

# Les Assises des Administrateurs en Normandie

## Mardi 5 décembre 2017 - Hémicycle de la Région à Rouen



**Osons le Regroupement rassemble en Normandie les acteurs régionaux porteurs des valeurs du secteur privé non lucratif.**

**Des valeurs humanistes communes :**

- 🌀 Placer la primauté de la personne dans le respect des droits humains fondamentaux avant toute autre considération.
- 🌀 Promouvoir la non lucrativité dans la production des solidarités, la vie associative et le bénévolat.
- 🌀 Œuvrer à la dynamisation du tissu social par la restauration ou la consolidation des liens et la participation de tous à la vie de la société.

**Des objectifs partagés :**

- 🌀 Être une force de propositions et de co-construction des politiques publiques.
- 🌀 Conforter l'identité du secteur privé non lucratif par un partenariat affirmé et constructif.
- 🌀 Rechercher la complémentarité avec les autres acteurs sanitaires, sociaux et médico-sociaux au bénéfice des parcours de vie et de santé.

## Introduction de la journée

*Par Osons le Regroupement*



André CALENTIER  
Osons le Regroupement

### Osons le faire... Osons le dire...

Le monde et les temps changent, le binôme administrateur/directeur se doit d'être informé de la même manière sur les évolutions diverses internes et externes, pour que les associations puissent progresser et innover de façon harmonieuse.

Cette année, les Assises des administrateurs ont débuté avec la projection de 6 innovations associatives normandes :

- 🌀 « Grandir et rebondir » - La crèche Trampoline de l'Oeuvre Normande des Mères.
- 🌀 « L'inclusion mise au service de tous : quand l'asso ramène sa pomme » - YSOS.
- 🌀 « Faire ensemble pour vivre en paix » - L'Institut Bodereau de la Ligue de l'Enseignement du Calvados.
- 🌀 « Quand le travail sème la graine... » - L'APAJH du Calvados.
- 🌀 « Bien traité pour être bien traitant » - Le CMPR La Clairière.
- 🌀 « Se former pour gouverner ensemble » - La Ligue de l'Enseignement de la Manche.

Le but de cette journée est d'être un lieu de réflexions, d'échanges et de débats avec les intervenants autour du thème suivant :

**« Le fait associatif : Résister et Innover »**

# « Le fait associatif : RÉSISTER »

Roland JANVIER

Directeur Général de la Fondation Massé Trévidy



Roland JANVIER

## Résister, ce n'est pas s'opposer

Roland JANVIER introduit la notion de « résister » en posant une affirmation : « Plutôt que de passer notre temps à identifier ce qu'il faut faire, il faut nous interroger sur ce que nous voulons faire ».

Résister, c'est essayer de tirer parti des opportunités qui se présentent, de penser l'articulation possible entre tous les acteurs :

- 🌀 L'expression du besoin relève de la revendication citoyenne.
- 🌀 La traduction des besoins sociaux en politique sociale relève des décideurs politiques issus de la démocratie représentative.
- 🌀 La mise en œuvre relève à 80% de l'initiative associative.

Ce triangle Décideur public / Bénéficiaire / Opérateur permet le jeu de co-construction et la coopération conflictuelle. On ne peut pas penser la résistance dans l'association sans l'intégrer dans un contexte démocratique beaucoup plus large. La résistance n'est pas le fait d'un seul des trois pôles de la triangulation du contrat social, mais elle est située dans chacune de ces entités, chacune empêchant l'autre de faire tout seul. Cette triangulation dans les relations sert à faire que chaque pôle contrôle les deux autres, pas dans un jeu de défiance, mais dans un jeu de co-construction.

La charte des engagements réciproques en est un bon exemple.

Le rôle essentiel de l'opérateur, appelé également corps intermédiaire, est assuré par les associations :

- 🌀 Elles sont l'espace de médiation politique.
- 🌀 Elles permettent de sublimer l'expression individuelle et de concrétiser la volonté générale.



*La tentation est grande pour chacun de ces trois niveaux de prendre le pouvoir. On se laisse emporter par la force des choses. On est dans un monde hypercomplexe.*



*La question que je voulais soumettre est sur la place de l'État. Dans une triangulation, chaque pôle a sa zone de résistance. Quand nos financements diminuent, j'ai l'impression que la place de l'État diminue. Et j'ai aussi l'impression que les regroupements prennent de plus en plus de place avec le secteur lucratif. Quid de nos valeurs écrites sur le papier ?*

## Résister, c'est créer

Revendiquer suppose de s'organiser collectivement :

- 🌀 Les citoyens qui revendiquent résistent aux réponses standardisées, s'opposent au pouvoir bureaucratique, refusent l'approche technocratique des actions.
- 🌀 Ce sont les associations qui, après-guerre, ont créé les réponses aux problèmes sociaux.

Dans le même temps, tous les acteurs sont nécessaires, notamment l'État :

- 🌀 La solidarité est une affaire d'État et non privée, elle doit être accessible à tous.
- 🌀 Son financement doit être assuré par tous et non pas par la générosité individuelle.
- 🌀 Les actions de solidarité ne doivent pas être isolées et/ou diluées.

Confier l'acte de décision à l'État, c'est faire acte de résistance à toutes les régressions de la solidarité.

## Agir, c'est résister

De par leurs actions, les associations permettent à la fois d'être intermédiaire entre la puissance publique et les bénéficiaires, de donner du sens sociétal aux politiques sociales, tout en se référant à des valeurs fortes. La mise en œuvre est un élément central du projet commun.

Refonder la légitimité associative suppose de réarticuler sa pertinence avec les autres parties prenantes qui forment le paysage de l'action sociale.



*Je partage votre point de vue sur l'Agence Régionale de Santé qui centralise tous les pouvoirs et rend l'exercice de la démocratie sanitaire difficile.*



*Est-ce que nos associations résistent aujourd'hui ? Au sens où vous l'avez défini, oui, puisque, depuis 2002, cela a été un véritable exercice d'adaptation avec des mutations très importantes qu'a connu le secteur social et médico-social.*

# « Le fait associatif : INNOVER »

Nicolas CHOCHOY

Directeur de l'Institut Godin



Nicolas CHOCHOY

## Les innovations sociales sont toujours incertaines, toujours collectives

La démarche innovante ne doit pas se cantonner aux besoins, elle est avant tout le fruit d'un idéal vers lequel on tend, une « aspiration sociale ».

Plus on croise d'acteurs hétérogènes, plus on tend à changer les regards et les manières de faire. C'est comme cela que les innovations peuvent infuser dans les territoires, alimenter les politiques publiques en changeant progressivement les normes publiques.



*La tentation pour les associations, c'est de se penser plus fortes en fusionnant. Comment est-ce qu'on peut s'associer différemment pour essayer de trouver des réponses en étant sur des cœurs de métiers différents et passer de la notion de collaboration à la notion de co-crédation pour faire avancer la cause sociale ?*



*Il faut des coopérations pour pouvoir ne pas se mettre dans une situation de « concurrence ». La coopération permet la construction de projet de la manière la plus optimale possible.*

## Innover, ce n'est pas créer quelque chose de nouveau

C'est repenser ce que l'on fait, imaginer comment faire différemment.

« Si vous êtes convaincus, vous n'allez pas faire grand-chose... Non, si vous répondez à un nouveau besoin, ce n'est pas pour ça que vous innovez. L'innovation va se situer dans le comment vous allez répondre à ce besoin. »

Penser que l'innovation se limite à un élément « nouveau » est toujours relatif et très compliqué. On parle donc plutôt de rupture contextualisée : ce n'est pas faire table rase du passé, c'est partir d'un certain nombre de mécontentements que l'on vit, ou d'un idéal que l'on souhaite voir se réaliser. Il faut « aller vers » et bousculer nos représentations habituelles.



*A partir de l'analyse des besoins on peut, sur un territoire, voir l'existant et comment ces compétences peuvent se mettre ensemble pour répondre aux besoins perçus ou analysés, et non uniquement répondre à des injonctions.*

## La mesure de l'impact social

L'innovation est incertaine car elle va forcément de pair avec des changements de pratiques, de représentations. Il est donc toujours difficile, voire impossible, de supposer de son impact social réel.

Il faut différencier le projet à la base d'une innovation, et le projet réalisé final. Il existe toujours un fossé entre les deux, car c'est en faisant le chemin que l'objectif peut être défini.



*Est-ce qu'on prend toujours le temps ou est-ce qu'on se permet de rêver ? Est-ce que l'on s'autorise à rêver ces changements que vous évoquez ?*

## La répartition de l'argent public a changé

Il y a d'autres dispositifs accessibles en matière d'argent public, gérés notamment par la Caisse des Dépôts et à travers les Programmes d'Investissement Avenir. Cependant, les acteurs individuels doivent se coordonner. Cela suppose donc de nouveaux agencements, de nouvelles formes de coopération pour permettre d'accéder aux financements.



*Aujourd'hui, nos associations ont de moins en moins de subventions. Comment agir ? Réapprenons à être autonome. Trouver des financements, c'est faisable. Mais regroupons-nous.*

# Discours de clôture

Par Osons le Regroupement



Maryvonne DEBARRE  
Osons le Regroupement

« Tout d'abord, je voulais rappeler ce qui nous réunit à Osons le Regroupement. J'ai noté 3 éléments qui me semblent principaux :

1. La primauté de la personne que l'on recherche dans toutes nos actions.
2. La promotion de la vie associative et du bénévolat, c'est un grand débat.
3. Etre des forces de propositions. »

Se réunir pendant une journée autour de thèmes aussi forts que ceux d'aujourd'hui est très important pour pouvoir continuer nos actions sur le terrain.

Des questions restent ouvertes :

🌀 Tout d'abord, sur **la place de la personne usager** : comment est-ce qu'on réussit, dans nos réflexions, dans notre militantisme, à prendre en compte cette place ? Il faut veiller à donner toute leur place aux représentants des usagers.

🌀 **Association gestionnaire/association militante/place des militants.**

La place des décideurs nous a été présentée ce matin par Monsieur JANVIER dans ce triangle : Qui influence qui ? Qui agit sur qui ? Qui, au bout du compte, est vraiment le décideur, celui qui agit et celui qui exécute ? Comment s'articulent ces trois pôles pour faire avancer les causes que nous défendons chacun dans notre domaine ?

🌀 Dans cette journée, des mots très forts ont été employés : **revendiquer, résister, innover**. Comment les intégrer ? Quelle signification réelle pour nous ? Ce sont des suites à donner à cette journée. Comment faire vivre ces notions : séparément ou tout ensemble ? Quel poids face aux décideurs ?

Pour conclure, il s'agit d'une démarche nouvelle que d'essayer de **mettre en place des changements de pratiques, de regards entre les acteurs sur un même territoire**.

« Cette journée nous a posé plein de questions. On a parlé de rêves, j'espère. Il est intéressant de savoir rêver aussi pour mettre en place des choses nouvelles et faire avancer la dynamique. À nous de nous emparer de ces réflexions dans les prochains travaux pour essayer de construire ensemble des réponses adaptées. »

Ils ont soutenu Osons le Regroupement pour cet événement :



Avec le soutien de

