



Restitution

8^e édition de la Rencontre des partenaires
de la Fondation Pierre Bellon

***« Temps et développement humain : revisiter notre relation
au temps »***



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, le travail avait porté sur l'importance de l'écoute et de la vision, qualité essentielle aussi bien dans la vie professionnelle que personnelle. Cette année, la rencontre a vocation à **explorer notre rapport au temps**, notamment **dans le cadre du développement humain**.

Nathalie BELLON-SZABO cite Confucius, énonçant que **le temps que l'on passe à réfléchir avant de prendre des décisions permet de gagner une vie entière de tranquillité**. Cette réflexion résonne particulièrement dans leur **secteur, qui est constamment confronté à l'urgence, à la multiplicité des besoins, et à la nécessité de répondre efficacement aux attentes des bénéficiaires**. Nathalie BELLON-SZABO observe qu'il ne s'agit pas uniquement de remplir chaque minute de leurs journées pour « produire », mais aussi de **prendre le temps de réfléchir, de prioriser, de planifier et de se ressourcer**.

Elle questionne alors comment utiliser ce temps de manière judicieuse pour maximiser l'impact social et **garantir la pérennité des actions**, une question fondamentale à laquelle tous les participants s'efforceront collectivement de répondre aujourd'hui.

Nathalie BELLON-SZABO rappelle que **la Fondation a, en 2023, soutenu 46 associations dans onze pays, impliquant près de 130 000 bénéficiaires**.

En conclusion, **elle exprime à nouveau son admiration pour le travail accompli et les initiatives menées par ces acteurs de terrain, qui œuvrent avec patience et détermination au service des jeunes les plus fragiles**. Elle adresse également ses remerciements à Bellon SA qui soutient la Fondation avec enthousiasme, ainsi que l'équipe de la Fondation Pierre Bellon.

Romain LE CHEQUER se déclare ravi de retrouver tous les participants. Ce moment partagé est l'occasion, comme chaque année, d'évoquer l'actualité de la Fondation. Accompagnée par Le Rameau autour de la question de l'innovation sociale, la Fondation a mené une étude interne impliquant la plupart de ses partenaires afin de réexaminer les relations entre les associations et la Fondation. Cette étude vise à tirer des leçons et envisager des évolutions pratiques. **L'approche systémique et la philanthropie basée sur la confiance ont été au cœur de ce travail**.

Il exprime qu'ils ont été confortés dans l'idée qu'un **accompagnement extra financier, répondant à des besoins prioritaires identifiés par les associations**, est essentiel. Ils ont ainsi poursuivi les groupes de co-développement pour les dirigeants et responsables de projet, en lançant cette année des formations collectives sur la levée de fonds.

Romain LE CHEQUER indique qu'ils ont également mis en œuvre une politique d'évaluation de l'impact social de la Fondation.

Il rappelle que **la Fondation cherche constamment à rester connectée aux réalités et aux besoins des associations afin d'y apporter des réponses aussi ajustées que possible**. En effet, ce processus, selon lui, implique que les actions des associations et des fondations s'inscrivent dans le temps long.

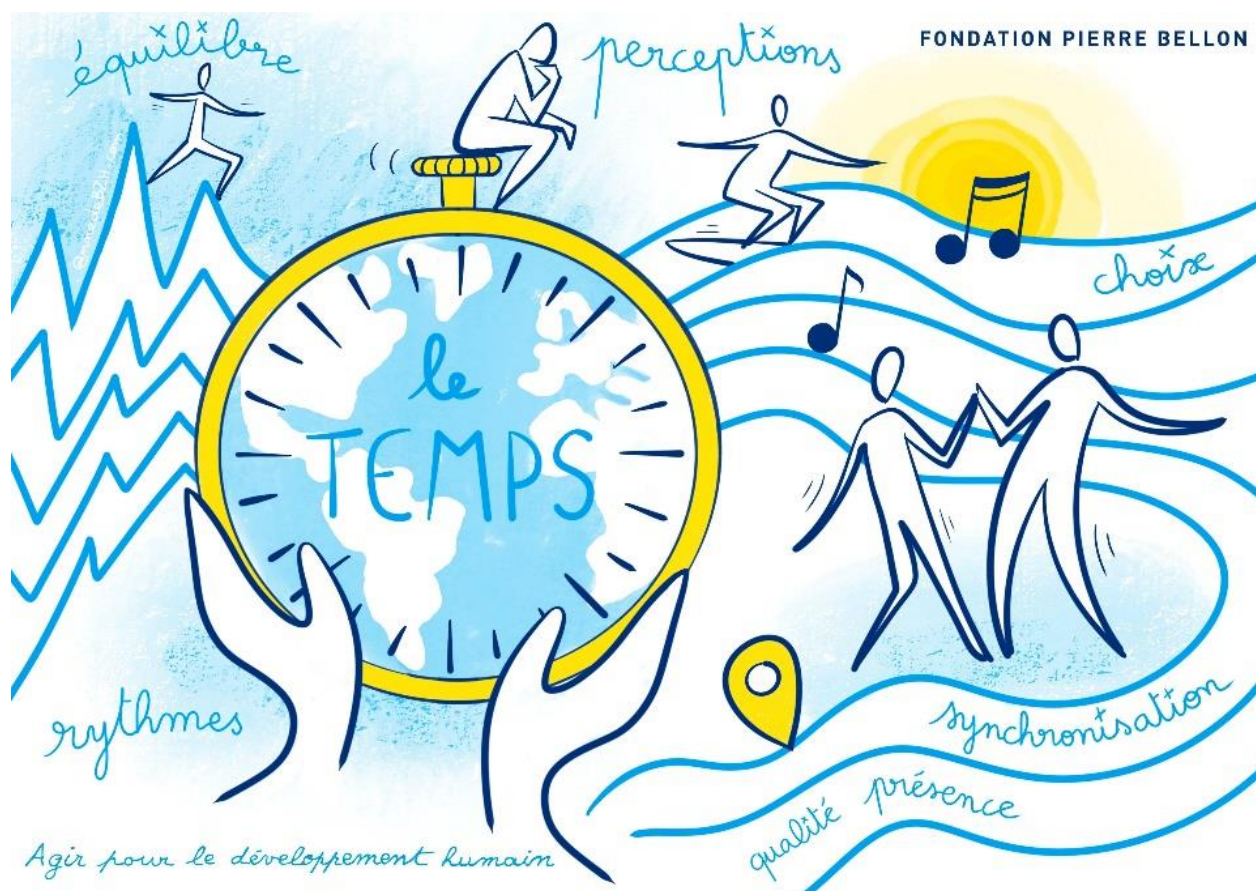
Introduction de la journée par Franck PRUVOST, Sensitive Ways, Animateur de l'événement et par Olivier LENOIR, Fondateur de l'association Osons Ici et Maintenant, co-animateur



Franck PRUVOST, en guise d'introduction, évoque la chanson de Michel Fugain, *Je n'aurai pas le temps*. **La question n'est pas de savoir ce que le temps nous fait mais ce que nous pouvons faire de notre temps.** Comment investir ce bout de temps qui nous est donné pour apporter notre petite pierre à l'édifice ?

S'agissant de la présente journée, Franck PRUVOST interroge la capacité collective à oublier le téléphone portable et ses sollicitations, et à **se créer ainsi une bulle temporelle**. Cette journée **représente ainsi l'occasion de se demander comment occuper cet espace constitué par le temps.**

A la demande d'Olivier LENOIR, un dessin est projeté à l'assistance. Au centre figure un chronomètre, et sur la gauche, les rythmes de vie, qui impliquent toujours un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Ce dessin nous parle de qualité de vie et de qualité de temps.



Olivier LENOIR partage enfin une réflexion : « Détends-toi et sache qu'il y a des temps pour tout. Chacun a une somme égale de temps mais c'est la façon dont tu l'utilises qui importe. L'utilises-tu pleinement et apprécies-tu chaque instant ? » Il souhaite aux participants de prendre le temps d'être ensemble, de vivre de manière entière chacun des instants offerts, et en prendre conscience pour **revisiter notre relation au temps**.

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

Les enjeux cachés derrière nos problèmes de temps : comment réinvestir positivement notre rapport au temps dans un monde en accélération ?

Table ronde introductive animée par Franck PRUVOST

Participant à la table ronde :

- **Mathieu BAUDIN**, cofondateur et directeur de l'Institut des Futurs Souhaitables
- **Thibaut de SAINT-MAURICE**, philosophe et chercheur à l'Université Panthéon-Sorbonne
- **Geneviève FÉRON-CREUZET**, associée co-fondatrice de l'entreprise à mission, de conseil et de recherche Prophil



En introduction de cette table ronde, une interview vidéo de Patrick BOUCHERON, historien et professeur au Collège de France.



« Nous sommes nombreux à penser manquer de temps », relève Patrick BOUCHERON. Faire attendre l'urgent au profit de ce qui est important est difficile, nous dit-il aussi, mais témoigne d'une puissance d'agir. Pour inventer, il faut se perdre, s'égarer, rêver et peut-être même perdre son temps...

Franck PRUVOST demande à Thibaut de SAINT-MAURICE ce que celui le message de Patrick Boucheron lui inspire.

Thibaut de SAINT-MAURICE répond que deux points l'ont marqué : il note d'abord son **approche du temps comme une réalité sociale, traversée par des réalités économiques et de pouvoir**, ce qu'il considère comme une lecture très juste. La distinction faite entre ce qui est urgent et ce qui est important lui paraît également inspirante.

Franck PRUVOST demande à Thibaut de SAINT-MAURICE ce qu'un philosophe pourrait dire au sujet du temps, insistant sur l'importance de cette réflexion.

Thibaut de SAINT-MAURICE répond que bien que les philosophes eux-mêmes passent beaucoup de temps à expliquer qu'il n'est pas possible de répondre à cette question, l'histoire de la philosophie livre plusieurs éclairages. **Platon** a une définition pour le moins étrange : il **décrit le temps comme l'image mobile de l'éternité**. Quelques siècles plus tard, **Augustin** formule cette pensée de manière célèbre en disant qu'autant qu'on ne lui demande pas ce qu'est le temps, il le comprend bien au sens où chacun en fait l'expérience. Cependant, dès qu'on lui pose la question, il devient confus. **Cela rappelle que le temps échappe à toute définition conceptuelle, peut-être parce que nous désignons par « temps » quelque chose qui n'est pas de cette essence**. Thibaut de SAINT-MAURICE évoque également **Leibniz**, qui considère que le temps n'existe pas vraiment : dès qu'on parle de temps, on parle d'autre chose, comme il le dit.

Patrick BOUCHERON a aussi écrit un livre intitulé « **Le temps qui nous reste** ». Thibaut de SAINT-MAURICE ajoute que la philosophie contemporaine invite à retrouver un point fixe pour penser le temps : notre mort. La conscience du temps qui nous traverse surgit au moment où nous prenons conscience de notre mortalité. Il évoque alors l'idée que ce qu'on appelle l'innocence des enfants se caractérise par une certaine naïveté à cet égard. Cela leur confère aussi une intensité que nous avons souvent perdue, que ce soit dans leurs jeux ou dans leur manière d'occuper le temps.

Bergson nous invite, lui, à **distinguer dans chacune de nos vies le temps mesuré**, partagé, objectif, que l'on pourrait qualifier de divisé en minutes et secondes, **et le temps vécu, le temps intérieur**, ce que ce dernier appelle la durée, qu'il définit comme « la mesure intérieure de nos sentiments ». Franck PRUVOST, reprenant cette réflexion, souligne que notre perception du temps dépend donc de nous, de notre état émotionnel. Il pose la question de savoir ce que nous faisons, dès lors, du temps qu'il reste, pour reprendre le titre de l'ouvrage de Patrick BOUCHERON. On parle souvent d'une **accélération du temps**. Pourquoi avons-nous cette perception ?

Geneviève FÉRONE-CREUZET, pour sa part, répond qu'elle n'est ni philosophe ni prospectiviste, mais qu'elle s'attardera sur l'impact des **capteurs omniprésents dans notre vie**. Elle observe que **nous avons atteint un degré incroyable de précision dans nos mesures, ce qui est en relation directe avec le temps et fournit d'innombrables informations**, face auxquelles on se retrouve un peu comme des lapins pris dans les phares d'une voiture, en raison du manque de moyens pour agir en conséquence. Elle explique que nous évoluons vers une *terra incognita*, car les contraintes physiques qui pèsent sur l'environnement, habituellement considéré comme stable et prévisible, font désormais que cet environnement nous échappe complètement.

L'injonction à trouver des solutions modifie radicalement notre rapport au temps, avec de grandes variations selon les sociétés et les structures sociales qui se mobilisent sur ces sujets. Chacun a ses propres solutions pour gérer ce problème : **certains préfèrent ralentir et rechercher la décroissance, tandis que d'autres choisissent d'accélérer pour basculer dans une autre réalité** où nous serions transhumains, ayant alors un rapport complètement différent à notre temps et à notre finitude. Geneviève FÉRONE-CREUZET conclut en notant que le temps moderne n'est plus celui des cathédrales et qu'ils sont dans une fuite en avant.

Franck PRUVOST évoque les nouvelles technologies, qu'on accuse souvent d'être la cause, ou tout du moins un facteur aggravant, de ce sentiment d'accélération. Il demande à Thibaut de SAINT-MAURICE si ce n'est qu'une impression.

Thibaut de SAINT-MAURICE répond que les **nouvelles technologies, et Internet en particulier, entraînent des effets d'accélération et des ruptures de rythme**. Ce qui prenait un certain temps en prend désormais moins, cependant celui-ci n'accélère pas, ce qui rappelle la réflexion de Platon sur « l'image mobile de l'éternité ». Toutefois, le tempo des sollicitations, des informations et des innovations crée un effet d'accélération évident. Il ajoute qu'il est essentiel de poser la question de manière différente en considérant l'Histoire. Les historiens expliquent ainsi que lorsque Gutenberg invente l'imprimerie et que les livres imprimés se mettent à circuler partout en Europe, une frayeur

saisit les lettrés de l'époque. L'information et les idées circulant, les premiers phénomènes de censure se font jour.

Thibaut de SAINT-MAURICE considère que **le sentiment d'accélération vient d'abord du manque de réponses politiques**, comme cela fut le cas lors de l'invention du clonage.

Il relève enfin que **l'appel à ralentir, au niveau individuel, génère une injonction difficile à relayer. La solution selon lui doit être collective et éthique, se posant alors la question des valeurs que chacun souhaite partager de manière renouvelée.** La prise de conscience personnelle et existentielle a ouvert la voie, dans les années 40 et 50, en philosophie, à l'existentialisme comme une philosophie de l'action, permettant de discerner ce qui importe réellement. Thibaut de SAINT-MAURICE mentionne Wittgenstein qui encourage à « **redécouvrir l'importance de l'importance** », entendue comme le fait d'avoir dans sa vie des éléments vraiment importants, pour qu'elle ne soit pas simplement linéaire ni indifférenciée, ce qui développerait chez chacun une attention particulière, une qualité de présence, une motivation singulière.

Franck PRUVOST écoute et entend un **appel à la simplification, un recentrage**, comme si chacun avait un grand ménage à faire pour reprendre le pouvoir sur le temps et l'espace encombré que ce dernier représente. Il demande à Mathieu BAUDIN de réagir à ce constat.

Mathieu BAUDIN note que **le temps est également lié à la saisonnalité.** Il décrit l'automne comme étant la période de l'apoptose, durant laquelle les choses commencent à périr. Pour lui, cela ne doit pas engendrer de tristesse, car il est convaincu qu'**il existe toujours un printemps.** L'humanité se trouve peut-être aussi dans son automne, où des choses héritées d'un siècle passé devront être laissées de côté, malgré les difficultés à y parvenir. Mathieu BAUDIN relève toutefois qu'il y a un futur en germe et que, dans leur société, le présent est souvent considéré comme un passé prolongé, connu et donc accepté. **Il regrette que le présent ne soit que très rarement envisagé comme un futur en devenir.**

Mathieu BAUDIN rappelle que Patrick Boucheron évoque également le temps nécessaire pour se construire soi-même. Il cite **Jean-Miguel Pire** qui a remis au goût du jour une notion antique, l'**otium**, inventée par les Grecs et élevée par les Romains au même niveau que la philosophie ou la démocratie. Selon lui, cette notion pourrait être traduite par un **loisir fécond ou une ascèse studieuse.** C'est **un temps que l'on consacre à s'améliorer soi-même, à progresser, en donnant libre cours à sa curiosité.** Mathieu BAUDIN trouve surprenant que cette notion ait disparu de la mémoire collective, alors que le négoce, qui est la négation de l'otium, a perduré à travers les âges. **Les valeurs du marché, telles que l'utilité, la performance, et la rentabilité, ont prospéré au détriment de la lenteur, du désintéressement et de la quête de sens.** Il conclut en estimant que retrouver ce temps de l'otium serait peut-être une des clés pour se construire soi-même et s'inscrire dans une société nouvelle qui pourrait advenir au printemps.

Franck PRUVOST évoque alors **le défi que rencontrent les associations dans l'articulation du temps court et du temps long.** Il interroge Mathieu BAUDIN afin de savoir si l'Institut des Futurs Souhaitables pourrait les éclairer à cet égard.

Mathieu BAUDIN insiste sur **l'urgence de prendre le temps, d'abord pour pouvoir le comprendre.** Il est indispensable d'être dans ce moment d'otium pour voir le monde tel qu'il est réellement. Il avertit que si rien ne change, un scénario noir nous attend. Il décrit un futur souhaitable comme un détour, en insistant sur le fait qu'**il est primordial de se projeter dans un horizon suffisamment lointain pour envisager les évolutions et suffisamment proche pour que chacun puisse évaluer les conséquences de ses choix.** Il affirme que l'espace d'une génération correspond bien à cet intervalle. Mathieu BAUDIN pose alors une question essentielle : qui, aujourd'hui, sait vers où il va ? Il note que beaucoup préfèrent plutôt s'exercer à donner des réponses sur la façon d'y parvenir.

Franck PRUVOST propose de se projeter dans le rôle d'un dirigeant associatif, se demandant comment agir concrètement face aux urgences à gérer.

Il se tourne vers Geneviève FÉRONE-CREUZET, qui assure un accompagnement de structures au quotidien, et sollicite quelques conseils de sa part.

Geneviève FÉRONE-CREUZET précise que la marge de manœuvre pour les dirigeants est extrêmement réduite. Elle mentionne qu'ils sont entrés, il y a 200 ou 250 ans, dans ce qu'on appelle

les temps modernes, où le temps est devenu une marchandise. Le sentiment de dépossession et d'encombrement découle ainsi d'une **promesse d'émancipation qui n'a pas été tenue**. Elle soutient que si le capitalisme desserre son étau sur la relation au temps, c'est parce qu'il perçoit que l'épuisement menace son existence même. Il est donc crucial de **retrouver le temps nécessaire à la respiration pour maintenir la capacité à produire**.

Geneviève FÉRONE-CREUZET souligne que pour les dirigeants, la situation est particulièrement complexe car ils évoluent dans des espaces fortement normés concernant le temps. Dans l'économie sociale et solidaire ainsi que dans le monde associatif, cette impression d'échapper à l'influence du temps normé est en réalité trompeuse, car **la réalité est que l'on passe souvent son temps à chercher des financements, qui dépendent de la bonne volonté de ceux dont le rapport au temps est dominé par l'efficacité**. Geneviève FÉRONE-CREUZET observe qu'un point de bascule a été atteint dans l'histoire humaine où les conséquences de l'inaction se montrent clairement. Il est par conséquent **impératif d'être stratège pour identifier des moyens de collaboration, tisser des liens tout en créant de nouveaux écosystèmes sur la base de cette relation au temps**, afin de faire prospérer le bien commun et de retrouver une possibilité d'agir sur leur destin collectif.

Franck PRUVOST rappelle les propos de Geneviève FÉRONE-CREUZET en préparation de cette table ronde : « **il faut extraire le dirigeant du bruit** » et lui demande de clarifier cette notion.

Geneviève FÉRONE-CREUZET répond qu'il faut faire acte de bon sens et identifier ainsi ce qui encombre. Elle explique que sortir du bruit est devenu un impératif qui exige, pour un dirigeant, une sorte d'ascèse et représente un luxe incroyable. Elle met en garde que de nombreux marchands se proposeront d'aider à sortir du bruit, mais que pour que cet exercice soit valide, il doit être d'une sincérité totale. Cela implique donc un choix profond dans la gouvernance et nécessite de s'autoriser à faire un pas de côté.

Franck PRUVOST conclut à la nécessité d'un « travail de ménage » pour dégager un espace essentiel et faire la **distinction entre l'urgent et l'important**, comme l'y invitait également Patrick BOUCHERON.

Franck PRUVOST revient par ailleurs sur la comparaison établie par Mathieu BAUDIN entre le temps et un cadeau, en parlant de la notion de présent, et l'invite à clarifier cette idée à travers un exemple.

Mathieu BAUDIN suggère d'effectuer des « **cadeaux de temps** » dans le but de reprendre le contrôle sur ce dernier. Concrètement, lorsqu'on donne rendez-vous à une personne chère dans trois mois, le jour dit, on peut lui expliquer que la rencontre ne pourra pas avoir lieu parce qu'on lui fait un « cadeau de temps », en lui offrant deux heures pour faire ce pour quoi elle n'a jamais le temps. La méthode peut fonctionner de la même manière avec les membres d'un COMEX.

Geneviève FÉRONE-CREUZET évoque par ailleurs une expérience passée de travail dans le domaine de la notation extra-financière, un processus qui consiste à évaluer les entreprises sur des critères sociaux, environnementaux et de gouvernance. Il s'agissait de vendre quelque chose qui n'existait pas à des investisseurs, qui ne demandaient rien en retour, car ceux-ci n'avaient pas encore conscience de l'importance de ces dimensions. Les informations fournies éclairaient la capacité des entreprises à se projeter dans un temps long, ce qui constituait un discours inaudible pour des financeurs pour qui cinq ans équivalent déjà à un horizon très lointain. Selon Geneviève FÉRONE-CREUZET, **la dimension sociale et environnementale constituent des communs qui peuvent aider à se réapproprier le temps et retrouver une perspective de transmission**.

Thibaut de SAINT-MAURICE explique qu'il étudie les séries télévisées pour essayer d'en saisir l'importance, notamment en cherchant à appréhender pourquoi nous leur consacrons autant de temps. De manière pragmatique, une première hypothèse pourrait être que nous sommes victimes de ce que l'on appelle désormais le « **capitalisme de l'attention** ». Cependant, Thibaut de SAINT-MAURICE avoue ne pas vraiment croire à cette explication. Il fait remarquer que la fréquentation régulière d'un univers de fiction, sur une durée relativement longue, révèle une forme de plaisir singulier qui nous pousse à reproduire cette expérience. Il se demande quelles sont nos propres régularités et évoque, en anthropologie, **la notion de rituels**.

Il attire l'attention sur le fait que **le terme de routine a pris une connotation positive** aujourd'hui, car il peut signifier une nouvelle attention à soi. Selon lui, il serait intéressant de rechercher des formes de régularité et de ritualité partagée.

La parole est donnée aux questions de la salle.

Athina MARMORAT, représentante de l'association Rêv'Elles, dit avoir été très inspirée par **l'invitation à prendre son temps**. Elle explique que cette question traverse leur organisation depuis deux ans, car elle est confrontée à la tension entre **l'injonction de répondre aux objectifs, notamment sous la pression des partenaires financiers, et le souhait de ne pas mettre les équipes sous pression**. Athina MARMORAT s'interroge alors sur la manière dont cette question du rapport au temps les invite à revoir les modes d'évaluation de leurs partenaires ainsi que les indicateurs de réussite d'un projet ou d'une action, devenant de plus en plus nombreux.

Geneviève FÉRONE-CREUZET répond que **le mécénat a progressivement changé de statut pour devenir de plus en plus entrepreneurial en imposant des normes de gestion**. En tant que vice-présidente d'une association qu'elle affectionne particulièrement, Agrisud, elle témoigne avoir observé cette dérive. Dans leur quête de financements, il leur a été expliqué qu'ils pouvaient réaliser des performances similaires à celles des entreprises, sous réserve de gérer des frais qui ne leur permettaient même plus de rémunérer correctement les personnes chargées d'accomplir leurs missions. C'est une discussion qu'il faut avoir avec les mécènes. Il est essentiel de **réhabiliter le temps pour éviter d'être submergés par des indicateurs de performance clés qui risquent, à terme, de vider les actions des associations de tout sens**.

Retours d'expériences et témoignage des associations

Table ronde modérée par Olivier LENOIR

Participant à la table ronde :

- **Jérôme AUCORDIER**, directeur général de l'association *Le Colibri*
- **Christelle BITOUZET**, secrétaire générale de l'association *Sipar*
- **Jules SIRE**, directeur de l'association *Rebonds*



Olivier LENOIR rappelle qu'au cours de la matinée, Patrick BOUCHERON a invité les participants à **retrouver une puissance d'agir pour inventer**. Pour ce faire, il faut essayer, rater, parfois douter, voire perdre son temps. Olivier LENOIR observe que les participants, dans leurs associations, donnent du temps à des bénéficiaires pour **développer leur capital humain**.

Olivier LENOIR présente Christelle BITOUZET, Secrétaire générale de l'association Sipar, une ONG qui œuvre dans le champ de l'alphabétisation au Cambodge depuis 1982, et qui touche chaque année plus de 300 000 bénéficiaires directs. Elle condense également ses activités de conseil et d'enseignement à HEC et Sciences Po dans le champ de la RSE et de l'engagement des parties prenantes.

Olivier LENOIR se tourne ensuite vers Jules SIRE, qui dirige l'association Rebonds, créée par deux anciens rugbymen professionnels, utilisant le rugby comme outil d'éducation et d'insertion pour de publics en difficulté.

Enfin, il évoque l'association Le Colibri, dirigée par Jérôme AUCORDIER, qui a pour mission d'épauler et de faire grandir des enfants et jeunes sous mesure de protection en les accueillant dans des maisons à taille humaine. La méthode Colibri s'inspire directement de la méthode scout.

Olivier LENOIR demande aux intervenants ce qui les a marqués dans leur relation personnelle au temps tout au long des échanges de la matinée.

Christelle BITOUZET répond qu'elle a personnellement ressenti la nécessité de « sortir du bruit », comme cela a été souligné précédemment, et de **s'extraire d'un quotidien qui empêche la réflexion**. Selon elle, Patrick BOUCHERON a aussi mis en avant que le temps peut devenir une obsession, une idée qui a également résonné avec son expérience personnelle, bien que cette obsession puisse être à la fois positive et délétère.

Jules SIRE ajoute que **l'exigence d'immédiateté se révèle être une contrainte omniprésente**. En tant que dirigeants, ils ont été invités à prendre du temps, mais il avoue qu'ils choisissent rarement cette temporalité. Là où ils se projettent en tant que chefs d'orchestre, il lui semble qu'ils doivent plutôt **composer avec la temporalité des autres – que ce soient les bénéficiaires, les financeurs**, etc.

Jérôme AUCORDIER explique qu'il a adopté une nouvelle approche : **il ne dit plus « je n'ai pas le temps » mais « je n'ai pas pris le temps »**. Il souligne qu'ils ont tous ici un CDD dont ils ne

connaissent pas la date de fin. Lorsqu'il a repris le développement de l'association Le Colibri, il a dû faire des choix : **il a décidé de réserver un temps qu'il consacre aux enfants qu'ils accueillent, car ce temps passé avec eux le rend heureux et, par conséquent, le rend plus efficace dans son travail dans son ensemble.**

Olivier LENOIR interroge les participants sur **l'importance du temps pour la réussite de leurs projets, tant du point de vue des bénéficiaires que de celui des équipes.**

Jules SIRE explique que pour les bénéficiaires, le temps qu'il leur consacre est fondamental. Les parcours étant souvent déchirés par les institutions, il s'efforce de ne pas les « hachurer » davantage. **Leur action doit toujours être considérée dans le temps long et les professionnels de la structure doivent être capables de consacrer du temps à faire face à des situations urgentes.** Il conclut en affirmant que différentes dimensions temporelles peuvent entrer en collision, et que la difficulté réside dans leur articulation harmonieuse.

Jérôme AUCORDIER souligne que sa mission consiste à **faire correspondre le temps des adultes avec le temps des enfants qu'ils accueillent.** Ainsi, à l'âge de dix ans, en début d'année scolaire, les vacances d'été semblent un horizon éloigné. La perception du temps des adultes n'est pas identique à celle des enfants, et de plus, lorsque ces jeunes atteignent l'âge de dix-huit ans, voire vingt et un ans dans certains cas, ils sortent des dispositifs, ce qui rend la gestion temporelle encore plus cruciale.

Christelle BITOUZET évoque quant à elle **la difficulté de prendre le temps de comprendre les besoins des bénéficiaires, sans avoir un contact direct avec eux.** Chaque année, elle consacre ainsi dix jours à mieux comprendre les projets. Cette qualité de temps est importante, tout comme le temps passé avec les équipes, en présence de traducteurs pour éviter un éloignement derrière la barrière de la langue. Ces visites sont toujours longues, marquées par un temps d'écoute, car cela lui permet de mieux appréhender ce qu'ils réalisent au Cambodge pour les bénéficiaires.

Elle aborde aussi un **défi lié au caractère bénévole de son engagement, qui se déroule en parallèle d'une vie professionnelle bien remplie.** Cela implique parfois de « tordre » son agenda pour participer à un rassemblement mensuel, comme un pique-nique, pour rencontrer les deux salariés présents en France. Si elle ne le faisait pas, il leur serait impossible de se retrouver.

Olivier LENOIR demande à l'ensemble des intervenants s'ils ressentent des marges de manœuvre.

Jules SIRE répond qu'il existe **un écart considérable entre la réalité des appels à projets, les actions sur le terrain, et la situation de trésorerie d'une association.** Il évoque cela comme une ombre pesante sur l'activité de leurs structures. Jules SIRE donne un exemple d'un appel à projets pour la billetterie populaire à l'occasion des Jeux olympiques, et explique que le temps politique a fini par rattraper cet appel, entraînant un changement gouvernemental qui a laissé plusieurs éléments essentiels du projet en état de flou jusqu'au mois de mai, alors que la date des Jeux était immuable.

Christelle BITOUZET aborde ensuite le sujet des bailleurs internationaux. Pour accéder à certains financements, il faut respecter une procédure complexe, validée par un grand cabinet britannique dédié à la lutte contre le blanchiment de capitaux et à la lutte contre le terrorisme. Ce travail doit être validé depuis Paris, et il lui semble indispensable d'impliquer l'équipe. **Cela peut sembler à la fois peu important et peu urgent, mais ce travail de pédagogie est nécessaire face à des exigences administratives éloignées du terrain, ce qui crée parfois un décalage entre eux et l'équipe.**

Jérôme AUCORDIER, au sein du Colibri, explique que le Conseil départemental, compétent en matière de protection de l'enfance, commencera à les rémunérer seulement à partir du moment où la Maison accueillant les enfants sera officiellement ouverte, omettant ainsi toute la phase de développement qui a précédé. Il évoque un décalage similaire, comme lorsque, à la fin de l'année, ses financeurs lui assurent qu'ils n'ont plus de crédits à disposition, tout en promettant que ceux-ci seront attribués de manière différée, comme si les associations pouvaient naturellement avancer des sommes significatives pour financer leur fonctionnement. Il rappelle en conclusion que le système ne peut plus fonctionner sans les associations et que, de même, le Colibri n'existerait pas sans les mécènes, tels que la Fondation Pierre Bellon.

Olivier LENOIR conclut en citant Mathieu BAUDIN : **« nous ne sommes pas en crise mais en chrysalide ».** Il existe des solutions qui permettront d'inventer le monde de demain, même si celles-

ci demandent temps et moyens. Il insiste sur l'importance de prendre le temps de comprendre les raisons de leurs actions.

Christelle BITOUZET partage que cette idée de chrysalide fait résonner des réflexions issues de leur dernier séminaire stratégique, où ils ont élaboré **une cartographie des parties prenantes pour anticiper les évolutions susceptibles de rendre leurs actions et leurs impacts risqués pour leurs bénéficiaires**. Cette cartographie est un exercice qui peut faire gagner du temps.

Jules SIRE rappelle un élément important souligné plus tôt dans la matinée : parfois, on sait mieux comment atteindre ses objectifs que définir pourquoi ils ont été choisis. Cela se traduit souvent par un pragmatisme exacerbé, qui tend à faire perdre de vue l'horizon à atteindre. Le rôle de la gouvernance s'avère donc essentiel, car **un conseil d'administration bien positionné dans l'organisation doit permettre de prendre de la hauteur, notamment pour vérifier la pertinence des actions conduites**.

Jérôme AUCORDIER, quant à lui, indique que chaque fois qu'il recrute des collaborateurs, il leur fait part de la conception du projet centré sur les enfants. Cependant, **il est important que ses collaborateurs prennent soin d'eux pour pouvoir parfaitement s'occuper des enfants**. Le bien-être et l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle sont donc essentiels dans le cadre de leur fonctionnement. C'est précisément pour cette raison qu'ils « obligent » leurs employés à **prendre deux demi-journées, rémunérées, par mois, durant lesquelles ils doivent se concentrer uniquement sur eux-mêmes, sans culpabilité**.

Comme tout dirigeant d'association ayant connu un développement rapide, il s'est trouvé pris dans le tourbillon de multiples tâches en raison des moyens insuffisants. Il a été décidé, récemment, d'entamer un projet de développement en se laissant le temps de réflexion, et même en rémunérant des personnes extérieures pour les aider dans sa conception. Jérôme AUCORDIER conclut que cette action fait partie d'une reconnaissance forte du fait qu'ils ne peuvent indéfiniment chercher à tout faire, surtout face au manque de crédits suffisants. Il précise qu'il leur faut un an pour réfléchir à ce dont leurs collaborateurs ont besoin pour mieux accompagner les enfants.

Christelle BITOUZET explique qu'elle fait partie de l'association Sipar depuis 33 ans, lorsque cette dernière a été créée pour accueillir des réfugiés cambodgiens. Un séminaire stratégique de trois jours au Cambodge est organisé tous les deux ans. Pour cette année, ils ont pris le temps de proposer un tour de Phnom Penh à leurs équipes, constatant que le pays a considérablement évolué en dix ans. Cette démarche les a aidés à **réinventer leur mission, en tenant compte des besoins de demain, plutôt que de rester enfermés dans la reproduction de ce qu'ils savent déjà faire**.

Jules SIRE conclut sur le fait qu'il **délègue souvent certains sujets entièrement au conseil d'administration, car il n'a ni le temps ni l'envie de les traiter**. Il évoque notamment la question des locaux et remarque qu'il est crucial de construire un conseil d'administration compétent, bienveillant et consciencieux dans son rôle, ce qui nécessite du temps, mais surtout **une véritable coopération entre la direction et la gouvernance de l'association**.

La parole est donnée aux questions de la salle.

Olivier LENOIR interroge alors la salle et sollicite les questions éventuelles ou les bonnes pratiques à partager.

Alexandre PASTOR de l'association Melting Pot témoigne sur le sujet du financement par les pouvoirs publics. **La dépendance aux appels à projets empêche les structures de développer des mécanismes de financement durables pour leur fonctionnement**, ce qui pourrait leur permettre d'avoir des ressources pour la recherche et le développement ou la réflexion à plus long terme.

Olivier LENOIR établit **un lien entre ce plaidoyer et la philanthropie de la confiance, qui permet de s'extraire des exigences du temps court**. Cette approche, privilégiant le long terme, se développe de plus en plus parmi les fondations, citant la Fondation Pierre Bellon comme un très bel exemple.

Vanessa DUCHATELLE, de l'association ScholaVie, revendique **l'importance de cesser de faire la distinction entre frais de fonctionnement de l'association et dépenses directement liées au projet**, cette distinction n'ayant que peu de sens pour de nombreuses associations. Elle affirme que

cela les empêche de se projeter et elle se bat donc pour que ses partenaires acceptent de financer une structure dans sa totalité, en lien avec la philanthropie de la confiance.

Mona HITT-BERNIA, du réseau Môm'Artre, parle de **gouvernance engagée qui ne doit pas être déconnectée du terrain**. Leur association a des représentants des parents élus au conseil d'administration, une méthode d'intégration qui permet d'inclure les bénéficiaires dans la gouvernance des structures.

Simon Leurant d'Osons Ici et Maintenant évoque enfin la nécessité de s'inspirer du vivant et de la nature, amenant à se demander quel est **le temps de jachère que l'on prend dans les organisations**. Il conclut en rappelant que de la même manière que nous avons besoin de sommeil pour régénérer notre capacité d'agir, il est crucial de se réserver ce temps.

Olivier LENOIR se tourne à nouveau vers les intervenants pour leur demander ce qu'ils s'autorisent à faire pour « prendre le temps ».

Jérôme AUCORDIER répond qu'à l'entame de l'année, ils demandent à leurs collaborateurs de poser leurs congés sur le planning. Ils différencient alors le temps « régalien », celui qui doit être accordé aux projets des tâches de l'association. Une fois que le calendrier est rempli, ils s'aperçoivent rapidement qu'il est illusoire d'accepter d'autres tâches ou d'autres activités. Cette méthode est une façon d'essayer d'être réaliste par rapport au temps dont ils disposent.

Jules SIRE essaie quant à lui de **prendre le temps de faire de l'informel avec ses équipes lorsqu'il est présent au bureau**, généralement deux fois par semaine. Cela signifie partager des moments de convivialité autour d'un café ou d'un déjeuner, même si la démarche peut sembler peu efficace au premier abord. Toutefois, elle maintient le lien avec le terrain et permet d'entretenir des relations humaines essentielles.

Christelle BITOUZET, pour sa part, explique que lorsqu'elle a décidé d'aménager sa vie professionnelle pour consacrer une partie de son temps à une cause qui lui est chère, elle devait **considérer ce moment équivalent au temps de travail, afin de lui attribuer une réelle valeur pour le sanctuariser**. Selon elle, cela repose également sur une capacité à bien planifier les réunions de gouvernance et les voyages à effectuer.

Salomé BRUNET, d'Enactus, explique qu'au sein de leur table, ils ont d'abord pris le temps de se connaître. Ils ont ensuite évoqué **les enjeux du sur-engagement des équipes salariées et des directions en général**, ce qui les a amenés à discuter des manières de reprendre du temps afin de prendre soin de soi.

Tarik GHEZALI, de La Fabrique du Nous, complète les propos de Salomé BRUNET : **le temps n'est pas une matière inerte : c'est aussi un enjeu de pouvoir et de batailles**. Il se demande alors qui donne le tempo. Il observe ainsi une évolution, notamment du côté des fondations, vers une philanthropie de la confiance, et également du côté des entrepreneurs sociaux.

Néanmoins, il note un paradoxe dans la relation avec les pouvoirs publics : **ce sont souvent les associations et les entrepreneurs sociaux qui, prospectivement, affichent une vision à long terme, alors que leur modèle économique reste très précaire**. Paradoxalement, il en conclut que ceux qui sont capables de se projeter dans une temporalité étendue, tels que l'État et les collectivités publiques, se retrouvent bien souvent enfermés dans une logique court-termiste.

Franck PRUVOST, en synthèse, énonce que plusieurs thématiques se dégagent de cette table ronde : il y a d'abord **la nécessité de dégager du temps pour soi**. Les dirigeants associatifs ressentent une tension entre la pression du temps court et le besoin d'un moment pour soi. Il mentionne que l'on peut en sortir en séparant les temps, par exemple en évitant de travailler dans l'espace où l'on vit pour se redonner de l'espace. Il met également l'accent sur le fait qu'**il existe des temps, et non un temps unique, ce qui implique une gestion différente**. Chaque temps exige d'être appréhendé autrement : le temps long est parfois interrompu par des urgences, de même que le temps des bénéficiaires n'est pas celui des salariés ni des dirigeants, ou encore celui des pouvoirs publics. Les intervenants s'accordent à dire que le rôle central du conseil d'administration revient également durant cette discussion, car, selon eux, **il est essentiel de prendre le temps de construire une vision à long terme**.

Masterclass de l'après-midi

1. Masterclass « Explorer les futurs pour faire de nos rêves une stratégie »



Avec **Martin Serralta, prospectiviste à l'Institut des Futurs Souhaitables**

L'objet de la prospective fait l'objet d'un grand malentendu : il ne s'agit pas tant de prévoir l'avenir que de préparer celui que nous souhaitons voir advenir. Dans cette masterclass nous avons expérimenté la prospective sous la forme d'un atelier pratique : en étendant le panorama des futurs, en explorant les futurs tendanciel, catastrophe et rupturiste, pour faire émerger un futur souhaitable pour nos organisations. Une approche pratique pour embrasser le futur de façon ludique et stratégique au service de nos associations.

➤ **Ce qu'il faut retenir :**

3 barrières nous empêchent de nous projeter dans le futur et dans le changement :

➤ **Nos habitudes.** Nous sommes des êtres d'habitude et c'est très difficile de sortir de ces habitudes.

➤ **Nos peurs** (dans le monde des êtres vivants, on est classé comme les antilopes. On est super-stressés. On a une capacité à fantasmer des peurs. On est potentiellement des êtres super-angoissés).

➤ **Nos désirs** : "On ne sait pas ce qu'on veut" Spinoza (la plus grande difficulté de l'humain c'est l'absence de connaissance sur ce qu'on veut vraiment, de notre propre désir).

L'incertitude, la polarisation du monde, les risques dû au changement climatique exacerbent ces trois barrières. Nous vivons dans un monde exponentiel où nous avons le sentiment de ne plus maîtriser la situation ... que faire ?

➤ **La méthode**

- Fixer l'horizon
- Étendre le panorama du futur en explorant des scénarios catastrophes, rupturistes, tendanciels & souhaitables
- Définir le futur souhaitable de l'organisation en identifiant ce qui vient nourrir l'élan vital

➤ **La méthodologie partagée pour expérimenter s'appuie sur l'ouvrage de Martin Serralta : Petit manuel de thérapie organisationnelle** (voir infra) qui détaille **5 étapes d'introspection** :

1. Nous reconnaître en tant qu'organisation vivante
2. Révéler l'élan vital de notre organisation
3. Visionner notre futur souhaitable
4. Etablir notre plan de transformation
5. Naviguer en incertitude en restant alignés.

Cet exercice de prospective a été une découverte pour les participants qui ont pu toucher du doigt la méthode en la pratiquant.

Pour aller plus loin :

- *L'attitude prospective* (1964), Gaston Berger
- *Le Choc des futurs* (2009), Michel Godet
- *L'art de la conjecture* (1964), Bertrand de Jouvenel
- *La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires* (2007), Philippe Durance
- Podcast : [Dites à la l'avenir que nous arrivons](#)
- Epop&, la programmation permanente, libre et gratuite des futurs souhaitables : <https://communaute.futurs-souhaitables.org/page/epop>
- Une invitation à poursuivre le voyage en prospective en découvrant la [LabSession](#)
- Ouvrage de Martin Serralta : [Petit manuel de thérapie organisationnelle](#)

Résumé : **Les organisations sont vivantes !**

Comme les humains, elles évoluent et connaissent des phases de questionnement, d'insatisfaction, de fragilité. Elles ont parfois besoin d'une thérapie pour remettre à plat ce qu'elles sont et savoir vers où elles souhaitent aller. Ce manuel vous permet de faire le point, de redécouvrir votre organisation, d'imaginer un cap et de le tenir malgré la complexité inhérente au monde du XXIème siècle.

Vous y découvrirez une méthode pas à pas, semblable à une démarche auto-thérapeutique, pour révéler la raison d'être de votre organisation, imaginer votre vision à moyen et à long terme et mettre en œuvre une stratégie pour l'atteindre. Une approche originale centrée sur un questionnement rigoureux et accessible avec des outils pratiques et ludiques.

2. Masterclass « Le temps en équilibre »



Avec **Sandra Fillaudeau**, dirigeante de **Conscious Culture**, société de coaching & conseil

Équilibre des temps de vie : juste une question d'organisation ?

L'aspiration à l'équilibre est universellement partagée - un désir puissant souvent vécu comme un Graal inatteignable. Qu'est-ce qui crée la sensation d'équilibre ? Et "suffit-il" de mieux gérer son temps ? Dans cette masterclass, nous avons plongé dans la question des priorités, des ressources, et surtout, nous placé le sujet au niveau collectif - c'est bien là qu'il se joue !

Vision de Sandra Fillaudeau : l'équilibre n'est pas une fin en soi mais ce qui est intéressant c'est la notion de sensation d'équilibre, propre à chacun.

1. Apaiser sa relation au temps

Quand je pense à la to do de cette semaine, quels sont mes ressentis émotionnelles et corporelles ?
« corps écrasé » « stress », « excitation et appréhension mélangées »...

Constat : depuis le Covid, le temps passé en réunion/visio a été multiplié par 3

Ce qui domine aujourd'hui :

→ **La notion de dette digitale** : on ne peut pas répondre à toutes les sollicitations digitales reçues, c'est impossible.

→ **La sensation que tout est important** engendre nécessairement une forme de culpabilité de ne pas réussir à tout faire.

Alors quelles sont les ressources à notre disposition ?

Notion de **limite** dans l'équation : nous sommes dans un flux quotidien, il est impossible d'avoir la sensation d'avoir tout terminé. **Notre cerveau a besoin de FINI** là où tout nous renvoie à une notion d'infini (flux d'information, sollicitations, possibilité, travail...).

➤ Comment je décide que ma journée est finie ?

Quelques « outils » / pistes / bonnes pratiques :

- « Done » list vs to do list = la « done » list donne le sentiment j'ai avancé
- Démarrer la journée avec un plan et une heure de fin
Si ce n'est pas terminé, on arrête ou on continue ?
- Prévoir des pauses

La difficulté de déconnexion (= ramener le boulot à la maison, dans sa tête) est une chose normale selon Albert Moukeiber (auteur de Neuromanía) car le travail prend la moitié de notre temps. C'est à nous de décider la limite que l'on fixe.

Comment cultiver des espaces de transition / des rituels de coupure ? Cela passe pas mal par le corporel dans les réponses : vélo, transports, sport, douche...

➤ Temps d'échanges entre les participants

Qu'est-ce qui m'indique que ma journée est terminée ?

Y a-t-il un rituel individuel ou d'équipe qui pourrait nous aider à ressentir que la journée est terminée ?

Partage et réflexions en commun (retours des participants et participantes) :

- Comment avoir des micro-moments méditatifs dans la journée ? Prendre les moments dont on a besoin dans la journée, systématiquement avoir des temps d'avance dans son organisation. Un constat partagé : c'est plus facile quand on est en forme, plus difficile quand la fatigue s'installe, cela nécessite une forme d'effort à tenir.
- Se sortir des injonctions à être parfaits sur tous les fronts. Il y a même une forme d'injonction à réussir à prendre soin de soi (danger du développement personnel).
- Une des clés réside sans doute dans notre capacité à dire NON (à soi-même en premier et aux autres), à poser ses limites et donner de la valeur au OUI (quand on dit non à quelque chose, on dit oui à autre chose). Se poser la question aussi : quelle croyance et image de moi-même cela vient chercher si je dis non ? Le non est un respect de la relation. Ne pas y arriver peut-être aussi une forme de non-respect envers soi-même.
- C'est une certaine liberté et privilège de pouvoir prendre ce temps.
- La réponse peut être collective, c'est -à-dire créer des espaces en équipe pour en faire des sujets de discussion.
- Ressource partagée par une participante : Livre « [Te plains pas c'est pas l'usine](#) »

2. La gestion du temps

Apprendre à prioriser au lieu d'utiliser le chausse pied, et si on utilisait le tamis ?
Outil de tamis possible : **matrice d'Eisenhower**.

Et si la vraie question ce n'était pas la question du temps mais la question de l'**attention** ?

L'attention est un muscle : il impose de fait une forme d'effort et de rigueur pour le muscler. Aujourd'hui on est interrompu en moyenne toutes les 12 minutes.

« L'état de flow » à cultiver, car en vivre au quotidien impacte beaucoup sur la sensation du vécu de sa journée.

Tips partagée par une participante : possibilité d'instaurer une charte de communication en équipe (quel canal et quelles « règles ») pour créer des espaces de concentration dans un open space.

Ressource suggérée par une participante : Association Makesense a développé un outil « t'es qui toi ? ».

Selon un autre participant, la question de la répartition des tâches, la clarification des fiches de poste est aussi centrale pour déterminer l'important et urgent pour chacun.

Le multitâche est un mythe, impossible pour notre cerveau. Il nous faut en moyenne 23mn pour se reconcentrer après une interruption. Conseil : regrouper les tâches par sujets.

Outils et pistes évoquées : Méthode Pomodoro (25-5). Bloquer des blocs de temps dans notre agenda pour sacrifier des temps sans interruption sur des sujets de fond important.

L'organisation du temps, ce qui est urgent et important, les rituels de communication sont des sujets à traiter en collectif.

Retour des participants : un certain nombre ont envie d'aborder ce sujet en équipe, pour en faire un sujet collectif, ouvrir la discussion, instaurer des rituels et bonnes pratiques, peut-être débattre et clarifier certaines « règles », pour responsabiliser chacun et avancer collectivement pour leur mieux-être.

Ressources supplémentaires partagées par Sandra Fillaudeau :

Livre *Le Cerveau Funambule* de Jean-Philippe Lachaux

Plusieurs épisodes de podcast :

- celui avec Christophe André <https://www.lesequilibristes.com/podcasts/episode-74-christophe-andre?rq=christophe>
- celui avec Albert Moukheiber <https://www.lesequilibristes.com/podcasts/episode-90-albert-moukheiber?rq=alb>

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 Osons + et l'IFS, dessins d'Anne Guérin et photos prises par Frédéric Berthet, vidéos réalisées par Aurélie Gurdal (Les Ondes d'Eau).