évolution des pratiques. »



**Youcef BOUDJEMAÏ,**

*Chargé de développement associatif*

# « Peut-on réellement construire l'avenir avec la prospective? »

*Pour une démarche de prospective volontariste  
et pragmatique  
qui renforce la capacité des associations  
à agir dans la société* ■ ■ ■

**Christine CHOIGNOT,**  
*adjoite au Directeur général,  
Responsable de la mission prospective  
Uniopss*

# Peut-on réellement construire l'avenir avec la prospective ?

1. Adopter une définition pro-associative de la prospective
2. Capitaliser les expériences associatives dans la prospective
3. Cultiver des points d'appui pour agir, avec les associations, dans la société

# 1 Adopter une définition pro associative de la prospective

*En résumé ....*

La prospective, née dans l'après guerre, s'est développée autour de plusieurs courants. L'option prise à l'UNIOPSS depuis 2003 est un parti pris pour contribuer à la dynamique d'associations agissant dans la société, au nom de l'intérêt général.

# La prospective...



Construction collective et interactive du futur  
fondée sur un projet,  
ancrée dans des valeurs.

- *N'est pas la prévision*
- *Ne se résume pas à l'anticipation*

# La prospective pour construire une représentation du futur

**Remi Barré** : « la prospective est un discours sur les futurs possibles, visant à explorer leurs dynamiques scientifiques, technologiques, économiques et sociétales, ceci dans une perspective d'action au niveau d'une organisation, d'une institution, d'un collectif (région, nation ou Europe). C'est un processus d'analyse, de réflexion, d'échanges (interactions) et de discussions, en amont de la décision et nécessaire dès lors que le contexte change, évolue. La prospective n'est pas une prévision ou une prédiction ». N'est pas productrice en elle-même de connaissances scientifiques ni de déterminisme du social, mais permet « d'explicitier les représentations du futur et de le construire, dans une démarche collective et interactive ».

Barré Rémi, CNAM, Master « sociologie des associations et action dirigeante », Sciences Po Formation Continue, septembre 2010

# Des méthodologies multiples

- Elaboration critique à partir des idées reçues
- Détour théorique pour mettre à distance les cadres dogmatiques ou idéologiques qui formatent la pensée
- Elaboration de scénarios contrastés
- ...

# La méthode en elle-même : une option essentielle

**Puiser dans la boîte à outils de la prospective pour déconstruire ce qui formate la pensée, pour cultiver la capacité à construire une alternative**

*« Sortir de l'ornière, ôter les œillères, raisonner autrement, retrouver une latitude », etc.*

- Les outils sont multiples
- Ils peuvent être combinés
- Et adaptés à la situation et aux acteurs en situation

# En amont, deux principaux courants

- **Courant technocrate** : issu des années 70 , conviction de la capacité de la société à résoudre de manière scientifique les problèmes => modèles, scénarios coûts/bénéfices, ...
- **Courant humaniste** : philosophie politique de l'après-guerre et volonté d'une implication collective, d'un engagement, dans la construction de l'avenir.

# L'option humaniste de Gaston Berger

- En 1958, à propos de « l'attitude prospective » :
- « *le rêve est le contraire du projet, car au lieu d'amorcer l'action, il nous en détourne* ». Mais aussi...
- « *considérer l'avenir non comme une chose déjà décidée et qui, petit à petit, se découvrirait à nous, mais comme une chose à faire, dont la nature dépendra à la fois de nos forces, de notre habilité, de notre courage et d'un certain nombre de circonstances que nous ne pourrons jamais prévoir dans tous leurs détails* ».

# Pour la prospective comme philosophie de l'action

- **Réflexive** : renouveler les cadres d'analyse d'une situation, d'une question
- **Productrice de sens** : dégager des options par un consensus relatif au futur souhaitable
- **Productrice d'action** : met en évidence les conditions à réunir pour aller vers ce futur souhaitable
- Et bien sûr **productrice d'avenir....**: construire le futur

## 2 Capitaliser les expériences associatives dans la prospective

*En résumé ....*

Plusieurs expériences mettent en œuvre la démarche prospective. Elles sont de portée régionale, dans les URIOPSS notamment, ou de portée nationale , à la FONDA et à l'UNIOPSS par exemple.

Distinctes par leurs thématiques et par leurs modes opératoires, elles n'en présentent pas moins des invariants qui concourent à l'affirmation d'associations agissant dans la société.

# Exemple de l'URIOPSS Lorraine

« *Les solidarités gagnantes* »

> construire 2017

« *Projet Sailor* », *bien vivre en Lorraine*

> construire 2023

# Construire l'avenir des associations de solidarité à l'occasion des 60 ans de l'URIOPSS

## 1948- 2007 « Les solidarités gagnantes »

**Travail sur les idées reçues, les fausses évidences** : « nous n'avons pas les mêmes valeurs », « notre contexte est différent » , ... **puis un plan d'action avec des axes identifiants**

- **Charte de fonctionnement associatif** pour développer bonnes pratiques et expérimentations
- **Démarche de GPEC territoriale** : « détendre les tensions sur le marché du travail du secteur sanitaire, social et médico-social » ; « valoriser la richesse humaine des associations au service d'un projet associatif stratégique, partagé et porteur de valeur ».

**Latitude** dans la compréhension des logiques de concurrence et de marchandisation, dans l'analyse des besoins

**Axe identitaire** : « Faire société ensemble, avec une identité respectée, une initiative locale qui respecte les besoins de la personne et le territoire, un projet collectif au service de l'intérêt général ».

# 2013 : « Sailor »

## Nouveau projet pour anticiper les évolutions attendues « d'ici 2023 »

**Contexte** : nouvelles technologies, transports, adaptation des logements, impact sur les services, sur les métiers, les compétences, Silver economy .

**Enjeu** : permettre aux lorraines et aux lorrains de vivre le plus autonomes possible dans de bonnes conditions.

**Buts** : proposer des pistes d'action aux acteurs publics régionaux (ARS, conseils généraux) , rapprocher les acteurs des entreprises, dans une vision d'ensemble qui se décale de l'approche « filière » pour appréhender globalement un bassin de vie.

# Sailor : une démarche choisie à dessein

**Méthode ouverte:** une démarche de prospective-action, avec des groupes de travail sur des thèmes précis

**Thèmes exploratoires :** nouvelles technologies et ... lieux de vie, gouvernance publique, pratiques des acteurs, économie citoyenne

**Volonté politique alternative** (à la conception « *silver economy* ») ancrée dans la démarche volontariste ( engagée ) des acteurs

# Expérience de l'URIOPSS Champagne Ardenne

Dans une région marquée par la crise économique et l'exclusion sociale, une vision de l'avenir en deux scénarios construits par des acteurs associatifs

Scénario 1 « Les associations de demain au vu des tendances actuelles »

Europe centrée sur la concurrence et la réglementation, région essoufflée économiquement et socialement, associations entre demande sociale et financements, marquées par le repli managérial, relations avec les pouvoirs publics appauvries, segmentation du projet en actions, désengagements en chaîne ...

# Expérience de l'URIOPSS Champagne Ardenne , suite

## Scénario 2 » Progresser pour avancer »

Politique publique de l'économie sociale et de la vie associative (statistique publique, enseignement, financement, ...), relations avec l'université sur l'innovation sociale, politiques associatives de la gouvernance, du bénévolat, de la RH, de l'innovation, du ré-ancrage social dans l'intérêt général.

*... Impact : un plan d'action en région ...*

# Expérience Uriopss Nord Pas de Calais

**Des ateliers de prospective lors de la préparation du Congrès 2013**, contexte favorable à la mobilisation de responsables associatifs : « *une occasion unique de se projeter et de mieux connecter l'engagement associatif et une réflexion prospective* »

18 mois avant l'échéance : invitation d'administrateurs à exprimer leurs préoccupations, leurs attentes, leurs propositions

Un processus collectif et itératif : expression, synthèse, priorités, investigations ciblées.

# Expérience Uriopss Nord Pas de Calais, suite

- **Synthèse régionale « Associations et monde économique »**
  - Place réelle des associations dans l'économie et l'emploi
  - Réalité du modèle économique non lucratif, place effective du mécénat, du bénévolat, des dons
  - Hybridation des références par l' émergence de la RSE et de l'entreprenariat social
  - Expériences de collaboration associations-entreprises
  - Impact des politiques publiques sur la place des acteurs non lucratifs
  - Mobilisation sur l'enjeu de la loi ESS ( alors en perspective)
  - Enjeu de la politique européenne : quid du statut de l'association européenne

# Expérience Uriopss Nord Pas de Calais , suite

- **Synthèse régionale « Jeunes et société »**
  - Une question sociétale au-delà de la question spécifique « secteur » : la génération « y », une génération flottante
  - Des jeunesses, des inégalités renforcées : l'accentuation de la pauvreté et l'accentuation des fractures sociales et territoriales
  - La nécessité de revoir les politiques de la jeunesse : revoir la question des ressources, inclure les dispositifs dans une politique d'ensemble, associer les jeunes eux- mêmes
  - Prendre appui sur les pratiques et mobiliser la contribution des associations, compétentes, innovantes
  - Agir politiquement en contribuant au changement d'optique

# Expérience URIOPSS Alsace (2014 à ...)

Un groupe de prospective pour travailler le thème  
« Bien vivre en Alsace : quelles orientations, priorités  
et potentiels pour les associations ? »

Contexte : le conseil régional a engagé une démarche  
prospective de grande envergure « Alsace 2030 »

L'URIOPSS construit un projet pour des choix de  
société portés avec les associations de solidarité

Etape 1 : élaborer un tableau d'analyse d'où  
émergent des questions critiques et repérer des  
points d'appui essentiels

# Expérience URIOPSS Poitou Charentes (2013 à ..)

- Axe retenu : remobiliser les associations en déconstruisant les idées reçues qui les décrivent (et les habitent? )
- Enjeu essentiel : agir pour développer dans les associations un emploi de meilleure qualité, de meilleure réputation, plus attractif, dans la région

# *Espace Recherche Prospective CNAPE URIOPSS sur la protection de l' enfance et la justice des mineurs ( 2013 à ...)*

- *L'ERP, une construction institutionnelle spécifique*
- *Des objectifs opérationnels : recherches avec l'institut régional du travail social (IREIS) , démarche prospective spécifique.*
- *Une démarche politique pour*
  - *mieux agir collectivement sur des questions sociétales*
  - *expérimenter comment des clivages inter institutionnels (entre acteurs associatifs, avec le monde de la recherche, ...) peuvent être dépassés*
  - *s'engager dans le renouvellement des cadres d'analyse : principe de pluralité des approches et des méthodes (recherche intégrée, prospective, ..)*
  - *identifier et valoriser des marges de manœuvre pour l'action*

# Une démarche prospective au Congrès de l'UNIOPSS

Lille, janvier 2013

*Cohésion sociale, solidarités, territoires :  
associations et projets à réinventer*

Démarche ascendante dans un processus au long cours.

- En amont quatre Uriopss (Nord-Pas de Calais, Lorraine, Champagne-Ardenne, Picardie) : ateliers de prospective pour préparer le Congrès en dynamique prospective.

- Apport du conseil de prospective

- Convergence autour de références partagées pour construire l'avenir . Exemple : le principe de solidarité comme ciment de la cohésion sociale et principe organisateur du système de protection sociale

> Films « Paroles d'acteurs + scénarios en séances plénières

# Présupposé : une interaction constructive entre « acteurs » et « penseurs »

Les acteurs de terrain : pleinement légitimes à « penser » le social, au nom de leur connaissance des situations comme au nom de leurs convictions.

*Les universitaires, chercheurs : pour enrichir l'analyse*  
*Accéder à la profondeur historique, à la mise en évidence des arrières plans idéologiques; dépasser les idées reçues et les raisonnements formatés par un soi-disant déterminisme technique, qui brident de fait la capacité à concevoir des schémas alternatifs.*

# *Fonda : « Faire ensemble 2020 »*

---

- un exercice de prospective interactive au long cours
- une démarche engagée depuis plusieurs années pour réaffirmer la dynamique qui relie le projet associatif au mouvement de la société

# La Fonda en démarche prospective

Plus de 50 groupes locaux (avec 4 à 8 participants par groupe)  
= 320 participants en amont .

« Université d'automne », novembre 2011 : 300 personnes

## 4 scénarios

**1- la marchandisation étendue** : les associations se replient dans une logique défensive identitaire et s'adaptent en se coulant dans les mécanismes de marché, ou encore ne surgissent qu'en accompagnant des mobilisations collectives éphémères

**2- la défausse de l'Etat** : les associations instrumentalisées se laissent enrôler et s'adaptent au modèle économique dominant

**3- l'ère du développement pluriel** : les associations, impliquées et performantes, construisent un modèle d'association entreprenante autonome

**4- la société inventive** : les associations prennent l'initiative d'un développement selon le modèle du « cluster ».

# La Fonda en prospective ...pour interagir avec les évolutions profondes de la société

## Trois grands courants :

**1- la fragmentation** : phénomènes de concurrence, de communautarisme, de repli identitaire et de segmentation de l'espace, qui traduisent une recomposition profonde des rapports entre l'individu et le collectif ; ces tendances constituent « le mur »

**2- la fluidité** : mobilité, logique de réseaux, civilisation numérique, libre circulation de l'information, traduisant une société bouleversée par les recompositions des rapports au temps et à l'espace

**3- l'empathie** : 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

**Mise en débat : « Université d'automne » 28 et 29 novembre 2013**

# Fonda : remplir le futur d'avenir

**« Parce que demain est moins à découvrir qu'à inventer... »**

- Inventer de nouvelles règles du jeu collectif
- Un exercice dans lequel
  - Les bouleversements induits par le numérique
  - Les évolutions de la jeunesse
  - Les exigences de l'écologie
- Ne sont ni des phénomènes extérieurs, ni des contraintes ou problèmes, mais des leviers ...

# Invariants ?

- Processus structuré, explicite et rationnel
  - ✓ Travail sur les idées reçues
  - ✓ Elargissement du cadre d'analyse
  - ✓ Coopération acteurs chercheurs
  - ✓ Scénarios
- Processus collectif et itératif
- Responsabilité collective pour construire le futur
- Applications stratégiques et opérationnelles
- Inventivité, pragmatisme, engagement

# 3 Des points d'appui à cultiver pour agir, avec les associations, dans la société

*En résumé ....*

La prospective est un outil, mais aussi une politique à choisir , pour réaffirmer la dimension sociétale du projet associatif, en sortant des voies tracées, des contraintes et des dogmes par l'élargissement des cadres d'analyse, par la dynamique du projet et l'affirmation de l'alternative, par la volonté d'opérer des choix orientés par des convictions et des valeurs.

# Défis collectifs pour enjeux sociétaux ...

- **Lourdes difficultés** (problèmes de financements, de dispositifs ) stratifiées de longue date ... avec une forte inertie et une constance dans la mise en échec des perspectives.
- **Risques** d'une propension à retomber dans les jeux institutionnels classiques, bloquants, demeurant un enjeu permanent, que contrecarre le volontarisme des porteurs du projet.
- **D'autant plus vital** : cultiver un cadre de travail qui permette l'implication, la créativité, l'élaboration en commun, et tout simplement l'énergie positive et coopérative; asseoir les projets sur une perspective politique claire.

# Dans les boucles de la prospective, des points de passage nécessaires...

- ✓ décoder les orientations générales : lignes de forces et lignes de tensions, plutôt que tendance lourdes inéluctables
- ✓ comprendre et reprendre certaines « questions critiques »
- ✓ affirmer des options référées à une perspective générale de sens
- ✓ tirer le court terme par le moyen terme
- ✓ porter le lien politique micro / politique macro

# Dans les « boucles » de la prospective , un équilibre à trouver

Sans prétendre que les associations peuvent peser sur l'ensemble du « système » ... affirmer qu'elles peuvent y **prendre part** et ...

Concevoir et construire l'avenir avec des **strates interactives** :

- **Le Mouvement** qui fédère des convictions et porte une vision de la société
- **Le politique** où s'expriment des attentes, des propositions, des revendications, sur les systèmes, les dispositifs, les équipements
- **L'action au quotidien** qui mobilise l'expertise, le professionnalisme, les projets, la militance pour agir dans l'environnement

# La France en 2023 selon France stratégie, juin 2014

## Une approche complexe, riche et très globale...

1. Une démocratie de la confiance
2. Une égalité républicaine effective
3. Un Etat entreprenant et efficace
4. Un développement responsable
5. Une économie en mouvement
6. Un modèle social inclusif et lisible
7. Une Europe force d'entraînement

# La France en 2023 selon France stratégie ... : *et selon nous ?*

- Mettre en interface notre propre cadre général d'analyse : « La cohésion sociale : une priorité pour la société » Plate forme 2012
  - société d'inclusion; socle solidaire de la protection sociale; alternative dans la conception et la mise en œuvre des politiques sociales; point d'appui de la vie associative et de l'ESS
- « Angles morts » ? Agir par « engrenage »
  - Les multiples points d'appui du fait associatif pour retisser le lien social et la confiance dans les institutions
  - Les potentiels de l'ESS pour la vitalisation de l'économie
  - ...

# Dans les « boucles » de la prospective, des partis pris à *porter*

## Des principes structurants ...

- humanisme, primauté de l'homme
- solidarité comme ciment et condition de la cohésion sociale
  - dans l'expérience du lien social
  - par la société civile, dans le fonctionnement démocratique.

**... qui prennent sens par des associations impliquées concrètement sur le terrain de l'action sociale, médico-sociale et de la santé.**



Pas de césure entre action et projet politique, mais logique de continuité qui relie le projet, les projets, l'action collective, la construction de la société.

*La démarche prospective table sur cette dynamique et la tire vers l'avenir. Un avenir choisi et construit (plutôt que subi).*

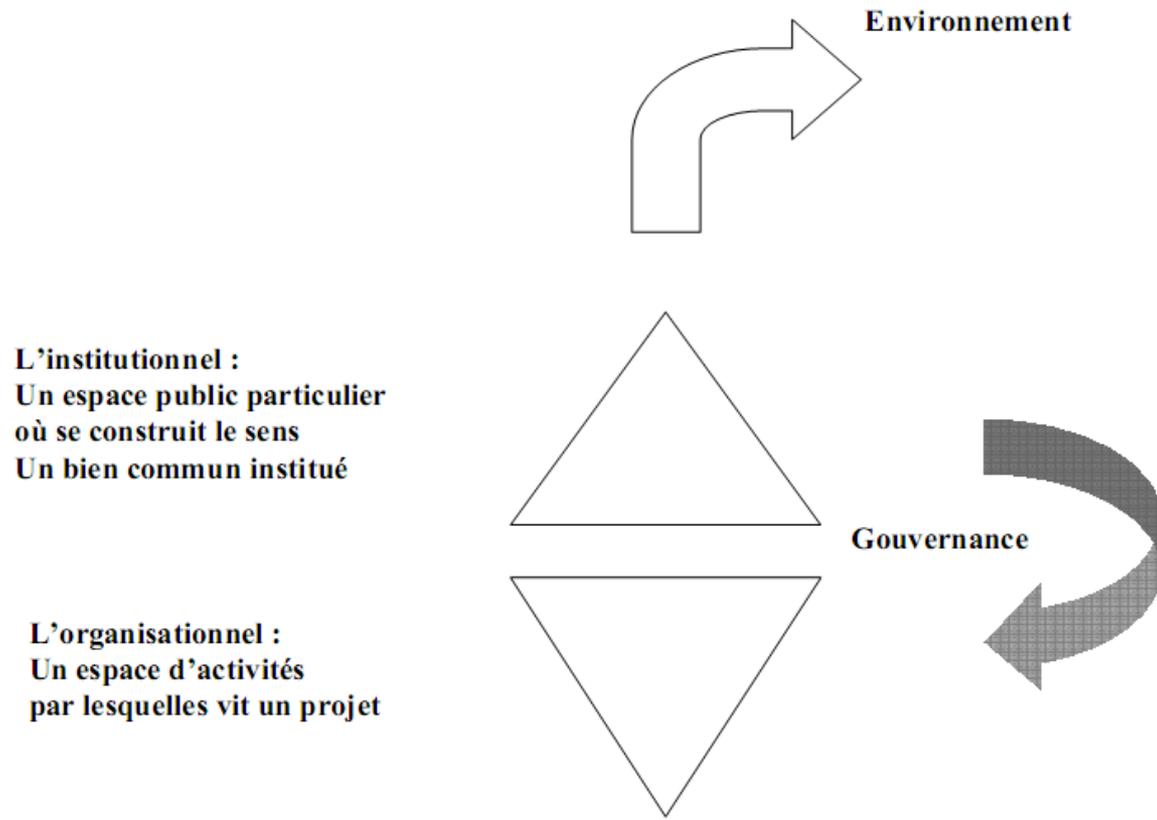
# La prospective face à la capacité à « instituer » un projet pour la société

## *Instituer ...*

L'institution, au sens de démarche « instituante », est selon Salvador Juan la double dynamique d'internalisation des enjeux sociétaux et d'externalisation de la volonté de changement au nom des idéaux associatifs.

Cette dimension « instituante » suppose une régulation et un lien entre l'espace public particulier qui traduit la conception du bien commun et l'espace d'activités : l'affirmation d'une logique politique suppose que la finalité prime sur l'organisation des activités.

# La prospective, miroir ou défi pour la logique associative ?



Mission de prospective

# Le développement de la prospective, tendance lourde ou signal faible ?

Les signaux d'une émergence de la prospective comme aiguillon du rôle politique des associations semblent présents.

*Mais quid, pour sortir du blocage et de la contrainte ?*

- Un premier scénario, « sans prospective » ?
- Un deuxième scénario, de « prospective stratégique » ?
- Un troisième scénario, de « prospective associative politique et sociétale » ?

# Un enjeu essentiel ...

---

*Quelles conditions réunir pour retrouver des marges de manœuvre pour agir dans la société et remplir le futur d'avenir malgré les contraintes et le déterminisme qui nous enserrent ?*