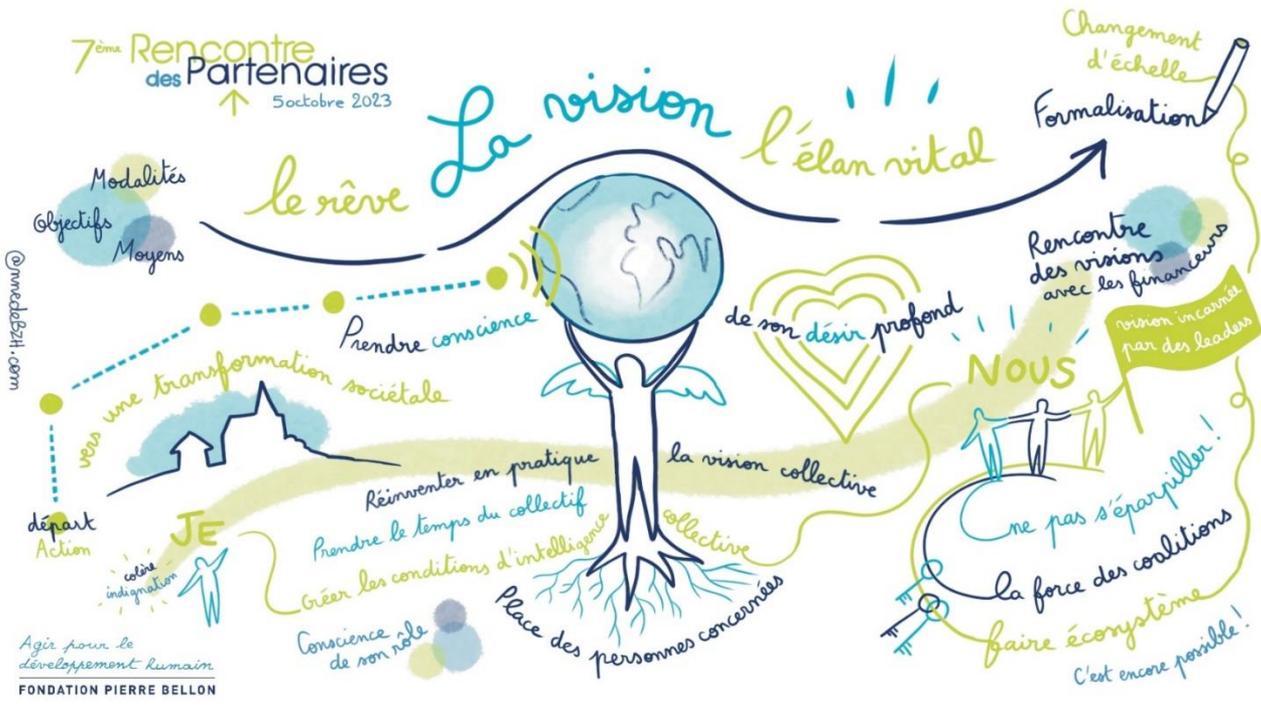




Restitution
7^e édition de la Rencontre des partenaires
de la Fondation Pierre Bellon

« *La vision au service du développement des associations* »



Mot d'accueil par Nathalie BELLON-SZABO, Présidente de la Fondation Pierre Bellon et Romain LE CHEQUER, Directeur



Nathalie BELLON-SZABO souhaite la bienvenue aux participants. C'est un grand plaisir de retrouver chacun pour partager ce moment. Lors des dernières rencontres, la réflexion avait porté sur l'importance de l'écoute, qualité essentielle aussi bien dans la vie professionnelle que personnelle. **Cette année, il sera proposé de travailler sur l'importance de définir et partager une vision pour diriger toute organisation portée par des valeurs fortes, une vision toujours réaliste mais qui doit aussi être ambitieuse.** Un jeune en pleine santé et éduqué devient un adulte épanoui et créatif. Il prend alors sa juste place dans la société, révèle son potentiel, dynamise son environnement et son territoire et peut se projeter dans l'avenir. Il en va de même des organisations fondées par l'ensemble des participants ici présents. **Ces organisations ont besoin d'évoluer et de s'épanouir, tout en apprenant à naviguer dans un environnement complexe et incertain.**

Pour avancer, il faut avoir un cap qui permet de se projeter vers l'avenir. La vision d'une entreprise telle que Sodexo est formée comme suit : « Offrir un meilleur quotidien à chacun pour construire une vie meilleure pour tous. ». Ce n'est pas seulement une formulation, c'est une raison d'être bâtie collectivement pour guider au quotidien les prises de décision stratégiques et opérationnelles des années à venir.

En 2022, la Fondation a soutenu 40 associations (toutes présentes aujourd'hui) dans 12 pays impliquant 130 000 bénéficiaires. La Fondation continuera comme aujourd'hui à faire en sorte de créer du lien entre et au service des associations.

Pour toutes ces raisons, le sujet du jour est « La vision au service du développement des associations. »

En conclusion, Nathalie BELLON-SZABO remercie et félicite les acteurs de terrain pour les initiatives menées avec détermination et persévérance au service d'un accompagnement des jeunes les plus vulnérables. Elle adresse également ses remerciements à Bellon SA qui soutient la Fondation avec enthousiasme, ainsi que l'équipe permanente qui l'anime.

Romain LE CHEQUER fait part de son plaisir de retrouver les associations partenaires pour la troisième année consécutive en ce lieu.

Romain LE CHEQUER partage l'actualité de la Fondation. Plusieurs chantiers ont été menés ces derniers mois :

- **poursuite des instructions de projets pluriannuels**, qu'ils soient nouveaux ou en renouvellement ;
- **mise en place de cycles de codéveloppement au profit des dirigeants associatifs mais également des salariés en charge des programmes ;**

- le « Coup de Cœur du Comité » permet de soutenir trois nouvelles associations portées par des jeunes et pour des jeunes : Ecole pour Tous, Une voie pour Tous et Repairs 44 ;
- facilitation de formations collectives au bénéfice de salariés d'associations partenaires : travail sur les Ressources Humaines en 2023 et en 2024 sur des sujets de levée de fonds avec le soutien de l'AFF ;
- sensibilisation aux fondamentaux de la politique de protection de l'enfance dans le cadre des dispositifs de terrain ;
- réalisation d'avancées notables sur la politique d'évaluation d'impact social de la Fondation.

Les visites de terrain ont repris en France et à l'international, avec le suivi de projets en Inde, au Sénégal et au Cambodge. Il est en effet très important pour la Fondation de rester connectée aux enjeux de la mise en œuvre des projets.

De plus la démarche de soutien aux initiatives transversales, c'est-à-dire **les dispositifs susceptibles d'intéresser directement et indirectement l'ensemble des acteurs du secteur - s'est renforcée à l'occasion de partenariats avec Ashoka (sur le sujet de l'approche systématique), Vers Le Haut et Passerelles et Compétences sur les sujets de bénévolat et de gouvernance.** L'objectif est d'accompagner l'ensemble des associations partenaires de la Fondation.

Pour résumer, la Fondation s'inscrit en soutien et en accompagnement des associations partenaires. A cet égard, les réponses au questionnaire diffusé par la Fondation seront riches d'enseignement pour affiner les collaborations et les relations. Il convient donc de remercier l'ensemble des répondants d'avoir répondu à ce questionnaire, qui était plutôt long.

La thématique de la vision, sujet du jour, est née dans le cadre des discussions proposées lors des instructions. La question de la structure, sa vision, son ambition, sa gouvernance sont des questions fondamentales. Malgré la grande maturité des associations partenaires, on remarque aussi les difficultés auxquelles elles font face en raison du contexte de travail et des aléas de la mise en œuvre des coopérations, voire les fractures de plus en plus fortes dans la société. Malgré cela, il est nécessaire de prendre des décisions, ce que permet la vision.

Introduction de la journée par Franck PRUVOST, Sensitive Ways, Animateur de l'événement et par Olivier LENOIR, Fondateur de l'association Osons Ici et Maintenant, co-animateur



Franck PRUVOST considère que le fait d'avoir des yeux n'est pas suffisant pour avoir une vision. Lors des accompagnements qu'il dispense aux entreprises autour du réveil de la

sensibilité, des exercices avec les yeux bandés permettent de constater que les représentations sont très différentes. Il faut alors se raconter ce que chacun en a perçu. **La vision naît dans l'imaginaire, la capacité à rêver d'un monde meilleur. De plus pour partager cette vision alors que les représentations sont différentes, il est nécessaire de s'orienter vers une co-création de cette vision commune.**

Il faut porter une vision pour l'emmener très haut vers les rêves, comme une boussole qui guide. C'est pourquoi chacun est invité aujourd'hui à développer toutes les ressources de l'imaginaire pour créer la vision.

Il est procédé à un intermède animé par Charles, Margot et Max, conteurs de la Cour des Contes.

Olivier LENOIR rappelle que la présente journée est dédiée à favoriser les échanges pour grandir ensemble. Au cours des tables rondes de la matinée, la thématique de la vision sera approfondie. Lors de la séance de l'après-midi, des *masterclass* seront organisées.

Les enjeux de la vision dans un monde complexe

Table ronde introductive animée par Franck PRUVOST

Participent à la table ronde :

- **Martin SERRALTA** prospectiviste à l'Institut des Futurs souhaitables
- **Isabelle HOYAUX**, experte du changement d'échelle et de la réplication d'innovations sociales au sein du cabinet Scale Change
- **Marie TRELLU KANE**, présidente exécutive et cofondatrice d'Unis-Cité



En introduction de cette table ronde, une interview vidéo de Charles-Benoît Heidsieck, Président et Fondateur du Rameau, est lancée.



Franck PRUVOST retient des propos de Charles-Benoît Heidsieck que la vision naît de l'action ainsi que l'idée de collectif et d'alliance. Il interroge chacun des intervenants sur leur définition de la vision.

Marie TRELLU KANE considère que la vision est une solution, reprenant en cela le propos de Charles-Benoît Heidsieck. **Chez Unis-Cité, la vision suivante est née : tous les jeunes consacreront une année de leur vie en aidant d'autres jeunes d'autres cultures et d'autres milieux à apprendre.** En effet l'éducation des jeunes en France est encore très académique en omettant totalement l'apprentissage de la solidarité. Il faut apprendre aux jeunes à faire de leurs différences une force. **La vision d'Unis-Cité est celle d'une société solidaire et respectueuse des différences, où tous les individus se sentent soutenus dans leur démarche.**

Isabelle HOYAUX définit la vision comme le rêve d'une société que l'on veut contribuer à construire. C'est aussi une étoile à atteindre, de même que des racines et des valeurs. **La vision est une raison d'être, une culture et des valeurs partagées ainsi qu'un cap qu'on se donne.**

Martin SERRALTA estime que la vision est une représentation du désir profond. Elle illustre le fait d'être vivants individuellement et collectivement. L'« élan vital », selon Henri Bergson, révèle que les êtres sont vivants. L'élan vital est aussi un désir qui met les êtres en mouvement. C'est l'élan d'être soi, comme l'expression profond d'une souveraineté.

Franck PRUVOST se demande si la vision vient au moment de la création d'une organisation ou si la vision s'inscrit plutôt dans un but poursuivi.

Martin SERRALTA considère **qu'il n'existe pas de règle**, à la condition d'être **clair dans son propre désir**. Ainsi, la mise en mouvement s'articule entre une réalité d'aujourd'hui et un rêve de demain.

Isabelle HOYAUX conçoit que le terme « vision » puisse apparaître effrayant alors que dans la réalité, il est possible d'avoir des intuitions plus ou moins affirmées. C'est aussi une chance de douter, en espérant que la vision s'éclaircira au fur et à mesure. **Dans la société, certains modèles de réussite font injonction au dirigeant d'être visionnaire alors qu'en réalité, cet attendu peut le mettre en fragilité.**

Marie TRELLU KANE constate que pour parvenir à la création d'Unis-Cité, elle est partie d'une solution il y a trente ans en découvrant le service civil aux Etats-Unis. Cette découverte a fait écho à son constat d'un dysfonctionnement de la société, alors qu'elle étudiait à l'ESSEC dont les étudiants étaient quasi uniquement des fils de cadres et des fils de professeurs. Il y a trente ans, les conflits avec les jeunes des quartiers de Cergy, où se trouvait l'école, étaient déjà nombreux. C'est pourquoi Unis-Cité a semblé représenter une solution à ce constat, en imaginant que tous les jeunes, pendant une année de leur vie, se mélangent avec ceux d'autres milieux pour servir la société. Il y a trente ans, cette idée est apparue utopiste. Or elle faisait écho à une analyse d'un besoin de société. **Cette vision collective a donc été construite en échangeant les représentations des uns et des autres.**

Franck PRUVOST constate que les chemins pour parvenir à la vision sont nombreux, mais que parfois la vision tient en une phrase. La proposition émerge aussi d'une écoute de son environnement. **La vision est un processus évolutif. De ce fait, on peut se demander s'il est possible d'être une organisation à impact sur la société sans avoir de vision.**

Martin SERRALTA répond qu'on a toujours une vision mais qu'on n'en est pas toujours conscient. C'est pourquoi il est nécessaire de prendre le temps de formaliser les choses. Lorsque des questions simples sont posées à des personnes qui se considèrent comme totalement en phase avec leurs objectifs, elles répondent souvent qu'elles ne se sont jamais posées lesdites questions. **Sans vision les organisations, quelle que soit leur taille, se fragilisent au fur et à mesure.** Le degré d'insatisfaction des Français par rapport à la vision de leur pays, comparée à celle des autres citoyens du monde est l'un des plus haut au

monde. A cet égard, il est très révélateur que 99% des citoyens n'aient jamais lu la Constitution française alors que celle-ci, par essence, traduit un projet de société.

Isabelle HOYAUX ajoute qu'il est nécessaire pour une organisation de prendre le temps de réinterroger ses rêves, à un moment de son évolution où elle a un peu grandi. Cette introspection permet de questionner à nouveau le rêve commun, ce qui est parfois déstabilisant. Par conséquent, il est nécessaire de trouver une cohérence globale entre la vision et le vécu au quotidien.

Franck PRUVOST demande comment Unis-Cité a géré l'évolution de sa vision.

Marie TRELLU KANE souligne qu'aujourd'hui, la vision d'Unis-Cité dépasse totalement Unis-Cité. En effet pour atteindre cette vision, l'idée a été testée comme en laboratoire en cherchant à évaluer son impact avec le soutien de sociologues. Finalement, la conclusion a abouti au constat que l'expérience améliorerait l'engagement citoyen des jeunes dans la société. L'expérience Unis-Cité les aidait même de jeunes décrocheurs à retrouver un projet dans leur vie. De plus, des jeunes issus de milieux très différents sont parvenus à mieux se comprendre et à aider des familles en difficulté. **Cette vision a abouti au vote de la loi créant le service civique car il était nécessaire qu'une politique publique finance une année de service aux côtés de l'école. Unis-Cité a donc agi comme une étincelle pour un projet de société partagé. A ce jour, le travail n'est pas encore achevé car le service civique ne touche pas tous les jeunes d'une classe d'âge, alors même qu'il devrait faire partie de l'éducation de tous sans exception.** Au sein de l'organisation Unis-Cité, il faut en outre parvenir à comprendre que ce projet est plus grand que soi car il s'agit d'une vision de société.

Franck PRUVOST relève une volonté inébranlable ayant présidée à la création d'Unis-Cité, association qui fonctionne grâce à une vision, un élan vital. Cette vision est très différente de la notion de stratégie.

Il est donc intéressant de répondre à cette question : comment construire une vision et la rendre collective pour qu'elle soit portée le plus efficacement possible ?

Martin SERRALTA fait observer que la plupart des entreprises de taille moyenne ou de grande taille ont adopté les mêmes axes stratégiques. De même, les politiques pensent à concevoir des lois à tout propos. A l'occasion de la création de scénarios prospectifs pour un futur souhaitable, les étudiants parviennent à une vision mais pensent à 80% devoir l'imposer par la loi. Or sans rêve dans les structures associatives ou d'entreprise, le quotidien est triste. Dans le nom de l'association Unis-Cité, le nom dit le rêve.

Pour créer de l'intelligence collective il est nécessaire d'avoir :

- **de la motivation ;**
- **de la diversité** (de genre, de points de vue sur le monde, de culture, de représentations) ;
- **de l'indépendance** (capacité pour chacun à s'exprimer librement) ;
- **de la territorialisation de la pensée** (respect de la subjectivité) ;
- **l'agrégation de la pensée pour arriver à une vision commune.**

Finalement, il faut trouver les projets qui créent l'apaisement et aboutissent à **un rêve commun.**

Franck PRUVOST en conclut que **la vision découle de l'écoute.**

De plus, les méthodologies qui créent le dialogue et permettent de s'accorder sur la vision pour la faire évoluer avec son environnement sont importantes.

Isabelle HOYAUX juge nécessaire que chacun ait l'envie de construire sa vision et de la porter. Dans cette perspective, la méthode contient déjà les premières graines pour savoir si la vision sera porteuse et motivante, en donnant l'envie d'avancer dans la même direction pour contribuer à l'aventure collective. **Pour autant, la place des premiers concernés dans la construction de la vision est souvent omise alors qu'il s'agit d'une source**

forte d'enrichissement. Les méthodes participatives et plus ou moins engageantes sont utiles, mais elles ne doivent pas s'affranchir de laisser la place aux personnes concernées. Il n'est pas toujours indispensable de changer de vision. **Néanmoins dans la manière de fonctionner, le « tout collectif » peut être lourd pour aboutir à des décisions. En cela, les dirigeants ont un rôle clé à jouer pour faire avancer la vision et incarner l'obstination et la détermination, en portant le message auprès des salariés et des partenaires.** Dans cette mesure, le leadership permet de faire vivre la vision au quotidien.

Marie TRELLE KANE souligne que **le collectif a été construit avec un grand nombre de parties prenantes extérieures** à Unis-Cité : associations, dirigeants d'entreprises, élus locaux... Cette démarche, qui n'était pas évidente au départ, a finalement permis d'aboutir à un plaidoyer commun pour le service civique.

Par ailleurs, il est nécessaire de ne pas s'éparpiller. Si une solution ayant fait la preuve qu'elle était à même de changer la société existe, il faut s'en tenir à cette contribution sans multiplier les appels à projets. Seule la subvention libre génère la créativité.

Franck PRUVOST salue cette idée d'alignement sur un axe clair et simple.

La parole est donnée aux questions de la salle.

Camille VINCENT se demande comment aligner la vision de son association et garder son cap en respectant les demandes des financeurs publics et privés, sans perdre son âme.

Isabelle HOYAUX considère qu'il est au préalable nécessaire d'aligner les financeurs avec la vision. **Les relations de partenariat se créent avec les financeurs pour leur faire comprendre la vision de l'association.** Embarquer les financeurs se décline ensuite en indicateurs, si nécessaire. Inviter les financeurs aux événements permet aussi de les aligner sur une vision et des objectifs.

Franck PRUVOST estime que le modèle de la Fondation Pierre Bellon est un excellent exemple de cet alignement entre financeurs et financés.

Martin SERRALTA estime préférable de parler de « rencontre » des visions plutôt que d'« alignement » car il n'est pas question de parvenir à la même vision du monde pour tous. Comme dans la philosophie convivialiste ou même dans un couple, il faut coopérer en s'opposant mais sans s'entretuer.

La porte-parole du collectif EcolePourTous réaffirme l'importance d'impliquer les premiers concernés dans la conception de la vision. Le collectif EcolePourTous est composé de « premiers concernés », tant dans sa gouvernance que ses salariés et ses membres. La vision est celle donnée par les personnes concernées par un problème donné. Par conséquent, l'objectif est d'aboutir à ce que davantage de personnes concernées s'impliquent dans les parcours qui changeront leur vie.

Marie TRELLE KANE considère que l'histoire d'Unis-Cité illustre totalement cette aspiration puisque **l'association a été créée par des jeunes pour des jeunes.** Unis-Cité a été cofondée avec une étudiante américaine convaincue que tout était possible, et grâce à une bourse d'entrepreneuriat social consentie par un financeur américain. Il était en effet nécessaire de disposer des moyens financiers pour vivre tout en lançant son projet.

Isabelle HOYAUX estime qu'il serait illusoire de croire qu'une association seule résoudra un problème donné. Toute vision nécessite d'embarquer des partenaires. Il est indispensable de laisser la place à la rencontre dans la diversité pour contribuer à une vision du monde partagée.

Martin SERRALTA cite Rich Sterling : « Ce n'est pas que les gens n'ont pas envie de changer, c'est qu'ils n'ont pas envie d'être changés ». **Créer un rêve associatif sans ses principaux bénéficiaires serait une aberration dans la dynamique de changement.** On ne peut pas changer les personnes contre leur gré. Cette vision de domination est contre-productive. En revanche, on peut coopérer pour construire ensemble.

Le représentant de La Cravate Solidaire indique avoir créé son association en service civique, ce qui s'est avéré compliqué sans le concours d'Unis-Cité.

Marie TRELLE KANE explique que le système actuel est le suivant : une structure qui existe doit proposer une mission aux jeunes. Or il faudrait que les jeunes ayant leur projet n'aient pas besoin de s'adosser à une structure existante.

Retours d'expériences : la vision comme levier de développement

Table ronde modérée par Olivier LENOIR

Participent à la table ronde :

- **Jérémy LACHAL**, directeur général de Bibliothèques Sans Frontières
- **Salomé BERLIOUX**, fondatrice - directrice générale de l'association Chemins d'avenirs
- **Jonathan MACHLER**, directeur général de la Coalition pour l'Abolition de la Prostitution – CAP International
- **Christophe PARIS**, directeur général de l'AFEV - Association de la Fondation Étudiante pour la Ville et président du Collectif Mentorat
-



Un intermède animé par Charles, Margot et Max, conteurs de la Cour des Contes, introduit la table ronde.

Olivier LENOIR indique que cette seconde table ronde aura lieu en trois temps : échanges avec les intervenants, échanges entre tables et échanges dans la salle.

Il demande à chaque intervenant de décrire la vision de son organisation ainsi qu'une réalisation dont il est fier.

Salomé BERLIOUX fait part de l'objectif de lutter contre les fractures territoriales que subissent les jeunes de la ruralité, étant précisé que 25% des moins de vingt ans habitent dans la ruralité. Ces jeunes font face à un manque d'information sur les filières des métiers, à une autocensure, à la fracture numérique et à des difficultés financières. **Enfin, ces jeunes sont restés pendant longtemps dans l'angle mort des politiques publiques, ce qui a nui à l'égalité des chances.**

Dès le début, l'association a imaginé une action en deux piliers : rechercher un impact direct pour les jeunes accompagnés par l'association (soit 25 000 jeunes accompagnés individuellement à ce jour) d'une part et œuvrer pour que la société française prenne compte de la diversité territoriale d'autre part. Ce second objectif donne lieu à l'écriture de livres, sondages d'opinion et rapports ministériels.

Christophe PARIS cite Christophe Colomb, dont la vision était de découvrir les Indes, et qui finalement a découvert l'Amérique.

La vision de l'AFEV est vivante :

- Prise en compte des difficultés et inégalités des quartiers ;
- Conviction que les jeunes souhaitent s'engager et que lorsqu'ils le font, c'est utile ;
- Conception d'une structure de professionnels pour mettre en œuvre la vision.

L'enjeu est celui de la transformation sociale et donc, de parvenir à une masse critique de nature à transformer la société. Pour ce faire, il apparaît nécessaire de prendre en compte les réalités actuelles de l'association. **L'AFEV a franchi des étapes pour généraliser l'engagement des étudiants dans les quartiers, à l'instar du lancement d'un programme de mentorat et d'un programme de service civique et de cooptation. La lutte contre les inégalités dans les quartiers, au fil du temps, a intégré des éléments nouveaux : le plaidoyer, le territoire et le travail avec les autres.** Ces trois éléments deviennent partie intégrante de l'identité de l'AFEV et du Collectif Mentorat.

Jérémy LACHAL explique que la création de Bibliothèques sans Frontières a procédé de l'idée que la question de l'accès à l'information et à la connaissance étaient des leviers fondamentaux de levée des inégalités. L'accès à la connaissance est même le prérequis à tout : construire la démocratie, lutter contre le changement climatique.

Il faut donc faire émerger des sociétés apprenantes, capables d'apprendre à tout moment de la vie et quelle que soit la position de chacun au sein de la société. C'est pourquoi la mission de Bibliothèques sans Frontières est de rechercher des interstices pour placer de la connaissance partout. **En quinze ans, 1,5 million de personnes ont ainsi été reliées à la connaissance grâce à Bibliothèques sans Frontières, dont les 15 000 bénévoles formés créent des ponts au quotidien.**

En deuxième lieu, l'hybridation crée un modèle dépassant une seule association en France. Une entreprise a vocation à prolonger l'impact social de l'association en rencontrant un autre écosystème. La prochaine étape de Bibliothèques Sans Frontières sera par conséquent de créer une Fondation.

Enfin, le plaidoyer doit accompagner la vision afin que les politiques publiques favorisent les mesures au quotidien. Force est de constater que plusieurs ministres de la Culture ont été approchés, mais sans résultat concret pour le moment.

Jonathan MACHLER indique que CAP international est une coalition composée de 35 associations accompagnant 18 000 personnes en situation de prostitution. La coalition a été cocréée en 2013 par 9 associations se rejoignant sur un constat commun, ce qui a donné lieu à une vision. Les personnes accompagnées par ces associations sont quasi-exclusivement des femmes et des filles issues de groupes les plus marginalisés : migrants, Roms, personnes en situation de grande précarité, minorités opprimées dans le monde. Les schémas d'oppression historique existant dans la société ont pour but de satisfaire la demande d'hommes pour accéder au corps des femmes moyennant paiement. Lorsque les femmes concernées sont interrogées, toutes indiquent qu'elles souhaitent disposer d'une alternative à leur situation pour en sortir.

L'existence même de ce système de prostitution représente un obstacle aux valeurs d'égalité entre les femmes et les hommes, de justice sociale et d'entraide, trois valeurs qui fédèrent

les associations créatrices de CAP. Le mouvement abolitionniste trouve ses racines dans le mouvement ayant aboli l'esclavage aux Etats-Unis.

La vision de CAP est définie en deux manières :

- **Aboutir à un changement concret dans la vie des personnes accompagnées de façon individualisée** (accompagnement financier, aide à la formation professionnelle, à la réinsertion...), notamment en passant des partenariats ;
- **Aboutir à un changement d'environnement** : CAP est une organisation de plaidoyer pour obtenir des cadres législatifs plus protecteurs des personnes.

Olivier LENOIR souhaite connaître le plus grand défi rencontré dans les réalisations des intervenants.

Salomé BERLIOUX cite les obstacles rencontrés par Chemins d'Avenir dans sa croissance, parmi lesquels le fait que les jeunes de la ruralité se trouvent dans un « angle mort ». En 2016, les portes des ministères et des décideurs n'étaient pas ouvertes. **Les obstacles spécifiques liés à la ruralité étaient très méconnus car chacun se refusait à créer une nouvelle catégorie de jeunes. Cet obstacle initial a en partie été levé aujourd'hui.** En particulier depuis la crise des Gilets Jaunes qui a mis la lumière la question des territoires. **Pour autant, le défi restant à traiter aujourd'hui consiste à mettre en place des dispositifs massifs et robustes pour rattraper des décennies de retard.** Ainsi, 9% des bénéficiaires du Collectif Mentorat sont dans la ruralité. "

D'autres défis tiennent au fait que les effets d'annonce sont nombreux mais que les impacts sont rares et les crédits alloués insuffisants. Il existe donc un effet de mode aujourd'hui autour de la ruralité et des territoires, ce qui a permis à l'association de passer à l'échelle, mais sans traduction massive encore.

Christophe PARIS considère que la transformation sociale sans généralisation est impossible. Il est donc nécessaire de convaincre des partenaires par du plaidoyer, pour ensuite passer à l'échelle et parvenir à un niveau de développement suffisant. Le mentorat est une action efficace car elle se trouve au cœur des défis sociaux, des inégalités de parcours et de lien social. Les inégalités dans les parcours, qu'ils se situent dans les zones rurales ou dans les quartiers, naissent du manque de réseau, de l'absence de capacité à se projeter et du manque de confiance en soi. Dans ce contexte bien spécifique, le mentorat dispensé par un bénévole permet de lever ces obstacles. **Le 1^{er} mars 2021, le Président de la République a lancé le plan « Un jeune un mentor ». Le défi sera à présent de passer à l'étape de l'exécution.**

Par ailleurs, il est nécessaire de conserver un esprit d'innovation permanent et de laisser la place aux nouveaux salariés qui rejoignent l'AFEV puisque le projet est toujours en mouvement.

Olivier LENOIR constate qu'à l'occasion de la création du dispositif du service civique, une agence du service civique a été créée. A l'inverse, le Collectif Mentorat repose encore sur la vision associative.

Christophe PARIS explique que l'idée d'une politique publique du mentorat est encore récente puisqu'elle date de mars 2021. C'est pourquoi il est nécessaire que la politique publique soit coconstruite avec l'association, de même que l'animation. Ainsi, l'AFEV a obtenu de pouvoir coanimer le plan avec l'Etat.

Jérémy LACHAL constate que deux défis existent, au premier rang desquels un monde qui pousse davantage à la compétition qu'à la coopération. C'est pourquoi Bibliothèques sans Frontières propose des contenus en *open source*. En second lieu, un défi important est de porter les sujets au cœur du débat politique, qui actuellement est très pauvre. Le débat public reste cantonné à un niveau superficiel et les thématiques n'émergent qu'en fonction des modes et des cycles. Par conséquent, mobiliser en

permanence sur la nécessité d'une société apprenante représente un défi profond. Sur les territoires, la mobilisation citoyenne prend le relais des politiques lorsque celles-ci ne fonctionnent pas.

Jonathan MACHLER cite la difficulté de s'extraire de la réalité du terrain pour mener un travail plus institutionnel. De plus, le sujet de l'abolition de la prostitution suscite des divergences au sein de la société, ce qui porte préjudice à CAP pour obtenir des ressources. Il est donc nécessaire de mener un important travail de pédagogie. Enfin, il serait nécessaire de se laisser l'opportunité d'imaginer qu'un changement est possible.

La vision permet de s'extraire de l'ensemble de ces défis pour continuer d'avancer.

Un temps est laissé aux tables pour échanger entre elles, avant un temps d'échanges avec les intervenants.

Un intervenant s'enquiert de l'importance du management et de la gouvernance dans le fonctionnement des associations.

Salomé BERLIOUX affirme l'importance de prendre suffisamment de hauteur au quotidien et d'être bien accompagné, y compris en favorisant la promotion interne et en se dotant de compétences externes seniors. Au-delà de l'équipe, le Conseil d'Administration, le Bureau et le Comité stratégique jouent un rôle important. Les Fondations familiales telles que la Fondation Pierre Bellon exercent un rôle essentiel pour aider les fondateurs et gouvernants à mener à bien leur mission.

Christophe PARIS cite l'importance du temps à consacrer au collectif. **De plus, les dirigeants doivent avoir une capacité à inventer de nouvelles formes d'organisation pour être toujours plus efficaces avec beaucoup d'ambition et peu de moyens.** Enfin, l'animation territoriale est primordiale.

Le représentant de l'association Enfants du Mékong considère que la vision découle d'une colère face à une situation donnée. En exprimant cette colère, on constate que d'autres associations la partagent mais avec des moyens différents.

Jérémy LACHAL estime nécessaire de tourner rapidement le constat d'indignation en actions positives. Il est consternant de prendre conscience que 10% des jeunes dans l'OCDE ne savent pas faire la différence entre un fait et une opinion mais il faut ensuite s'inscrire rapidement dans une logique de solutions.

Salomé BERLIOUX reconnaît avoir été très en colère et triste pendant plusieurs années avant de se tourner vers la recherche de solutions.

Jérémy LACHAL ajoute que les frustrations sont soignées grâce à l'action.

Christophe PARIS souligne qu'il s'agit d'un combat intime mené dans l'urgence. La transformation entre la vision et la réalisation canalise la colère.

Jonathan MACHLER pointe la nécessité de ne pas trop s'abîmer dans les combats et de ne pas mettre en place de dynamique négative, y compris collectivement. Il faut aussi se reposer sur le collectif pour gérer les frustrations.

Olivier LENOIR interroge l'ensemble des intervenants sur le message qu'ils ont à partager et/ou leur rêve pour la transformation de leur organisation et de la société.

Salomé BERLIOUX pointe l'importance de ne pas tomber dans les images d'Epinal concernant les territoires ruraux. A titre d'exemple, il peut arriver que les interlocuteurs estiment « génial de vivre dans la ruralité pour bénéficier de davantage d'espace », ou encore qu'il est « nécessaire que des jeunes restent dans la ruralité pour être de bons artisans ou travailleurs ». Or si ces deux conceptions sont respectables, il est au premier chef nécessaire que les jeunes concernés aient la liberté de décider de leur avenir en le construisant de manière consciente et à la hauteur de leur potentiel académique. En d'autres termes, il faudrait éviter que les urbains projettent sur les jeunes ruraux leur vision décalée.

Christophe PARIS indique que l'AFEV crée du lien entre les campus et les quartiers en mobilisant chaque semaine plus de 20 000 étudiants. Ces actions à fort impact ont transformé les bénévoles tout en transformant la société. Il est donc nécessaire que les 200 000 étudiants qui sont passés à l'AFEV depuis sa création soient beaucoup plus nombreux.

Par ailleurs, l'impératif d'aider les familles dans l'orientation de leurs enfants est prégnant. Il s'agit alors d'un sujet de parentalité et de mobilité.

Enfin, les associations doivent se transformer aussi en associations européennes sans céder au repli du national. Il faut faire vivre la citoyenneté européenne au travers des associations.

Jonathan MACHLER appelle à ne pas abandonner l'ambition de transformation sociale et sociétale dans les programmes de développement et les politiques publiques menées par des gestionnaires. Ces personnes ne croient même plus que la loi peut avoir un impact et peut susciter le changement : il faut donc les convaincre de leur propre utilité. Il est encore possible de changer des situations individuelles et collectives.

Christophe PARIS remercie la Fondation Pierre Bellon pour son action, son humanité et son soutien psychologique.

Jérémy LACHAL cite le projet « Microbibli » de son association, soutenu par la Fondation Pierre Bellon. Il s'agit de monter un projet de bibliothèque sur un territoire pour créer du lien social. Un appel à projets est en cours.

Franck PRUVOST retient un mot de ces échanges : action. L'enjeu est de faire coïncider vision et action.

Pour clôturer la session, Charles, Margot et Max, conteurs de la Cour des Contes terminent de narrer le conte commencé dans la matinée.



Contes inspirés par :

- Jean Giono, *L'homme qui plantait des arbres*, 1953
- Natacha Henry, *Les Sœurs savantes, Marie Curie et Bronia Dluska*, 2015

Masterclass

1. Masterclass Vision et levée de fonds



La quarantaine de participants étaient invités à se répartir en 4 équipes pour explorer collectivement des réponses à 4 grandes questions. Voici ci-dessous les grandes idées qui ressortent :

Qu'est-ce que je retiens de ce matin ? Par l'équipe du "Cœur des dames"

- La priorité de définir son ADN, ses racines, sa direction avec les parties prenantes et de bien clarifier une vision qui nous dépasse.
- L'enjeu de s'assurer régulièrement que ses activités sont au service de la vision.
- Dans la levée de fonds, l'essentiel est de faire se rencontrer la vision de l'association et la vision du financeur. Il ne s'agit pas d'aligner les visions mais de trouver un champ de comptabilité entre les visions respectives.
- Garder un point d'attention sur le fait de ne pas tordre sa vision pour attraper des financements car cela peut dérouter le projet associatif de sa mission.
- La nécessité de prendre du temps

Quelles sont vos expériences de collecte de fonds réussies ? Quelles ont été les raisons de leur succès ? Par l'équipe des "chercheurs d'Or"

- Les deux grands piliers pourraient se résumer à RASSURER & SEDUIRE.
- Rassurer par la solidité de son modèle (mesure d'impact, transparence, lien avec les parties prenantes, gouvernance, modèle économique)
- Séduire par le potentiel du projet, sa valeur ajoutée, sa singularité, sa vision, ses réalisations, l'expérience qui est proposée ...
- Un accent est mis sur la RELATION et notamment l'importance de l'humour et de l'humain.

Quelles sont les étapes fondamentales d'une stratégie de fundraising ? Par l'équipe des "jeunes visionnaires".

Les 8 étapes de la levée de fonds :

1. Vision, besoins partagés avec la gouvernance
2. Diagnostic et cartographie de l'existant
3. Définir un objectif chiffré et les cibles associées
4. Construire l'argumentaire, le storytelling, le marketing pour vendre le projet
5. Créer la relation avec les cibles : parcours partenaires incluant terrain & émotions
6. Solliciter la cible avec le bon interlocuteur : marketing du dossier de demande lisible et compréhensible (attention ici, les approches sont différentes selon les cibles : entreprises, grands donateurs, fondations, institutions publiques, ...)
7. Réponse : si positive = remercier et apporter de la reconnaissance, si négative = établir un dialogue pour comprendre et apprendre.
8. Fidéliser le partenaire et faire grandir le partenariat.

En quoi la vision de l'organisation peut-elle nourrir le fundraising ? Par l'équipe de "la bourse ou la vie".

- Une vision claire rassure les financeurs et nourrit le fundraising.
- Une incarnation dans la vision, les valeurs et les projets permet une cohérence globale, socle pour la levée de fonds.
- Tout est lié au fond : la vision (monde idéal auquel nous aspirons), les valeurs (partagées aux partenaires et collaborateurs), les projets (solutions qui provoquent de l'impact).

Support de présentation de la masterclass : [Lien pour télécharger](#)

2. Masterclass Vision et gouvernance



Support de présentation « Comment animer son CA ? » et Guide de l'Institut IDEAS : [Lien pour télécharger](#)

Lors de cette *masterclass*, nous avons bénéficié des retours d'expérience de nos deux experts d'IDEAS avec notamment les bonnes pratiques pour dynamiser son Conseil d'Administration:

1/ Les objectifs du CA :

- Le rôle du CA et l'équipe de gouvernance sont là pour garder le cap de la vision. Ils permettent de prendre de la hauteur en revenant à la vision.
- La gouvernance doit soutenir cette vision.
- Le CA reste en hauteur pour s'assurer que les statuts sont cohérents comme par exemple, avoir un objet social à jour dans ses statuts

2/ Zoom sur le rôle du CA :

- Réflexions autour de la composition du CA – quel renouvellement, comment représenter toutes les parties prenantes ? Quelles compétences sont pertinentes (de quoi on a besoin ?) – ne pas oublier les bénévoles et bénéficiaires.
- Comment on évite l'entre soi ? Il faut un turn over / mettre en place une limitation des mandats et anticiper ces changements. L'idéal est de prévoir un comité de nomination pour éviter que le président choisisse tout seul.
- Prévoir des fiches de poste d'administrateur et une formation d'intégration (lecture des documents fondamentaux, des éléments qui font partie de la culture)

- Mentorat d'un administrateur par un autre.

3/ Les conditions pour que le CA pilote la structure :

- Favoriser une participation active il faut prévoir un envoi des documents avant chaque CA (15 -10j), s'assurer que les CR soient immédiats, contrôler l'assiduité (avoir le courage d'aller voir ceux qui n'ont plus envie), mettre tout le monde au même niveau d'informations
- 1 séminaire de rentrée ritualisé du CA avec une rencontre avec des salariés (exemple autour d'1 thème ou 1 projet) et inversement inviter le CA à certains temps forts des salariés.
- Mise en place d'une auto-évaluation autour de ces trois questions qui seront par la suite débrieffer ensemble :
Que m'a apporté la participation au CA ?
Qu'ai-je apporté à notre travail collectif ?

Suis-je prêt à poursuivre et comment sur l'année à venir ?

Fort de leur expérience d'accompagnement, IDEAS a souhaité conclure par le fait qu'il existe autant de schémas de gouvernance que d'organisations et qu'il ne faut pas hésiter à expérimenter dans le temps pour s'assurer de l'efficience de son modèle de gouvernance.

La Fondation Pierre Bellon remercie chaleureusement l'ensemble des intervenants, des animateurs et des prestataires de la journée.

Compte rendu rédigé par la société Ubiquis, synthèse des ateliers rédigée par l'équipe d'Osons Ici et Maintenant et Osons +, dessins d'Anne Guérin et photos prises par Frédéric Berthet, vidéos réalisées par Aurélie Gurdal (les Ondes d'Eau).