

# Inventer demain

Apprentissages croisés des  
Acteurs clés de changement

Fondation  
de  
France



## Crédits couverture

Tout droits réservés ©

Richard Diot  
Théo Giacometti  
Linda Moulai  
Justine Peilley  
Élodie Tesson  
Mathilde Tournyol du Clos

## Introduction

Depuis 2020, la Fondation de France accompagne vingt-trois projets ambitieux selon des modalités qui diffèrent des pratiques philanthropiques les plus courantes : c'est l'objet du programme Inventer demain – Acteurs clés de changement. Visant à transformer en profondeur les façons dont la société affronte ses problèmes, ancré dans un temps long, fondé sur une dynamique de compagnonnage qui fait bouger les lignes des relations traditionnelles entre un financeur et les projets qu'il finance, ce programme questionne les ambitions et les *modus operandi* de la Fondation de France et du secteur de la philanthropie.

Cet ouvrage, rédigé à plusieurs mains et validé collectivement, est une prise de recul à mi-parcours sur une démarche particulière qui se poursuivra jusqu'en 2025, Il n'offre pas de conclusion définitive, il s'agit plutôt d'esquisser de premiers enseignements qui pourront être enrichis, confirmés ou infirmés au gré des prochaines années de vie du programme. Il a vocation à donner à voir et à comprendre la fabrique complexe du « changement de société » et prend la forme d'une mise en récit du programme et de celles et ceux qui le « font ». Il est un recueil de témoignages plus qu'un exercice d'analyse : y sont réunis les points de vue et les retours d'expérience de ses différentes parties prenantes (Acteurs clés de changement, Fondation de France, partenaires du programme), une lecture à hauteur de ces acteurs et actrices qui s'accompagnent et s'enrichissent mutuellement.

Cette lecture des trois premières années du dispositif entend tout d'abord esquisser des repères pour caractériser ces Acteurs clés de changement et ainsi comprendre qui ils sont, quelles sont leurs pratiques de changement et quels sont les enjeux qu'ils relèvent. Il dresse également un point de vue singulier sur le programme Inventer demain – Acteurs clés de changement, en présentant notamment l'intérêt de la dynamique de compagnonnage qui l'anime. Il se veut à l'image de la démarche qui accompagne ce programme : exigeant mais évolutif, ouvert à l'idée de se déconstruire et reconstruire au gré des besoins perçus et des expériences vécues et évaluées.

## Synthèse

Comment interviennent celles et ceux qui aspirent à changer en profondeur les façons dont la société affronte les problèmes sociaux, écologiques, démocratiques ? Quelles sont leurs pratiques, leurs questionnements ? Comment interagissent-ils avec les personnes et les publics auxquels ils s'adressent ? Quelles relations développent-ils avec leurs partenaires, avec les institutions, avec celles et ceux qu'ils influencent et avec lesquels se façonne l'invention de nouveaux modèles de société ?

### Vingt-quatre « Acteurs clés de changement »

Ce document d'une soixantaine de pages est issu du programme Inventer demain – Acteurs clés de changement. Il propose quelques repères sur la base des pratiques, des réflexions, des retours d'expérience de ses participants. Mis en œuvre par la Fondation de France depuis 2020, Inventer demain rassemble 24 associations, réseaux, collectifs ou programmes qui expérimentent, bougent des lignes, changent des règles, bousculent des idées reçues avec la volonté de faire « mieux autrement ».

L'ouvrage avance d'abord quelques repères pour éclairer les profils et les pratiques de ceux qui sont qualifiés d'« Acteurs clés de changement ». Au-delà du panel très hétérogène des participants du programme Inventer demain, il s'agit d'abord de personnes et de structures qui portent une volonté de transformation de la société, qui entendent agir à la racine en modifiant radicalement la façon d'envisager ce qui fait « problème » ou « défaut », et donc ce qui peut constituer un ensemble de solutions. Ils se retrouvent ainsi autour de grands principes : le pouvoir d'agir, la reconnaissance de l'autre, la considération de chacun. Ils se définissent ensuite par une posture agissante, portée vers l'initiative, l'expérimentation, la mise en œuvre concrète d'actions qui ont vocation à incarner les changements qu'ils veulent voir advenir. Ils jouent, enfin, un rôle clé dans ces processus, par la position centrale qu'ils occupent auprès de réseaux d'acteurs, par la légitimité ou la capacité d'entraînement qu'on leur attribue, par le caractère exemplaire de leur démarche.

Ces différents traits les distinguent d'autres acteurs de l'utilité sociale car ils les amènent autant à agir pour et avec leurs « publics » ou leurs « bénéficiaires » qu'à mobiliser des moyens et de l'énergie pour influencer sur les mécanismes sociaux, politiques, économiques qui maintiennent ou alimentent les situations de discrimination, d'exclusion, d'inégalité. Leur capacité à faire bouger les lignes est autant liée à la qualité des initiatives qu'ils mènent qu'au réseau d'acteurs qu'ils parviennent à mobiliser ou à toucher. Par ailleurs, confrontés aux incertitudes, aux débats ainsi qu'aux controverses qui accompagnent ce qui doit changer aujourd'hui, ils associent rigueur sur certains principes et ouverture constante au dialogue, engagement et posture d'humilité, ambition de long terme et intérêt d'avancer à « petits pas ».

### Le changement jusqu'au cœur de leur écosystème

Les « Acteurs clés de changement » investissent ainsi de nombreuses causes, participant à faire vivre de nouveaux discours, à produire de nouveaux imaginaires, à diffuser des idées alternatives. En mettant au cœur de leurs actions la parole, le vécu, l'identité des personnes exclues, vulnérables ou stigmatisées, ils cherchent à reconfigurer les relations sociales et à accroître le pouvoir d'agir de celles et ceux à qui on le dénie. Ils font aussi évoluer les métiers et les rôles des membres de leur écosystème pour installer le changement au cœur des pratiques sociales et professionnelles. Ils influencent à des degrés divers les stratégies des acteurs de pouvoir et les règles institutionnelles en vue de modifier des rapports de force, lever des verrous, ouvrir des opportunités. Pour ce faire, ils coopèrent avec les institutions tout en n'hésitant pas à détourner certaines règles et usages. Ils jouent dans les interstices de compétences ou interviennent à cheval entre plusieurs domaines pour créer des ponts, ouvrir des barrières.



Leurs pratiques se situent souvent à plusieurs échelles d'intervention : elles s'ancrent dans des contextes locaux, au niveau d'un quartier ou d'une commune par exemple, mais s'élargissent aussi à des échelles plus vastes. En intervenant de manière simultanée sur plusieurs registres, à partir d'une diversité de formats d'action, à plusieurs échelles, les « Acteurs clés de changement » témoignent d'une capacité à agir en différents endroits d'un système. Leur contribution est donc par nature difficilement mesurable et tangible : les changements auxquels ils prennent part doivent s'évaluer aussi de manière sensible et sur une temporalité adaptée à cette ambition.

Leur positionnement les amène à se confronter à une multitude d'enjeux, parmi lesquels la reconnaissance de leur contribution et de la valeur qu'ils génèrent pour la société ou encore l'équilibre de leur modèle économique. Quatre autres de ces enjeux sont évoqués dans ce document : la conduite des démarches d'expérimentation, ces dernières constituant une stratégie centrale pour donner à voir le changement en train de s'opérer ; l'élargissement du portage de sa stratégie auprès de ses parties prenantes en vue de démultiplier sa capacité d'influence ; la capacité à asseoir sa légitimité à intervenir en acteur de changement, à se faire reconnaître, à maintenir les fils de la coopération sur des terrains et des thématiques pourtant difficiles ; la diffusion de ses enseignements, de ses principes, de ses apprentissages pour ancrer largement dans les pratiques sociales les apprentissages issus de ses démarches

## Un programme expérimental pour la Fondation de France

La richesse des témoignages qui ponctuent cet ouvrage illustre, à sa manière, la façon dont le programme Inventer demain – Acteurs clés de changement participe aussi de ces démarches. Envisagé comme un programme expérimental qui emprunte aux pratiques et aux valeurs de ses participants, il entend alimenter de nouvelles capacités d'agir. En expérimentant des changements susceptibles de modifier la relation financeurs-financés, comme le choix de détecter directement les structures, de les financer sur le long terme, de sortir d'une approche « projet », d'ajuster les modalités d'accompagnement en cours, d'aménager les procédures d'évaluation, la Fondation de France s'est placée aux côtés des autres acteurs du programme, et non en surplomb. Les témoignages des équipes de la Fondation de France comme des participants illustrent la manière dont ce programme alimente de nouvelles postures, favorise de nouvelles capacités d'action, participe à redéfinir les modes de contribution.

Ils portent en eux la conviction que la coopération et la confiance instaurent un cadre particulièrement fécond sur la manière de concevoir l'avenir à partir de pratiques solidaires.

© Tout droits réservés Théo Giacometti



# Sommaire

## Inventer demain, des Acteurs clés de changement

|   |    |
|---|----|
| Inventer demain, un programme expérimental face à l'urgence des défis | 8  |
| Inventer demain, un programme qui se construit en marchant            | 10 |
| Un accompagnement sur mesure  | 11 |
| Les Acteurs clés de changement (ACDC)                                 | 13 |

## Chapitre 1

## Être et agir en Acteur clé de changement

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Les ACDC : ce qu'ils sont</b>  | <b>18</b> |
| • Une posture agissante   | 19        |
| • Un rôle « clé »   | 20        |
| • Une volonté de transformer la société   | 21        |
| • Les ACDC au défi d'inventer demain  | 22        |
| <b>Les ACDC : ce qu'ils font</b>  | <b>23</b> |
| • Faire vivre de nouveaux discours, de nouveaux imaginaires, de nouveaux paradigmes | 24        |
| • Transformer les rapports aux autres pour rendre chacun acteur                     | 26        |
| • Faire évoluer les fonctions, les rôles et les métiers                             | 28        |
| • Influencer les stratégies et les règles institutionnelles                         | 30        |
| • Détourner les usages de lieux ou de technologies                                  | 32        |
| • Des pratiques à plusieurs échelles qui agissent sur un système d'acteurs          | 34        |
| <b>Les ACDC : ce qu'ils questionnent</b>  | <b>34</b> |
| • Assumer sa volonté de changement  | 35        |
| • Évaluer sa contribution au changement   | 36        |

## Chapitre 2

## Conduire le changement

|   |    |
|---|----|
| Conduire des expérimentations                   | 38 |
| Porter collectivement le changement             | 41 |
| Se faire reconnaître comme acteur de changement | 43 |
| Diffuser ses enseignements                      | 46 |

## Chapitre 3

## Inventer demain, un programme qui illustre une démarche de changement

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Une autre relation entre associations et fondations</b> | <b>49</b> |
| <b>Un catalyseur de pratiques de changement</b>            | <b>51</b> |
| • De nouvelles capacités d'action                          | 52        |
| • De nouvelles postures et pratiques professionnelles      | 55        |
| • Vers une redéfinition du rôle des bénévoles              | 55        |
| • La contribution à de nouvelles orientations stratégiques | 56        |
| <b>Une ouverture vers un potentiel de coopérations</b>     | <b>57</b> |

## Chapitre 4

|                   |  |           |
|-------------------|--|-----------|
| <b>Conclusion</b> | <b>Contribuer à transformer la société</b> | <b>58</b> |
|-------------------|--|-----------|

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| <b>Remerciements</b> | <b>61</b> |
|----------------------|-----------|

# Des Acteurs clés de changement

## Inventer demain, un programme expérimental face à l'urgence des défis

Le programme Inventer demain de la Fondation de France est né en 2020, pendant la pandémie de Covid19. Il est lié en partie à ce contexte particulier qui a mis en lumière l'acuité des problématiques sociétales, la brûlante nécessité d'agir différemment en faveur d'une société plus résiliente, plus solidaire, plus écologique, plus équitable. Cette période a eu pour effet de questionner profondément le métier de la Fondation de France et la façon de l'exercer. De cette expérience sont nées plusieurs convictions :

- Dans les situations de crises il est nécessaire d'accompagner l'émergence de solutions durables mais également la résilience des acteurs qui interviennent auprès des personnes les plus vulnérables.
- Les partenariats et les alliances, les approches territoriales, le partage d'expériences et de savoirs sont sources d'une meilleure efficacité d'action. Ils permettent de démultiplier les interventions et ainsi d'agir sur les causes et interactions toujours multiples à la source de ces situations problématiques.
- La démarche d'expérimentation et d'innovation, issue d'une situation d'urgence, peut inspirer la conception et la mise en œuvre de nouveaux programmes.

Le programme Inventer demain a aussi bénéficié d'initiatives menées les années précédentes comme Dynamiques Territoriales, Voix d'Avenir ou le soutien apporté à l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) [1].

Fort de l'expérience accumulée par la Fondation de France et de ce contexte particulier, le programme Inventer demain a été pensé comme un cadre nouveau d'accompagnement et de réflexion collective regroupant des associations, des structures, des programmes, des réseaux qui refusent les actions strictement palliatives ou compassionnelles. Ces Acteurs clés de changement (ACDC) et la Fondation de France pensent et préparent collectivement une société plus juste, plus solidaire, plus durable.

À travers le programme Inventer demain, la Fondation de France a décidé de modifier ses modes d'intervention habituels pour aider des acteurs de l'intérêt général à révéler la pleine mesure de leur action et à générer des impacts au sein de l'ensemble de leur écosystème : absence d'appel à projet, engagement sur le long terme, mise en place d'un accompagnement individuel et collectif, adaptation permanente aux besoins des associations, ajustement régulier du programme[2]. En plaçant le temps long, la confiance, l'apprentissage collectif comme éléments fondamentaux, le programme Inventer demain initie une autre relation entre financeurs et structures financées, inspirée des pratiques participatives des associations lorsqu'elles font confiance aux personnes concernées par leurs actions et « font avec » elles dans une logique émancipatrice, d'empowerment.

[1] Dynamiques Territoriales est un programme expérimenté par la Fondation de France depuis 2013 afin de soutenir et d'accompagner des porteurs d'idées et de projets dans des territoires fragiles. L'évènement Voix d'Avenir, pour les 50 ans de la Fondation de France, a connecté toutes ses parties prenantes autour du partage de leurs pratiques sur la participation. L'expérimentation TZCLD est soutenue par la Fondation de France depuis 2013, soit dans la phase de conception, puis d'expérimentation, et actuellement dans le cadre de sa diffusion à une échelle plus large.

[2] Deux axes ont composé ce programme :

- ACDC, qui réunit à ce jour 23 structures, programmes et réseaux accompagnés et engagés avec la Fondation de France dans des pratiques et des démarches de changement sur des enjeux de société.
- Démarches territoriales, qui est impulsé par les fondations régionales de la Fondation de France, et soutient des actions de coopération et des expérimentations locales sur des territoires.



|   | Programmes d'intervention  | Programme Inventer demain / ACDC  |
|---|--|---|
| Modalités de sélection                        | Par appel à projet   | Par une détection pro-active des équipes de la Fondation de France  |
| Critères d'éligibilité                        | L'utilité sociale de la structure à partir d'une thématique dédiée                                       | Le potentiel de transformation généré par la structure, quel que soit son stade de maturité ou son secteur d'activité   |
| Modalités de soutien                          | Essentiellement financier  | Un soutien financier<br>Un accompagnement individuel par des salariés et des bénévoles<br>Un accompagnement collectif<br>L'animation d'une communauté, ayant pour objet de nourrir des échanges et des coopérations |
| Allocation du financement                     | À un projet spécifique   | À la structure, sur une fonction clé éventuellement   |
| Durée du soutien                              | Le plus souvent annuelle voire pluriannuelle   | Pluriannuelle sur une temporalité longue (3 à 5 ans)  |
| Rôles assurés par la Fondation                | Instructeur – lors de la sélection<br>Financeur<br>Contrôleur – à la réception du bilan de fin de projet | Partenaire – avant, pendant et après le soutien accordé<br>Financeur<br>Accompagnateur dans une posture de pair à pair  |
| Modalités de suivi des associations soutenues | Un bilan ad hoc, rédigé par la structure accompagnée à la fin du projet                                  | Des éléments dont l'association dispose déjà (rapport d'activité, comptes annuels)<br>+Des comptes rendus rédigés par la Fondation de France, sur la base d'échanges trimestriels                                   |

« La philanthropie française a essentiellement tenu une posture de réparation. Aujourd'hui elle montre qu'elle peut être aussi un acteur légitime de transformation de la société, que l'Etat n'est pas le seul garant de l'intérêt général et que l'initiative privée a un rôle à y jouer à condition qu'on soit très vigilant à garantir une logique désintéressée. **Au regard de l'ampleur et de l'urgence des défis, on ne peut plus seulement mettre des pansements sur les plaies. Il faut entrer dans une logique de transformation pour que celles-ci ne se forment plus.** »

**Marion Ben Hammo - Responsable Inventer demain - Fondation de France**

# Inventer demain, un programme qui se construit en marchant

Présenté comme un programme, Inventer demain-ACDC constitue aussi un cadre expérimental qui évolue au gré des interactions et des besoins exprimés. Au fil des années, les objectifs et les modalités d'intervention ont évolué, dans une logique de sédimentation, reflétant les questionnements qui traversent ses participants et leur cheminement.

## 2020 : un programme qui favorise des « pas de côté » par rapport aux pratiques habituelles de la Fondation de France. Il s'agit de :

- Détecter des initiatives sans appel à projets mais par une identification directe de la part des équipes de la Fondation de France et de ses partenaires
- Financer des structures plus que des projets, en s'engageant dans la durée
- Apporter un accompagnement individuel en complément du soutien financier
- Renforcer cet accompagnement par une dynamique collective, en constituant et en animant une communauté de pairs
- Créer un Comité composé de bénévoles expérimentés en mesure d'avoir une vue d'ensemble des enjeux et faire appel aux expertises de spécialistes selon les besoins.

## 2020-2021 : des questionnements autour du changement d'échelle et de la valeur créée.

Les ACDC sont choisis pour leur ambition de transformation et leur capacité à inspirer d'autres initiatives, à partir de solutions qu'ils mettent en œuvre de manière parfois très expérimentale. Il s'agit alors de mobiliser l'ensemble des parties prenantes et des moyens de la Fondation de France pour faire réseau avec ces acteurs, au service de leur développement et de la reconnaissance par toute la société des solutions qu'ils proposent. Deux grands thèmes mobilisent alors les réflexions des participants du programme : *quelle valeur créent-ils, comment l'évaluent-ils, comment la valorisent-ils ? Comment envisager leur développement, notamment au travers des stratégies déployées pour porter l'ambition du changement ?*

## 2021-2022 : la reconnaissance du changement comme ambition commune.

Alors que les temps d'interconnaissance se succèdent depuis un an en visioconférence, dans le contexte Covid, pour la première fois, en novembre 2021, un séminaire réunit en présentiel l'ensemble des ACDC. Il constitue un temps de prise de conscience des changements que chacun influence ou auxquels il participe. La réflexion menée questionne leur rôle au sein de leur écosystème et leur stratégie de changement. Elle rejoint les débats sur la notion d'impact systémique auxquels contribue la Fondation de France à travers l'initiative collective « Agir à la Racine ». L'accompagnement se diversifie autour de temps individuels. Des rapprochements autour d'un groupe sur la culture s'opèrent. Deux séminaires de 3 jours d'échanges et de visites sont organisés à Marseille et Grenoble en 2022. Ils permettent de prendre connaissance du travail des ACDC *in situ*. Le programme est identifié comme un lieu d'expérimentation de nouvelles façons de conduire les missions sociales de la Fondation de France.

## 2022-2023 : de l'accompagnement au compagnonnage.

Les modalités d'accompagnement expérimentées au cours des premières années d'Inventer demain ont contribué à tisser la relation entre la Fondation de France et les ACDC : les échanges sont plus fréquents, les associations sont invitées à évoquer leurs difficultés et leurs écueils, à partager leur cheminement et leurs enjeux. Des ateliers de co-développement s'organisent, tandis que le séminaire de trois jours en juin 2023 au Campus de la Transition met en lumière les collaborations naissantes. La relation de transparence et de partenariat qui s'instaure fait écho à l'intérêt de la Fondation de France pour un mouvement de philanthropie basée sur la confiance (*Trust Based Philanthropy*), qui entend rééquilibrer le rapport de forces et les jeux de pouvoir en vigueur entre les financeurs et les acteurs du secteur non lucratif tout en encourageant les démarches expérimentales et le « droit à l'erreur » qui va avec.

# Un accompagnement sur mesure

Plus qu'un programme de soutien, **Inventer demain – ACDC entend proposer aux structures et programmes partenaires un véritable compagnonnage. La philosophie d'intervention s'est forgée chemin faisant pour répondre de façon plus pertinente aux besoins d'appui exprimés.**

**Deux principes d'action demeurent cependant au cœur de l'approche :**

- **Ne pas imposer un parcours uniforme, mais s'attacher à construire des parcours d'accompagnement « sur mesure » grâce à un dialogue réflexif, fondé sur la confiance, avec chaque ACDC, en mobilisant les ressources spécifiques de la Fondation de France.**
- **Co-construire avec les ACDC les ambitions du programme et leur traduction en modalités d'accompagnement.**

## Les objectifs du programme :

- Détecter et financer les ACDC dans la durée pour tous les aspects nécessaires au développement de leur activité, qu'ils soient au stade de l'amorçage, de la structuration ou du développement de leur offre ou de leur essaimage.
- Les accompagner ou les faire accompagner, à la fois individuellement et collectivement, sur des points précis de stratégie opérationnelle comme leur gouvernance, leur modèle économique, leur transformation numérique ou l'évaluation de leurs activités.
- Créer et animer un réseau entre ACDC pour faciliter les échanges, les renforcements mutuels et susciter la naissance de coopérations.
- Mobiliser l'ensemble des parties prenantes et des moyens de la Fondation de France pour faire réseau avec eux, les renforcer et accélérer la reconnaissance par toute la société des solutions proposées.
- Ainsi, rendre plus visible le rôle de catalyseur et d'accélérateur d'innovation sociale joué par la Fondation de France.

Le compagnonnage proposé par la Fondation de France repose sur un principe de confiance, d'engagement et de transparence qui se traduit dans les modalités d'accompagnement et de suivi proposés aux associations soutenues.

Dans la mesure où le soutien porte sur la structure ou sur un programme en particulier, le reporting peut se faire via des documents déjà existants au sein des associations, comme le rapport d'activité ou les éléments financiers annuels. L'objectif, plutôt que d'exiger un travail supplémentaire de leur part, est de les inviter à rendre compte de leurs avancées et difficultés à l'occasion d'échanges réguliers. Un entretien individuel trimestriel joue un rôle central dans la construction de cette relation de confiance. Les équipes de la Fondation de France y adoptent une posture orientée vers le partage de connaissances, l'ouverture de pistes de réflexion et la recherche de solutions, et non de contrôle des activités réalisés et des résultats atteints. Ce format invite à faire d'un temps de reporting et de justification, un temps d'accompagnement et d'échange. La régularité de ces temps favorise une connaissance réciproque, la création de liens de confiance et une adaptation en continu du suivi individualisé.

## Un exemple : l'accompagnement « sur mesure » proposé pour Les Petites Cantines :

- Soutien financier
- Accompagnement du service juridique de la Fondation de France sur la réorganisation de la gouvernance de l'association
- Appui à la mise en place d'un nouveau système d'information,
- Accompagnement des équipes de la direction du développement de la fondation pour la mise en place d'une campagne de crowdfunding
- Relais des projets de développement territorial des Petites cantines auprès de fondations abritées par la Fondation de France
- Création d'un fonds « starter » qui permet à la tête de réseau de cofinancer le lancement de nouvelles Petites Cantines
- Mise en réseau avec d'autres associations
- Intervention de la fondation abritée Neuvoies pour mieux comprendre en quoi l'expérience des Petites cantines est transformatrice pour ses convives
- Echanges conjoints avec Ashoka sur la stratégie de transformation sociétale des Petites cantines
- Mission de design stratégique sur la mémoire organisationnelle

La fondatrice des Petites cantines a également été sollicitée pour sensibiliser les fondations abritées par la Fondation de France à l'approche systémique et contribuer au rapport de l'Observatoire de la philanthropie sur la solitude.

La Fondation de France entend jouer un rôle de « connecteur » des ACDC et constituer une communauté dont les membres peuvent apprendre les uns des autres et s'enrichir mutuellement. Elle tient une place singulière dans cette communauté puisqu'elle y occupe une double fonction :

- Elle en est d'une part l'initiatrice : elle l'a constituée, l'anime, la finance et l'organise.
- Elle en est également membre à part entière, puisqu'elle participe aux différents temps d'accompagnement et y évoque, au même titre que les associations soutenues, ses questionnements, ses difficultés et ses réflexions stratégiques, par la voix de bénévoles et de salariés.

Ce collectif se réunit autour de huit formats de rencontres et d'échanges, co-construits par les vingt-trois ACDC et la Fondation de France. Ils répondent chacun à des objectifs différents :

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>Séminaires</b></p> <p>Pour rencontrer des associations sur le terrain, produire collectivement et croiser les apprentissages sur des dimensions clés de leurs stratégies de changement (coopération, évaluation, modèle économique, etc.)</p> | <p><b>Visios mensuelles</b></p> <p>Pour garder le lien entre les rencontres physiques, approfondir la connaissance de chacun, échanger sur ses stratégies de transformation et explorer des pistes de coopération.</p> | <p><b>Rencontres régionales</b></p> <p>Pour échanger entre structures établies sur les mêmes territoires et les équipes des fondations régionales, nourrir une lecture commune des enjeux locaux, identifier des opportunités de collaborations.</p> |
| <p><b>Temps conviviaux</b></p> <p>Pour nourrir les relations, favoriser l'interconnaissance des ACDC et entretenir une dynamique collective.</p>  | <p><b>Groupe culture</b></p> <p>Pour échanger sur la place de la culture dans les démarches, participer à des visites inspirantes et initier des collaborations.</p>   | <p><b>Newsletter</b></p> <p>Pour partager chaque semaine les actualités des associations, les temps forts du collectif, des ressources inspirantes.</p>  |
|   | <p><b>Rencontres à 2-3</b></p> <p>Pour inciter à des partages d'expertise, des collaborations étroites à partir de sujets et thèmes partagés entre ACDC.</p>   | <p><b>Séances de co-développement</b></p> <p>Pour s'entraider et travailler sur des problématiques concrètes rencontrées par les associations dans leurs pratiques professionnelles.</p>   |

« Depuis 2021, mon rôle dans le programme est principalement d'accompagner les ACDC à révéler en quoi ils sont effectivement acteurs et actrices de changement. Au départ, cela se traduisait par l'animation d'échanges entre les ACDC sur des temps collectifs en visio et dans le cadre de séminaires. Puis, cela a évolué vers un accompagnement des réflexions des ACDC sur des temps individuels ou collectifs, lors desquels je les questionne sur leurs pratiques, leur stratégie de changement, mais aussi les enjeux qu'ils rencontrent. Je participe plus directement à la conscientisation de leur contribution, à l'explicitation des mécanismes qui président aux changements qu'ils mettent en place. Enfin, je partage avec tous les réflexions et les analyses qui sont issues de leurs échanges. »

**Sébastien Palluault** - *Intervenant « en continu »*  
auprès des ACDC - Ellyx

# Les Acteurs clés de changement

## ACT'ICE



Partout en France, des entreprises sociales se mobilisent pour une société plus inclusive pour les personnes placées sous main de justice. Avec Act'ice, Ronalpia et Possible soutiennent l'émergence de ces projets, leur développement et leur pérennité en coopérant avec l'ensemble des acteurs de la justice pénale. Plusieurs parcours sont proposés pour structurer les projets, développer les collaborations avec l'administration pénitentiaire et les valoriser.

[association-possible.fr](http://association-possible.fr)

LinkedIn - [@AssociationPossible](#)

[ronalpia.fr/actice-incubation-justice](http://ronalpia.fr/actice-incubation-justice)

LinkedIn - [@Ronalpia](#)

## Bureaux du cœur



Les Bureaux du cœur offrent à des personnes en grande précarité un accueil individuel de 3 à 6 mois dans des bureaux d'entreprises, le soir et le week-end lorsqu'ils sont inutilisés, pour accélérer leur réinsertion. Ce réseau de générosité issu du monde de l'entreprise se déploie dans toute la France.

[bureauxducoeur.org](http://bureauxducoeur.org)

LinkedIn - [@Bureaux du coeur](#)

## Campus de la Transition



Le Campus de la Transition a pour but de former pour transformer l'Enseignement Supérieur et les responsables d'aujourd'hui et de demain, en vue d'une transition écologique et solidaire grâce à une approche systémique de la transition, un lieu inspirant et immersif et une pédagogie adaptée. Il a pour ambition de déployer les compétences transverses indispensables pour agir à la hauteur des enjeux.

[campus-transition.org](http://campus-transition.org)

LinkedIn - [@CampusdeLaTransition](#)

## Centre Ressource de Réhabilitation



Le Centre Ressource de Réhabilitation psychosociale a pour objectif de renforcer au sein de la société et le milieu de la santé mentale, la prise en compte de la parole et de l'expertise des usagers. Il s'articule autour de deux projets phares : la diffusion des directives anticipées en psychiatrie par des pairs-aidants professionnels ; et le développement de Zest, un dispositif de sensibilisation à la santé mentale par la prise de parole des personnes concernées.

[centre-ressource-rehabilitation.org/les-directives-anticipees-en-psychiatrie](http://centre-ressource-rehabilitation.org/les-directives-anticipees-en-psychiatrie)

[centre-ressource-rehabilitation.org/zest](http://centre-ressource-rehabilitation.org/zest)

## Clubhouse



Clubhouse développe des lieux de vie non médicalisés, créés pour et avec des personnes fragilisées par les effets de troubles psychiques dans le but de faciliter leur socialisation et leur réinsertion professionnelle. Les membres qui cogèrent les lieux y trouvent un tremplin vers une vie sociale et professionnelle active.

[clubhousefrance.org](http://clubhousefrance.org)

LinkedIn - [@Clubhouse France](#)

## Convergence France



Convergence France déploie des programmes de remobilisation par le travail au niveau national. PHC - Premières Heures en Chantier, sas temporaire, progressif, pour les personnes en grande précarité, principalement à la rue et CVG – Collectif Vers l'accompagnement Global : accompagnement, global et renforcé, mobilisant un collectif de chantiers d'insertion et un réseau de partenaires.

[convergence-france.org](http://convergence-france.org)

LinkedIn - [@Convergence France](#)

## Ecolhuma **Ecolhuma**

Ecolhuma agit contre les inégalités éducatives en accompagnant les professionnels de l'Ecole, enseignants et chefs d'établissement, dans la réussite des 12 millions d'élèves en France, à travers différents dispositifs d'accompagnement en ligne et en présentiel au cœur des établissements scolaires.

[ecolhuma.fr](http://ecolhuma.fr) [Linkedin - @Ecolhuma](#)

## Emmaüs



Emmaüs accompagne l'essai du modèle expérimenté à la Ferme de Moyembrie comme alternative à la prison. Les résidents, des personnes sortant de longue peine, bénéficiant d'un aménagement de peine (placement extérieur), s'y reconstruisent grâce à la production maraîchère biologique et à l'élevage, tout en bénéficiant d'un accompagnement à la réinsertion et d'une vie communautaire ainsi que d'une ouverture sur le monde extérieur.

[emmaus-france.org](http://emmaus-france.org)

[Linkedin - @Emmaüs France](#)

## EN ACT



EN ACT est une expérimentation proposée par la Fédération de l'Entraide Protestante qui anime des dynamiques de consensus territorial regroupant acteurs associatifs, du monde économique, organisations syndicales, autorités et collectivités publiques pour permettre à des personnes sans-papiers de travailler légalement dans des secteurs rencontrant des difficultés structurelles de recrutement.

[fep.asso.fr](http://fep.asso.fr)

[Linkedin - @Fédération de l'Entraide Protestante](#)

## Festin

**festin** Le goût d'avancer ensemble

Festin a 35 ans d'expérience de l'insertion par l'activité économique de la cuisine à Marseille. La restauration manque de candidats et reste une activité où il est difficile de s'insérer. L'association propose de créer collectivement les conditions pour dépasser cette tension et faire de la restauration un levier d'inclusion des personnes en précarité.

[associationfestin.com](http://associationfestin.com) [Linkedin - @Festin](#)

## Fondation de France

Fondation de France

La Fondation de France est le premier réseau de philanthropie en France. Elle réunit donateurs, fondateurs, bénévoles et porteurs de projet sur tous les territoires. Sa valeur ajoutée : aider chacun à agir le plus efficacement possible dans les domaines d'intérêt général qui lui tiennent à cœur. Avec l'ambition de construire des solutions utiles, concrètes et durables qui font avancer la société

[fondationdefrance.org](http://fondationdefrance.org)

[Linkedin - @Fondation de France](#)

## Ghett'Up

**GHETT'UP**

Ghett'Up lutte contre les inégalités en accompagnant les jeunes des quartiers populaires à reprendre confiance en eux et en favorisant leurs opportunités professionnelles grâce à des liens tissés avec les entreprises du territoire. Parallèlement, elle cherche à transformer les représentations de ces quartiers auprès du public à travers la création de contenus valorisants.

[ghettup.fr](http://ghettup.fr)

[Linkedin - @GHETT'UP](#)

## Graines de France



Graines de France facilite l'instauration de relations constructives entre les habitants de quartiers populaires et les institutions. En créant des espaces d'apaisement par le dialogue et en valorisant les parcours « modèles » de personnes issues des quartiers, l'association contribue à transformer les représentations négatives réciproques et à faciliter une relation bienveillante.

[grainesdefrance.net](http://grainesdefrance.net)

Linkedin - [@Association Graines de France](#)

## Hameaux Légers



Hameaux Légers favorise l'accès pour tous à des habitats durables et solidaires tout en dynamisant les communes rurales. Pour cela, l'association accompagne la construction de hameaux écologiques par des collectifs d'habitants dont la présence contribuera à résoudre des problématiques spécifiques à chaque territoire (déserts médicaux, fermeture d'écoles, manque de commerces, etc.).

[hameaux-legers.org](http://hameaux-legers.org)

Linkedin - [@Hameaux Légers](#)

## InSite



InSite développe le « Volontariat rural » qui met en relation des jeunes désireux de s'engager et des villages animés par un projet d'intérêt général. En complément, l'association InSite anime un réseau de partage d'idées et de pratiques : la communauté Artisans d'Idées.

[insite-france.org](http://insite-france.org)

Linkedin - [@InSite France](#)

## IRI



L'IRI expérimente dans le 93 une « économie contributive » fondée sur le développement et la valorisation des savoirs des habitants, pour créer de nouvelles activités économiques soutenables. Son programme Territoire Apprenant Contributif porte sur trois thèmes : surexposition aux écrans des jeunes enfants, aménagement urbain et alimentation. L'IRI est aussi à l'initiative d'un projet de monnaie locale écologique sur le territoire de Plaine Commune

[iri.centrepompidou.fr](http://iri.centrepompidou.fr)

Linkedin - [@Institut de recherche et d'innovation](#)

## La preuve par 7



La Preuve par 7 œuvre pour la reconnaissance du droit d'expérimenter, en architecture et urbanisme. Cela passe par l'évolution des normes (juridiques, professionnelles, etc.) qui contraignent les acteurs de la fabrique de la ville. PP7 diffuse ces pratiques à partir de sites de projets et un centre de ressources, L'École du terrain, qui regroupe des récits et méthodes de projets expérimentaux.

[lapreuvepar7.fr](http://lapreuvepar7.fr)

Linkedin - [@La preuve par 7](#)

## Les Petites Cantines



Les Petites Cantines est un réseau non lucratif de cantines de quartier, où les convives s'accueillent et se rencontrent au travers de repas durables, participatifs et à prix libre, pour tisser des relations de qualité et contribuer à la construction d'une société fondée sur la confiance.

[lespetitescantines.org](http://lespetitescantines.org)

Linkedin - [@Les Petites Cantines](#)

## Point d'eau



Point d'eau accueille inconditionnellement des publics en grande précarité en leur proposant une offre unique qui mêle santé, accès au droit, remobilisation et dispositifs d'insertion par le travail. L'association intègre les personnes accueillies en permettant à toutes et tous de trouver une place adaptée, du bénévolat jusqu'au conseil d'administration en passant par l'animation de projets.

[pointdeau.org](http://pointdeau.org)

## Tous Dehors France



Tous Dehors France est un collectif d'associations, réseaux et fondations, ouvert à tous types d'acteurs, qui souhaite développer la conscience de l'enjeu de l'interdépendance entre humains et autres êtres vivants. Espace d'échange et de ressources, il travaille au développement d'une culture commune de l'expérience de nature, met en lumière les initiatives de terrain exemplaires et facilite les projets transsectoriels.

[tousdehors.fr](http://tousdehors.fr) [Linkedin - @Tous Dehors France](#)

## RFFLabs



Le RFFLabs réunit FabLabs, espaces et communautés du faire. Il facilite le développement de leurs activités, leur coordination, la documentation de leurs pratiques et leur représentation auprès des institutions. Le RFFLabs vise ainsi à favoriser le faire ensemble et la constitution de communs en lien avec la fabrication locale, ouverte et distribuée.

[rfflabs.fr](http://rfflabs.fr)

[Linkedin - @RFFLabs](#)

## Working First



Le working first est un groupe associatif basé à Marseille. Il vise l'accès à une citoyenneté pleine et entière des personnes vivant avec des troubles psychiques notamment sévères par l'implantation, le développement et la promotion du modèle d'emploi accompagné *Individual Placement and Support* et par la diffusion des pratiques orientées rétablissement.

[workingfirst.fr](http://workingfirst.fr)

[Linkedin - @WORKING FIRST](#)

## TERA



TERA construit dans le Lot-et-Garonne un écosystème coopératif territorial reposant sur le développement concerté d'activités économiques permettant de relocaliser une production vitale respectueuse des humains et de la nature, la valorisation de cette production en monnaie citoyenne locale, et la distribution aux habitants de revenus d'autonomie.

[tera.coop](http://tera.coop)

## Yes We Camp



Yes We Camp propose de transformer des espaces urbains disponibles (immeubles de bureaux, ancien hôpital, parc urbain, friches, ancien couvent...) en lieux hybrides de vie et d'innovation sociale: production locale, accueil des plus fragiles, développement des apprentissages, création artistique, réalisations collectives.

[yeswecamp.org](http://yeswecamp.org)

[Linkedin - @Yes We Camp](#)





© Tout droits réservés Théo Giacometti

## ACDC c'est :



23 structures, programmes ou réseaux accompagnés et engagés qui, avec la Fondation de France, participent à des temps de réflexion et de partage d'expériences



Sur une durée de trois à cinq ans, entre 2020 et 2025



11 millions d'euros de soutien financier assurés par la Fondation de France et des fondations abritées



Sur la base d'une démarche d'accompagnement sur mesure



Une communauté de pairs qui partagent, réfléchissent et coopèrent dans l'optique de questionner leur contribution à la transformation de la société.

### Les ACDC : ce qu'ils sont

Le programme Inventer demain-ACDC qualifie ses participants (les Acteurs clés de changement – ACDC) en les associant à une finalité ambitieuse (Inventer demain). Ce choix sémantique n'était pas lié au départ à la volonté de désigner une catégorie d'acteurs bien précis. La Fondation de France n'avait pas établi de « portrait-robot » de l'Acteur clé de changement. Leur identification s'est appuyée sur un processus de détection, de dialogue et d'instruction, qui a reposé davantage sur un cadre commun de questionnement et des éléments d'appréciation.

Le sens qu'a pris la dénomination « ACDC » s'est donc construit au fil du programme, à mesure qu'elle a été adoptée par les membres, qui eux-mêmes s'y sont reconnus. Elle désigne dans ce document les 23 structures, programmes ou réseaux à but non lucratif qui participent actuellement à ce programme, ainsi que la Fondation de France qui s'y investit, à part entière.

**Les ACDC regroupent une très large diversité d'individus, de pratiques, de modes d'organisation, de champs d'intervention.**

Ils représentent des associations de taille et d'ancienneté très différentes. Certains ACDC sont des réseaux, parfois sans reconnaissance juridique propre. Certains déploient leur action sur l'ensemble du territoire français, quand d'autres concentrent leurs activités dans quelques communes rurales ou urbaines. Leurs champs d'intervention concernent l'éducation, la transition écologique, la santé, l'habitat, les discriminations, l'insertion, etc.

Ils s'inscrivent dans des univers socio-professionnels aussi variés que le milieu carcéral, hospitalier ou universitaire. Ils offrent ainsi une palette de compétences techniques. L'étendue de leurs services, la structuration de leurs modèles économiques sont très divers. L'intérêt de la caractérisation porte donc davantage sur ce qu'ils font, plutôt que sur ce qu'ils sont. C'est pourquoi cette partie donne une large place à leurs pratiques, aux problèmes et aux enjeux qu'ils rencontrent, aux débats qui les animent.

Néanmoins, il est intéressant de présenter à ce stade quelques grands éléments de caractérisation, en partant des trois entrées que propose cette dénomination : ce sont bien des « acteurs » qui se définissent à partir des « changements » qu'ils initient en y jouant un rôle « clé ».

#### Les limites de la définition des ACDC



La définition que nous donnons des ACDC dans ce document est très liée à la composition du groupe d'acteurs qui participent à ce programme, issus de structures privées [3] non lucratives. Les éléments de caractérisation sont donc appelés à être discutés, alimentés, précisés. Et, bien entendu, l'usage de cette appellation ne saurait être exclusive à ce groupe, ni se limiter au secteur des associations et des fondations. Elle pourra faire écho auprès de lecteurs qui œuvrent dans cette direction, partagent des stratégies et des pratiques de changement, quelle que soit leur organisation.

[3] À l'exception de l'un d'eux, rattaché à un hôpital public.

## Une posture agissante

Les ACDC se définissent avant tout par la mise en œuvre d'actions qui incarnent ce changement « en train de s'opérer ». Leurs actions et leurs pratiques traduisent leur rôle essentiel et déterminant dans la dynamique de changement. C'est en cela qu'ils sont « acteurs », bien que cette terminologie ne précise en rien le niveau d'intensité ou d'influence, forcément très variable, qu'ils exercent sur les processus de changement.

**Cette faculté à être « acteur de changement » se traduit de plusieurs manières :**

- Par la capacité à prendre des initiatives, à oser, à adopter une posture entrepreneuriale ;
- Par le recours à l'expérimentation, à des échelles plus ou moins variables, qui a vocation à susciter des représentations sociales et culturelles nouvelles, à créer des fonctions ou métiers, à faire vivre des lieux et des espaces d'inclusion, à modifier des normes ou des règles ;
- Par les activités déployées, la diffusion de leurs apprentissages, la mobilisation de parties prenantes... ;
- Par la faculté d'embarquer des ressources humaines, matérielles et immatérielles au service du changement attendu.

L'ACDC se situe à un moment charnière de son propre développement : ce qu'il défend ou propose présente une maturité suffisante pour témoigner concrètement d'un potentiel de changement pour affronter les problèmes qui se posent à la société. Qu'il lui faille mettre à l'épreuve ses propositions à travers une démarche expérimentale, mobiliser des parties prenantes pour démontrer la pertinence de son action, diffuser ses apprentissages pour convaincre, il se trouve dans une phase de déploiement, d'essaimage, de développement de son potentiel qui questionne sa propre organisation, sa stratégie et ses pratiques.

© Tout droits réservés Justine Peilley





## Un rôle « clé »

Les processus de transformation sociale impliquent de nombreux acteurs qui, par leurs actions ou leur plaidoyer participent à l'évolution des pratiques et des règles, « font changement ». A partir de quelles considérations un acteur peut-il être appréhendé comme un « acteur-clé » de changement ?

Un acteur-clé est généralement considéré comme tel par la position centrale qu'il occupe, la légitimité qu'il porte, les ressources qu'il mobilise, l'influence dont il use.

Ainsi, **les propositions, résultats, méthodes ou la position spécifique des ACDC leur confèrent une reconnaissance, un statut, une réputation ou une autorité (au sens où ils sont cités en exemple, ils « font autorité ») pour influencer les pratiques, les postures et les représentations dans leur écosystème, au-delà même de leurs partenaires directs, publics ou associatifs.** Cette influence peut s'étendre éventuellement à des acteurs agissant dans des domaines différents (au sein d'un même territoire par exemple) ou en dehors de leur socio-système habituel (ce que le programme visait aussi à impulser en réunissant des personnes et des structures d'horizons et territoires différents).

Ce rôle clé peut donc être lié à une position spécifique dans un écosystème au titre de leur gouvernance - en tant que tête de réseau par exemple -, de leur ancrage partenarial, de leurs relations dans un environnement social. Cette place, associée à leurs pratiques, leur donne une capacité d'entraînement, d'exemplarité, d'inspiration. Les ACDC ouvrent ainsi des portes, déverrouillent des positions, mettent en contact.

Ils se retrouvent donc dans un positionnement particulier : à la fois très engagés en ce qui concerne les changements à opérer tout en restant très ouverts au dialogue et sensibles aux conditions à construire pour les faciliter. Ce positionnement s'incarne à travers des formules comme « militant mais pas partisan », « radical mais pas marginal », qui soulignent une volonté de ne pas se reposer uniquement sur une posture « contre », mais plutôt « avec », en maintenant une forte capacité d'initiatives et d'actions. Il met en avant l'idée que l'ACDC crée des passerelles entre des mondes différents et que ses actions ne le conduisent pas à proposer une alternative qui serait une innovation pour l'innovation ou une chimère.

Sa démarche requiert la coopération et la participation active de l'ensemble de ses parties prenantes et des personnes concernées. Elle doit être située et pensée dans un ensemble plus vaste que lui-même. Sur ce point, les logiques d'expérimentation exercent une fonction fondamentale pour ancrer leurs propositions dans une réalité tangible, tout en confrontant leurs parties prenantes à la possibilité concrète d'une alternative. Par ailleurs, les ACDC portent la capacité à associer différentes échelles d'action, du micro-local à une échelle plus large, à agir au contact des diverses strates de pouvoir.

Ils deviennent ainsi incontournables, même si cela ne doit pas les rendre hégémoniques au sein de leur écosystème.

# Une volonté de transformer la société

Les ACDC se définissent à partir des « changements » qu'ils impulsent.

**Ceux-ci sont motivés par une insatisfaction, le sentiment qu'un préjudice est causé, qu'une discrimination est vécue... Et par la volonté de faire autrement pour que « ça aille mieux » en affrontant le même problème autrement, en le qualifiant différemment, en l'abordant sous un autre angle.**

Le changement est une notion à la fois complexe et mal définie. Il ne traduit en soi que la modification d'un état. Mais il s'agit bien pour ces acteurs de participer à une amélioration substantielle de la société dans un souci de progrès social, de mieux être des personnes et de la planète. Il est appréhendé comme une dynamique de transformation sociale, comme un processus long, se dévoilant souvent à bas bruit, à partir d'interactions complexes, construisant un pouvoir d'agir social et collectif dans lequel « de petites transformations successives produisent, en s'additionnant, un changement qualitatif au sein même du système social [4] » (Utopies réelles, EO Wright).

Ici, le changement ne prend pas les atours d'un changement simplement technique ou organisationnel. Il n'est pas non plus décrété au regard de considérations pratico-pratiques, utilitaristes, gestionnaires. Il est un changement social, au sens où c'est la société en tant que corps social qui est in fine envisagée comme l'entité à « faire changer ». Ce changement est donc avant tout une transformation de rapports sociaux, notamment au bénéfice des individus et des groupes considérés comme « vulnérables » ou « marginalisés ». Aussi, ce changement peut-il s'envisager à l'échelle des individus à travers leurs relations interpersonnelles, à celle de groupes sociaux, d'organisations, d'institutions.

L'intention de changement prend donc racine dans une lecture des questions sociales qui évoluent sans cesse et ne sont jamais définitivement résolues : elles nécessitent une attention et une action continues, suscitent de nouvelles interrogations, mettent en tension les propositions d'hier avec les besoins et les aspirations qui émergent.

L'engagement des ACDC traduit cependant la volonté d'agir à la racine, de modifier radicalement la manière de poser le problème ou de porter des stratégies afin de faire gagner en ampleur les processus de changement auxquels ils participent. Il ne s'appuie pas sur des démarches strictement palliatives ou compassionnelles, ni même sur les conséquences les plus visibles des maux qu'ils entendent combattre. De multiples façons, le programme est ainsi entré en résonance avec les débats sur le changement systémique ou l'impact systémique, débats auxquels il a participé et qui l'ont nourri.

Cependant, le changement n'est jamais un résultat qui peut s'anticiper. Bien qu'il soit pétri de valeurs d'intérêt général, de principes éthiques, d'idéaux humanistes qui transcendent l'activité elle-même, il peut en résulter des effets inattendus potentiellement contraires aux intentions initiales. C'est pourquoi il s'accompagne naturellement de débats, d'incertitudes, de controverses qui doivent mettre en lumière les hypothèses, les postulats de celles et ceux qui entendent agir « pour le changement ».

© Tout droits réservés Justine Peilley



[4] Wright E.O., 2017. Utopies réelles. Paris, La Découverte, coll. L'horizon des Possibles, 163 p.

# Les ACDC au défi d'inventer demain

Dans quelle mesure les ACDC contribuent-ils à « inventer demain » ?

© Tout droits réservés Justine Peilley



Les échanges entre ACDC dans le cadre de ce programme ouvrent davantage sur un ensemble d'interrogations que sur des réponses définitives, tout du moins à ce stade. Le questionnement se situe à deux niveaux.

Au niveau de chaque ACDC, la question de leur contribution à la transformation sociale amène à dépasser une lecture de leur action centrée sur leurs « publics » ou leurs « bénéficiaires ». Il s'agit d'interroger leur influence sur des mécanismes qui concernent de plus larges parties prenantes, sur leur « écosystème ». Comment font-ils de leurs propositions, de leurs enjeux, un sujet débattu dans leur environnement ? En quoi leur action favorise-t-elle un changement des pratiques, un déplacement des regards, une évolution des stratégies ? En quoi fabrique-t-elle de nouvelles références, de nouvelles normes, professionnelles ou publiques ? En quoi ces changements constituent-ils en retour un levier d'engagement pour leur écosystème, associatif, privé, public et pour eux-mêmes ?

Au niveau de la « communauté » des ACDC se pose la question d'une contribution collective au changement de la société.

**Participant-ils à des dynamiques de changement qui convergent et qui, par là, pourraient gagner en ampleur ? La diversité de leurs pratiques et de leurs approches, qui en constitue une richesse fondamentale, participe-t-elle d'une même dynamique ? Que créent-ils ensemble, au-delà des changements qu'ils impulsent localement ou dans leur champ d'activité ?**

On ne demande pas aux ACDC de proposer une définition substantielle de la société idéale sous l'étendard de laquelle tous devraient se ranger. A défaut d'un tel discours surplombant, quelques valeurs générales ou principes éthiques peuvent fixer l'esprit de ce qui est à inventer. Différentes formulations circulent au sein du groupe : « *fonder une société de la confiance* », « *aller vers une société de l'hospitalité* » ...

Ces grands principes peuvent mettre en perspective, servir de boussole, nourrir des éléments de doctrine. Ils ne définissent pas « une société », mais disent ce à quoi elle tient, ce qui a de la valeur à ses yeux. Ils placent le pouvoir d'agir, la reconnaissance de l'autre et la considération de chacun comme des principes d'action. Ils se situent dans le champ de l'action collective et de la coopération, envisagées comme un point de départ et une fin en soi. Peu importe les termes précis choisis par les uns et les autres et s'ils font débat, ce programme a permis de constater qu'ils convergent. Il convient de ne pas abuser de leur usage. Répétés sans qu'une traduction concrète ne soit proposée, ils peuvent vite être vides de sens, entrer dans les registres de la langue de bois et avoir l'effet répulsif des bons sentiments destinés d'abord à s'auto-célébrer. Ils sont essentiels traduits dans l'action.

C'est la raison pour laquelle les ACDC se définissent d'abord par leurs pratiques : c'est surtout la mise en cohérence entre les discours énoncés, les visions projetées et les actions menées qui est recherchée.

## Les ACDC : ce qu'ils font

Comment l'action des ACDC contribue-t-elle à faire évoluer, de manière incidente ou délibérée, la formulation des enjeux de société sur lesquels ils interviennent et les moyens de les affronter ?

Les témoignages, sur lesquels nous nous appuyons dans les pages suivantes, évoquent des pratiques et traduisent des stratégies qui ont vocation à faire « bouger les lignes ». Ils offrent une lecture de la contribution des ACDC à travers les effets qu'ils produisent sur la société, au-delà des impacts directs qu'entraîne leur action.

Leurs pratiques sont regroupées en plusieurs entrées principales à travers :

- Les discours et les mots qu'ils énoncent, les imaginaires qu'ils travaillent
- Les relations interindividuelles qu'ils favorisent
- Les fonctions, les métiers qu'ils pratiquent ou dont ils favorisent l'émergence
- Les stratégies des institutions, les normes qu'ils modifient
- Les lieux, les espaces, les technologies qu'ils mobilisent
- Les différentes échelles d'action au sein desquelles ils interviennent

© Tout droits réservés Justine Peilley



## Faire vivre de nouveaux discours, de nouveaux imaginaires, de nouveaux paradigmes

Les ACDC interviennent peu dans la production de discours théoriques, de recherches fondamentales, de concepts. Ils se revendiquent d'abord comme des acteurs professionnels et militants en situation et en capacité d'agir. Pourtant, **la plupart témoignent d'une proximité avec des cercles intellectuels ou scientifiques et ils se nourrissent d'une façon générale de la circulation des idées et des débats qu'elles suscitent. Ils s'en font les relais en les traduisant dans des modalités d'actions opérationnelles et en les mettant à l'épreuve de la réalité.**

Ainsi, le Campus de la Transition est influencé par les travaux de Cécile Renouard, sa co-fondatrice, professeure de philosophie au Centre Sèvres, à l'École des Mines de Paris et à l'ESSEC. Il s'inspire du travail du collectif « FORTES » (Former à la Transition Écologique et Sociale de l'Enseignement Supérieur) constitué d'un réseau d'enseignants-chercheurs de différentes disciplines, qu'elle coordonne depuis 2019. Celui-ci a abouti à la rédaction du Manuel de la Grande Transition[5].

Les activités de l'Institut pour la Recherche et l'Innovation (IRI) sont également directement inspirées des travaux de son créateur, le philosophe Bernard Stiegler (†), sur les enjeux des mutations de la société en lien avec le développement des technologies[6]. Le corpus théorique est mis à l'épreuve par l'IRI, sur des terrains d'expérimentation menés, par exemple, avec des mères de famille sur les problèmes de surexposition aux écrans pour leurs enfants de moins de 3 ans. La démarche qui « s'inscrit dans une économie de la contribution vise à articuler le temps des données, celui de la production des connaissances, et celui du développement du pouvoir d'agir toujours inscrit en collectif ».

Mais même dans les cas où la filiation entre théorie et pratique est moins explicite, les ACDC produisent et participent à la diffusion de nouveaux discours, de termes, de concepts, de symboles et de nouveaux imaginaires. Tera expérimente un « revenu de transition écologique » versé en « monnaie citoyenne locale » afin de relocaliser la production et participe ainsi de manière très concrète à la diffusion de modèles alternatifs de développement territorial. De la même manière, les activités de La Preuve par 7 permettent de mettre en tension le droit à l'expérimentation dans le domaine de l'aménagement urbain et de l'architecture, et contribuent par la documentation d'actions de terrain à élargir le champ des possibles.

L'usage d'une sémantique nouvelle va de pair avec la volonté de « *faire pivoter* » les acteurs de leur écosystème, de donner corps à une autre réalité. L'emploi d'un discours alternatif produit une dimension capacitante, dès lors qu'il est « *appuyé par une action concrète qui permet à hauteur d'hommes et de femmes d'en mesurer toutes les implications* » (Frédéric Bosqué - Tera). Il participe alors à poser ou considérer différemment le problème, à déplacer le regard, à donner du sens à des solutions radicalement nouvelles.

« Une attention forte est prêtée au langage, aux signes, aux attitudes, dans la manière dont nous investissons les lieux éphémères. »

**Aurore Rapin - Yes We Camp**

[5] Collectif FORTES, 2020. Manuel de la grande transition. Former pour transformer. Éditions Les Liens qui Libèrent, 448 p.

[6] Notamment Stiegler B., (dir.). Digital studies. Organologie des savoirs et technologies de la connaissance. FYP éditions, 197 p.



Ghett'Up met en place des événements et développe des contenus médias pour modifier les images colportées sur les banlieues, y compris par les habitants eux-mêmes. Pour Ghett'Up, se réapproprier sa narration, écrire son histoire, est la première étape pour développer sa propre estime de soi. Il s'agit de montrer que *« les populations des banlieues sont riches de leurs cultures, de leurs langues, de leurs initiatives, qu'il s'agit donc de développer leurs compétences, sans les renvoyer systématiquement aux difficultés, aux contraintes qu'elles vivent quotidiennement, et dont elles ont, pour le coup, forcément conscience »* (Inès Seddiki - Ghett'Up).

Dans le cas de l'association Les Bureaux du Cœur, qui organise l'accueil de personnes en grande précarité et sans domicile au sein d'entreprises ou d'organisations les soirs et le week-end, la sémantique vise à changer le contexte de la relation: les personnes logées sont ainsi « invités » (et ne donnent rien en échange) tandis que les organismes accueillants sont des « hôtes » (et n'exigent rien en retour). Ce positionnement est le signal d'une rencontre qui peut s'établir à rebours de pratiques ou de conventions sociales, qui font qu'un salarié en entreprise ne rencontre pas une personne sans domicile fixe, ne la voit pas. Le déplacement de perspective permet, au-delà de l'usage du lieu, un moment d'échange, le partage d'un café, la participation à un repas d'anniversaire en soirée dans l'entreprise: des temps qui permettent la connaissance, l'échange, le dialogue.

Chez Les Petites Cantines, le repas est le prétexte à la rencontre de « convives », ainsi nommés pour expliciter la finalité de ces rencontres, à savoir « alimenter la convivialité » entre les habitants : *« Con Vivere, c'est vivre ensemble »* explique Diane Dupré-Latour, la co-fondatrice. Par ailleurs, à travers l'application d'un prix libre, il s'agit d'inscrire d'autres imaginaires dans la prise de conscience d'une capacité commune d'action, et non de consommation: *« tout le monde donne quelque chose, chacun donne ce qu'il veut, mais chacun donne et non paie »* (Diane Dupré-Latour – Les Petites Cantines).

Les ACDC participent au changement des discours propres à leur champ d'intervention. *« Au sein de Clubhouse, on préfère parler de « santé mentale » plutôt que de « problèmes psy », qui renvoient à un imaginaire plus stigmatisant et dépréciatif »* (Céline Drilhon - Clubhouse). Dans le contexte de la Covid-19, qui a largement médiatisé les situations d'anxiété et de mal-être, cette terminologie est apparue en phase avec la description de nombreuses situations, et a ouvert la voie à la possibilité pour tout un chacun d'en parler. *« Notre approche, ce n'est pas de partir du handicap et de la santé mentale, c'est de partir de l'expérience de la personne pour permettre la déstigmatisation. Le but n'est pas de mettre les gens dans des catégories. C'est que chacun ait sa place par rapport à ce qu'elle est, avec toutes ses spécificités et toutes ses identités. Notre objectif, c'est qu'elle soit incluse dans la société en tant que personne et pas parce qu'elle est le public bénéficiaire »* (Sonia Abelanski - Working First).

Au-delà de leurs actions de terrain, beaucoup d'ACDC participent à la diffusion de ces idées, de ces termes, de ces univers de sens et des conceptions qu'ils renvoient à travers des formations, des podcasts, des conférences, la mise en place de centres de ressources... Il y a une connexion entre le vécu expérientiel, la dimension réflexive et l'imaginaire qu'ils promeuvent. Ainsi, le Campus de la Transition procède d'une double stratégie: s'appuyer à la fois sur un lieu expérientiel de la transition écologique, situé à Forges en Seine et Marne, et parallèlement, intervenir dans les établissements d'enseignement supérieur pour modifier les programmes et les unités d'enseignement pour qu'elles intègrent les questions de transition au cœur des cursus. Ces pratiques d'intervention dans et sur les cursus universitaires se retrouvent parmi d'autres, à l'image de Clubhouse, de Working First ou du Centre Ressource de Réhabilitation qui intervient auprès des établissements universitaires médico-sociaux dans le cadre de la formation des futurs professionnels, afin de diffuser des réflexions et des pratiques nouvelles sur les enjeux de la santé mentale.

# Transformer les rapports aux autres pour rendre chacun acteur



Les ACDC mettent au cœur de leur action la parole, le vécu, l'identité des personnes «exclues», «vulnérables» ou «stigmatisées». Il ne faut pas y voir seulement une bienveillance indispensable, mais la volonté forte d'agir sur les représentations de l'entourage, du public et de la personne elle-même, afin d'exclure toute possibilité de rapports de pouvoir et de domination. C'est dans les configurations inattendues que les ACDC facilitent, qu'ils cherchent à modifier les représentations et accroître le pouvoir d'agir de celles ceux à qui on le dénie trop souvent.

Le modèle de la ferme de Moyembrie vise à permettre à ses résidents - des personnes détenues en fin de peine accueillies dans le cadre de placement extérieur - de réapprendre (ou d'apprendre) à la fois l'autonomie, la gestion de son emploi du temps, un travail (le maraîchage) et la vie en communauté, avant leur libération. Dans le cadre de leur fonctionnement, les différentes fermes qui se sont créées sur ce modèle depuis 2016 proposent à leurs visiteurs de vivre une partie du quotidien des habitants et non de se poser en simples observateurs ou curieux. Les repas sont donc pris tous ensemble, sans plan de table. La visite de la ferme est assurée par les résidents, qui témoignent ainsi de leur travail et de l'organisation de leur journée. Cette démarche vise à la fois à «positionner les résidents sur leur fonction d'agriculteur, et à faire porter le regard des visiteurs sur le «présent» des personnes, et non sur leur situation passée de détenus» (Armelle Dubois - Emmaüs).

Pour Graines de France, qui travaille sur les rapports populations/institutions, cette volonté de changement des relations prend la forme de programmes qui réunissent jeunes, adultes et policiers sur plusieurs sessions et dans un temps suffisamment long.

Ces séances ont vocation à faire tomber les stéréotypes réciproques et recréer les conditions d'un dialogue. Puisque «vivre en démocratie, c'est d'abord être capable d'échanger et de se dire les choses», Graines de France met en place les conditions d'une rencontre lors de laquelle chacun peut repartir avec un regard différent. Cela passe par des ateliers animés par des auteurs, des comédiens et des sportifs de haut niveau permettant la libération de la parole et la mise en place de «safe places dans lesquelles des fonctionnaires de police viennent expliquer leur travail et écouter la façon dont il est perçu» (Reda Didi - Graines de France). Parallèlement, les jeunes viennent aussi parler d'eux, évoquer leur relation avec la police, présenter leur quotidien, leurs appréhensions. Dans certains cas, cela donne lieu à des productions communes, à l'image de la bande dessinée *Police, vos BD ! Dialogue entre la police et les jeunes de Garges-Sarcelles*. Le passage par le «faire ensemble» est l'occasion de valoriser chacun.

L'association Les Petites Cantines veut placer la qualité relationnelle au cœur de la société: le repas est un prétexte à la rencontre, au partage, au faire ensemble, à la responsabilisation. Les Petites Cantines «restaurent le corps comme l'esprit» car elles invitent les convives à se questionner sur ce qui est important pour eux-mêmes. Ce faisant, elles se posent comme des espaces «à haute chaleur ajoutée» dans lesquels les personnes vulnérables ou isolées sont reconnues comme les acteurs compétents: ce sont elles qui préparent les repas, gèrent le restaurant, débarrassent, etc. Les maîtres de maison supervisent la cuisine participative ou l'accueil des convives mais ils peuvent «tourner» pour permettre la découverte de l'activité par les convives eux-mêmes, qui adoptent ainsi à leur tour la posture de maître de maison d'un jour. Au travers de cette démarche, Les Petites Cantines entendent initier un tissu relationnel qui survit au-delà de la cantine.



À travers différents outils et supports, les ACDC permettent à chacun de « changer de peau », de changer de rôles l'espace d'un instant pour mieux saisir une autre réalité. L'équipe de Zest (Zone d'expression contre la stigmatisation) utilise le principe de la bibliothèque vivante. Une personne partage un bout de son histoire, en lien avec son vécu associé à la santé mentale. Les formations organisées auprès des professionnels de santé sur les bibliothèques vivantes sont l'occasion de les placer dans le rôle de lecteurs: *« ils sont en position de lecteur, donc de la personne qui reçoit le témoignage. La modalité fait qu'il se passe forcément quelque chose au niveau des représentations personnelles. On le voit dans leurs retours, et dans le retour de la personne qui fait le témoignage. Nous les préparons: "si vous voulez comprendre cette expérience, ne soyez pas là en tant que médecin ou en tant qu'infirmière, soyez présent en tant que personne qui rencontre une autre personne" »* (Romain Tabone - ZEST).

L'organisation de retours d'expérience est partagée par plusieurs structures qui revendiquent l'usage du terme « prise de parole » par les personnes, induisant une notion d'action et de volonté, en ce sens plus appropriée que le terme de « témoignage ». Clubhouse intervient pour aider les personnes souffrant de troubles psychiques à sortir de l'isolement et les accompagne dans des trajectoires de réinsertion sociale et professionnelle. Céline Drilhon considère la déstigmatisation comme un enjeu majeur de la mission de Clubhouse, qui concerne prioritairement les structures et partenaires « avec et sur » lesquels l'association agit.

Dans le cadre d'actions de sensibilisation, des membres du Clubhouse, qui ont éprouvé ces situations de stigmatisation, « prennent la parole » devant des représentants d'entreprises ou viennent vivre une journée aux côtés de salariés. En partant du constat que les maladies psychiques concernent tout le monde, l'association organise sa démarche de sensibilisation autour de la parole de ses membres plutôt qu'à travers la mobilisation d'experts.

Un atelier a été mis en place où chacun peut travailler son récit de vie sans consigne particulière afin de conserver un caractère authentique et personnel. Le témoignage repose sur le volontariat. Cette démarche a pour but de faciliter l'appréhension d'un sujet compliqué et parfois fantasmé tout en permettant au membre d'exister en tant qu'orateur. Pour Céline Drilhon, il s'agit d'une « démarche avec un double effet : elle sensibilise les acteurs autant qu'elle valorise en retour les membres de Clubhouse », en contribuant à leur estime de soi et leur montée en compétences. *« Le témoignage change alors tous les regards : celui que l'on porte sur l'autre, et celui que l'on porte sur soi »* (Céline Drilhon - Clubhouse).

Cette invitation à la prise de parole et la confiance accordée à l'autre a priori sont érigés en principe d'action. *« La confiance est nécessaire et quelque part non négociable, donc elle implique de savoir s'affranchir de logiques de contrôle et de vérification, pour garantir une vraie autonomie et capacité d'action des participants ou bénéficiaires »* (Claire Leroy-Hatala - Clubhouse). *« La confiance, c'est 100% ou 0% »* (Richard Diot - Point d'eau).

© Tout droits réservés Théo Giacometti



## Faire évoluer les fonctions, les rôles et les métiers

Les pratiques des ACDC participent aussi à une évolution de leurs fonctions, de leurs rôles et de ceux des membres de leur écosystème. **Si elles amènent parfois à la création de nouveaux métiers, elles interviennent le plus souvent pour modifier l'exercice d'une profession, pour instiller des changements de pratiques professionnelles** qui trouveront à terme une traduction dans les fiches de poste, dans des intitulés de mission, dans des savoir-faire et des formations.

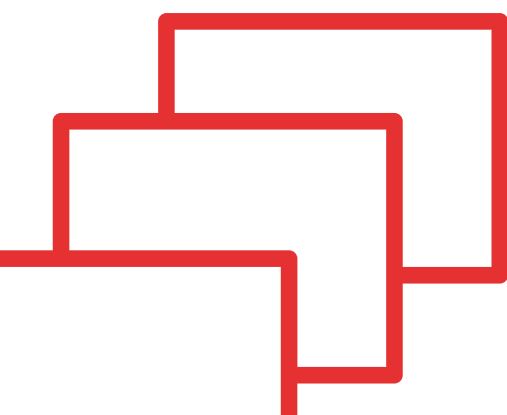
Dans la démarche d'Ecolhuma, la capacité d'intervention auprès des enseignants directement, et par eux auprès de leurs élèves, s'appuie sur un réseau d'enseignants « mentors » (environ 200 à ce jour) qui écrivent, animent et modèrent la plateforme « Être prof ». Celle-ci, réalisée « par des enseignants pour des enseignants », met en avant des valeurs d'entraide. D'abord majoritairement utilisée par les enseignants jeunes, plus aguerris au digital, la plateforme a connu un élargissement de ses publics et contributeurs à la suite du Covid-19 à travers le concours d'enseignants plus expérimentés. La constitution de cette communauté par un outil digital a vocation à innover les équipes éducatives et à outiller les pratiques d'entraide entre enseignants dans les établissements.

Mais au-delà, Ecolhuma porte en creux la problématique de la formation continue des enseignants et des conditions d'organisation d'une amélioration de leurs compétences via les chefs d'établissements.

Pour contrer la solitude du métier d'enseignant, les interventions menées dans les établissements scolaires par Ecolhuma, sans se centrer directement sur ces questions, se « *concentrent sur un ou des défis collectifs que le chef d'établissement et son équipe pédagogique souhaitent résoudre et qui font sens pour chacun. En les réunissant, nous reconstituons un cadre dans lequel chacun peut assumer sa part de responsabilité, accepter de participer à tel ou tel plan d'action, prendre l'habitude de travailler différemment* » (Elise Renaudin - Ecolhuma) et ainsi faire évoluer l'exercice de son métier.

Les changements d'approche des métiers sont aussi au cœur des interventions de La Preuve par 7 ou de Yes We Camp. La mise au point du diplôme universitaire « Espaces communs : conception, mise en œuvre et gestion » avec l'Université Gustave Eiffel est directement liée à la volonté de former des porteurs de projet, des gestionnaires de lieux, des employés de collectivités territoriales, des architectes ou urbanistes aux enjeux spécifiques des lieux partagés. Hameaux Légers participe d'une démarche similaire en travaillant à la réalisation de quatre prototypes d'habitats réversibles avec l'École nationale supérieure d'architecture (ENSA) de Nantes en vue de sensibiliser les futurs architectes aux nouvelles techniques et à une autre approche de leur métier.

**L'application des principes de participation des personnes, de coopération avec l'ensemble des parties prenantes, d'émancipation de chacun amène les ACDC à faire émerger des pratiques professionnelles relativement voisines dans des champs d'intervention très divers.** Ainsi, beaucoup témoignent de leur proximité avec des activités professionnelles de pair-aidance. Certains membres de Clubhouse France ont développé des « *compétences vers le métier de "pair-aidant" professionnel, ce qui n'avait pas du tout été anticipé par Clubhouse et permet en retour une évolution des représentations au sein du milieu psychiatrique* » (Céline Drillhon - Clubhouse).



Le Centre Ressource de Réhabilitation (CRR) psychosociale et l'Université de Lyon 1 co-portent le diplôme universitaire « Pair-aidance en santé mentale », destiné à former des pairs-aidants et pairs-aidantes dont la vocation est de favoriser l'engagement dans les soins des personnes ayant des troubles psychiques sévères ou des troubles du spectre de l'autisme. Il participe ainsi à la diffusion de pratiques nouvelles, qui s'accompagnent d'une sensibilisation accrue du grand public comme des professionnels de santé, mais aussi de la mise en œuvre d'outils pratiques comme les directives anticipées en psychiatrie (DAP), qui viennent enrichir l'outillage technique des pairs-aidants en psychiatrie.

La question de l'inclusion est par ailleurs au cœur de l'ambition du programme Act'ice (porté par Ronalpia et Possible), qui souhaite contribuer à l'insertion sociale et professionnelle des personnes placées sous main de justice en soutenant des solutions d'insertion plus nombreuses, solides, diversifiées et coordonnées à l'échelle nationale. Celui-ci s'adresse à des porteurs de projet (associations, entreprises sociales) qui entreprennent en vue de favoriser l'insertion face au constat d'un système carcéral vecteur d'exclusion. Au-delà du développement des compétences entrepreneuriales des porteurs, Act'ice vise surtout à être un trait d'union entre l'ensemble des parties prenantes de la justice pénale (acteurs institutionnels, associatifs, philanthropes..) afin de les mobiliser et de développer les coopérations dans un objectif commun de transformation profonde, en faveur de l'inclusion des personnes sous main de justice. [...] Favoriser l'émergence d'entrepreneurs qui se consacrent aux personnes sous main de justice nécessite « de sélectionner des porteurs qui ont de réels besoins d'accompagnement, donc il faut aller sur des projets qui ne sont pas encore totalement aboutis. Nous impulsions un changement de culture chez des acteurs qui ont besoin de sécuriser les parcours d'insertion. C'est un changement de culture pour les partenaires qui n'est pas forcément évident. » (Marion Moulin - Possible).

La focalisation du programme Act'ice sur les approches systémiques traduit le passage d'un accompagnement essentiellement centré sur les porteurs de projet à un accompagnement d'un écosystème social plus large, dans le but d'améliorer l'environnement dans lequel évolueront porteurs de projet et personnes détenues.

On peut retrouver sensiblement la même approche dans les pratiques de Festin qui entend utiliser la crise du recrutement dans la restauration comme un levier de changement puissant au bénéfice des personnes en insertion. Festin ne focalise pas ses interventions uniquement sur les personnes en insertion mais aussi sur les restaurateurs, afin de mieux répondre aux enjeux d'accueil, de traitement, d'autonomisation et d'épanouissement des salariés accompagnés en post-insertion. Pour cela, Festin entend d'abord s'appuyer sur le besoin de recrutement des restaurateurs pour favoriser, dans une logique de coopération avec eux, une amélioration des conditions de travail pour les commis et les seconds de cuisine. Sans ces dispositions, il n'y a « pas de perspectives pour nos salariés qui rencontrent des conditions dégradées dès lors qu'ils sortent des structures d'insertion. Il ne s'agit pas de s'adresser directement aux chefs ou aux restaurateurs en donneur de leçons, mais d'imaginer avec eux les conditions par lesquelles le secteur pourrait améliorer significativement les conditions de travail » (Armand Hurault - Festin).

Parmi ces conditions, Festin mêle démarche de coopération, animation d'une communauté de restaurateurs parmi les plus engagés sur le plan social et volonté d'aboutir à des référentiels partagés. Au-delà des métiers et des pratiques professionnelles, Festin entend contribuer à infléchir les normes sociales au sein de cette branche professionnelle.

© Tout droits réservés CRR



## Influencer les stratégies et les règles institutionnelles

Les ACDC interviennent sur des questions de société pour lesquelles les cadres institutionnels et les orientations politiques peuvent être très contraignants. Comment procèdent-ils pour influencer de nouvelles stratégies politiques et des changements au sein des institutions ?

Les ACDC témoignent d'une relation ambivalente avec les institutions : celles-ci sont souvent appréhendées à partir des contraintes qu'elles induisent (application de normes, logique descendante, faible agilité, diversité des interlocuteurs...) et qui limitent selon eux leurs capacités d'innovation. Toutefois, **ils s'inscrivent aussi dans une démarche qui vise à entrer en dialogue avec des personnes à l'intérieur de ces institutions, pour agir dans les marges de ce qui est autorisé, voire modifier des règles, des habitudes, des normes.** Leurs relations avec les institutions oscillent entre un rapport de force – ne pas céder sur des principes et convictions- qui laisse la place à des réunions, des temps de construction et des démarches de sensibilisation et de plaidoyer. Il s'agit souvent de favoriser le dialogue pour lever les verrous rencontrés et construire une relation de confiance avec les représentants de l'administration en vue de les sensibiliser et de faire reconnaître le bien-fondé de leurs propositions.

La Fédération de l'Entraide Protestante (FEP) témoigne ainsi d'un investissement important afin de générer un consensus local et plaider auprès des services de l'État compétents pour la délivrance de titres de séjour. Elle s'appuie sur l'association d'acteurs du monde économique (dirigeants, fédérations de métiers, syndicats d'employeurs), du monde associatif (acteurs de l'insertion dans l'emploi, gestionnaires de dispositifs publics, collectifs citoyens, etc.) et sur les autorités locales et décentralisées (élus locaux, Pôle Emploi, Direction de l'Emploi, du Travail et des Solidarités, etc.).

Leur réunion pour construire une vision convergente sur un bassin d'emploi leur permet d'aboutir à une vision partagée de la problématique et favorise une évolution de la perception autour des enjeux de migration.

Les pratiques portées par Convergence France relèvent aussi de cette logique : mise en place d'instances de dialogue et de pilotage, de temps de travail plus informels pour associer les représentants des institutions aux réflexions et aux enjeux, d'évènements sur le terrain (inaugurations, temps de rencontre...).

Dans les deux cas, les instances de dialogue créées sont utilisées comme canaux d'un plaidoyer alimenté par des évaluations externes. La démarche d'évaluation est *« un objet d'étude pour les représentants de l'État qui pourront ensuite se faire l'écho des résultats auprès de leurs collègues et de leur hiérarchie. La présentation de rapports intermédiaires, la mise en place d'un reporting précis, la tenue de réunions régulières, permettent de travailler main dans la main, de se positionner en tant que partenaire de l'État, et de pouvoir à terme infuser nos idées »* (Sophie Roche - Convergence France).

Les ACDC revendiquent une certaine transparence vis-à-vis de leurs partenaires, démontrent une forte capacité d'initiative, cherchant ainsi à instaurer une relation de confiance durable. La FEP ou Tous Dehors par exemple, se soucient d'abord des acteurs et personnes avec lesquels il y a une proximité de contacts, d'intérêt pour le dispositif, en maillant le cadre partenarial de « proche en proche ». Il s'agit avant tout de capitaliser sur la confiance interpersonnelle acquise par le réseau d'acteurs.

**Les ACDC agissant souvent dans les interstices des compétences et des champs d'intervention des institutions ou à cheval sur plusieurs domaines, ils participent aussi à créer des liens entre les représentants des institutions.**

Pour Emmaüs, l'ouverture et le fonctionnement des fermes sont conditionnés à un triple conventionnement par les Ministères du Logement, du Travail et de la Justice, « *ce qui est un facteur majeur de complexité des dispositifs. Cela implique pour les porteurs de projet des échanges et des négociations avec un grand nombre de partenaires institutionnels locaux, ayant des calendriers, des priorités et des modalités d'intervention différents* » (Marion Moulin -Emmaüs). L'articulation entre les institutions tient donc un rôle déterminant dans la réussite du projet, chacune accordant les autorisations nécessaires dans son domaine respectif. Leur dialogue et leur coopération sont donc primordiaux, notamment pour construire, faire reconnaître et sécuriser le cadre réglementaire permettant l'essaimage dans d'autres territoires. A la demande d'Emmaüs le ministère de l'insertion a donc initié en 2022 la mise en place d'un comité interministériel, qui a abouti à l'engagement de Comités de pilotage réguliers entre les ministères concernés.

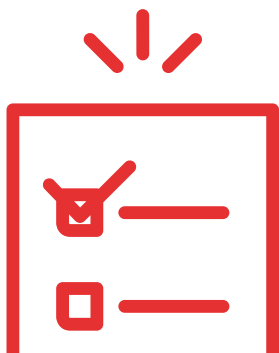
Ces pratiques sont toutefois contrariées par les renouvellements des personnels au sein des administrations. Ainsi, les démarches d'Ecolhuma pour structurer des pratiques de coopération au sein des équipes éducatives dans les établissements du secondaire sont-elles confrontées à la rotation régulière des principaux et des proviseurs, voire des recteurs. Or, les relations ACDC-institutions sont souvent interpersonnelles, dépendantes d'une relation de confiance qui s'est instaurée au fil du temps entre des personnes. Afin d'y pallier, certains ACDC comme Act'ice ou InSite, mobilisent la pratique du parrainage/marrainage de manière informelle ou construisent une communauté de « prescripteurs » au sein des administrations déconcentrées ou des collectivités territoriales.

Il s'agit de limiter la dépendance de la relation à un interlocuteur unique en faisant jouer à ces personnes un rôle de traduction, de sensibilisation, d'ambassadeurs, auprès de leurs pairs.

La mobilisation des élus apparaît de fait plus limitée. Elle est compliquée par la tenue régulière des élections et présente le risque d'un positionnement partisan pour les ACDC. « *Nous faisons très peu appel aux élus, mais beaucoup aux représentants de l'État. Nous traitons avec les administrations, les principaux, les proviseurs, les préfets, les responsables associatifs. On préfère entrer plutôt par le biais administratif que par le biais politique* » (Reda Didi - Graines de France).

Toutefois, les élus sont mobilisés dans d'autres contextes, notamment lorsque les projets des ACDC sont directement implantés sur leurs territoires. Ainsi, InSite a constitué un Conseil des maires et organise des rencontres entre maires de très petites communes rurales pour favoriser échanges et partages d'expérience. Hameaux Légers développe également des actions et événements en direction précise des élus locaux, sans qui l'installation d'habitats réversibles et la constitution de hameaux légers est impossible. A chaque fois, les interventions mêlent qualité relationnelle, expertise sur les sujets techniques, appui sur les besoins directs des habitants. Pour Frédéric Bosqué de Tera, l'accord de la commune de Trentels en 2022 pour devenir sociétaire de la SCIC qui porte le Quartier Rural en Transition de Lustrac est le signe d'un changement de relations qui était nécessaire et le témoignage d'un ancrage réussi.

© Tout droits réservés Graines de France



## Détourner les usages de lieux ou de technologies

Beaucoup d'ACDC témoignent d'usages alternatifs, de contournement de règles, d'une culture du «hacking» qui associe expérimentation et bidouillage dans le but de créer des échanges, du partage. **Il ne s'agit pas de se mettre en infraction dans une logique de confrontation ou de désobéissance civile, mais plutôt de déterminer d'autres possibles à partir d'autres manières de faire.**

Le RFFLabs, qui représente plus de 200 lieux de fabrication ouverts au grand public en France métropolitaine et ultra-marine, est historiquement associé à des pratiques de détournement des codes et règles dans l'usage des technologies numériques. Il est porté par le principe fondateur de *« proposer des modalités de conception et de production personnalisées et localisées avec une circulation de la connaissance, en opposition à un modèle de production de masse et standardisée »*. Cette manière de modifier les approches productives, de la conception à l'utilisation et au réemploi, se retrouve dans le projet du « Mois de la fabrication distribuée », lancé en août 2021 par l'Etat à la suite de la pandémie et coordonné par France Tiers-Lieux, le RFFLabs et l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). L'objectif était de démontrer la capacité à fabriquer, dans un temps court et essentiellement en local via la mobilisation de FabLabs et de Tiers-Lieux, des mobiliers utilisés par les conseillers numériques pour garantir un meilleur accompagnement des personnes en difficulté face au numérique. L'orientation du projet, sur le « design ouvert », met en avant la « production locale », la « fabrication distribuée » et symbolise la diffusion des principes forts des FabLabs: *« ni propriété intellectuelle fermée (privilégier les Creative Commons) ni recherche sans partage de la connaissance. Au-delà de la difficulté de mise en œuvre, ce projet démontre la reconnaissance acquise par le réseau des FabLabs pour déployer un potentiel de coopération et d'entraide, au bénéfice de démarches d'utilité sociale »* (Constance Garnier et Matthieu Debar - RFFLabs).

Dans un autre registre, Yes We Camp choisit d'investir des lieux éphémères, « gratuits et disponibles » pour créer des « îlots d'utopie sociale » en milieu urbain. Sa démarche permet d'imaginer et d'expérimenter à partir des ressources offertes par le lieu et son environnement social. Chaque site procède d'une méthode qui favorise la prise d'initiatives. Ils constituent des « lieux-plateformes » avec des outils, du matériel à disposition permettant aux usagers des lieux de faire une conférence, d'organiser un concert, de proposer un évènement.

L'approche de Yes We camp invite ainsi à combiner des usages sur un même lieu, à en détourner d'autres, à jouer à surprendre à travers des formes d'implication citoyenne. Ils sont des enceintes de dialogue et de discussion où s'ajoutent des lieux où l'on « fait » manuellement, qui permettent de dépasser la barrière du langage. Chaque lieu a sa propre histoire, sa propre ligne éditoriale, sa méthode participative, sa pratique de responsabilisation de ses usagers.

À travers les lieux éphémères qu'elle anime, Yes We Camp suscite également la mixité, le partage, la rencontre. Il s'agit de faire des *« espaces autorisants », alors que « dans la plupart des cas ils étaient auparavant des espaces “interdisants”, limitants ou excluants: dans nos lieux, les gens sont invités à s'asseoir, à entrer, à user du lieu, et pas forcément à consommer. Nous sommes dans une logique d'hospitalité, le soin n'est pas focalisé sur une population solvable. On part plutôt de l'image du terrain vague dans lequel les enfants viennent gambader, découvrir, jouer, faire exister des rêves »* (Antoine Plane - Yes We Camp).



© Tout droits réservés Pierre Berrier - E-FABRIK



Cette logique de détournement, de « pas de côté », est également centrale dans la méthode proposée par La Preuve par 7, qui revendique le droit à de nouvelles manières et formes de construire. Ainsi, la commune de Chiconi (Mayotte) voulait construire une salle polyvalente en lieu et place d'une ancienne MJC. Le travail de permanence architecturale et de programmation ouverte a permis de révéler, avec les habitants et les acteurs locaux, les usages du futur équipement. L'idée était de modifier radicalement un lieu pour ouvrir un autre imaginaire autour de son usage. La contribution des habitants et leur participation active « *aux diverses étapes de la démarche sont constitutives de l'expérimentation et lui assurent à la fois son caractère original et son appropriation sociale* » (Paul Citron - La Preuve par 7). On retrouve la même démarche pour Hameaux Légers, à travers la promotion d'habitats réversibles réalisés en partenariat avec les communes.

Le concept des Bureaux du Cœur repose également sur la valorisation d'espaces non utilisés la nuit et les week-ends, à savoir les locaux des entreprises, qui disposent parfois des équipements et du confort dont manquent certaines personnes, à la rue ou en situation de précarité sociale. Le détournement de l'usage de locaux professionnels à des fins d'utilité sociale a nécessité de convaincre dirigeants, salariés, mais surtout assureurs et bailleurs, de la légalité de l'opération.

© Tout droits réservés Théo Giacometti



## Des pratiques à plusieurs échelles qui agissent sur un système d'acteurs

Les pratiques des ACDC se situent souvent à plusieurs échelles d'intervention, même lorsque le périmètre immédiat de leurs activités est très localisé, à l'exemple de Tera en Lot-et-Garonne ou de Point d'Eau à Grenoble. L'intervention dans des périmètres variés est inhérente à l'activité des fédérations et des réseaux (Emmaüs, Convergence France, FEP, RFFLabs, Tous Dehors, etc.). Mais elle est aussi une manière de déployer son influence et constitutive de stratégies de changement d'échelle qui cherchent à concilier modèle économique et élargissement de sa contribution. **Les ACDC effectuent souvent un « va-et-vient » entre ce qui procède d'innovations territoriales et sectorielles que le contexte local permet de faire éclore et des niveaux institutionnels pluriels, qu'ils soient régionaux ou nationaux.**

Dans le cas du programme d'essaimage du modèle de la ferme de Moyembrie, Emmaüs structure à la fois des relations étroites au niveau national (relations avec des administrations, cabinets ministériels, plaidoyer, formalisation d'une convention nationale) et au niveau local (mise en place de comités de pilotage, visites de sites, réunions de préparation du projet et d'appropriation par la population).

La Preuve par 7 est aussi, comme son nom l'indique, un programme qui s'est appuyé sur des expérimentations menées à différentes échelles et sur divers territoires. Cet éloge de la diversité des situations locales a pour objectif de « *dégager des jurisprudences qui pourront, en retour, inspirer la loi, les politiques publiques et légitimer des pratiques de la société civile* ». Selon Paul Citron, de La Preuve par 7, « *pour être convaincant politiquement il faut être utile sur le terrain, savoir analyser le bon échelon de communication et de négociation, ne pas opposer l'approche terrain de celle institutionnelle, savoir mettre en scène et se projeter sur le long terme sans chercher de contrepartie immédiate.* »

**Multiplicité des échelles, combinaison des supports, intervention simultanée sur plusieurs registres d'action, projection sur le long terme tout en étant engagé au plus près du « terrain », coopération: les ACDC témoignent de leur capacité à agir à différents endroits d'un système.** Ils peuvent donner une grande visibilité à leurs capacités lorsque l'ensemble de leurs ressources sont mobilisées autour d'une action-phare. Le RFFLabs a ainsi bénéficié du relais considérable qu'ont constitué les nombreuses initiatives portées par ses membres localement pour la fabrication de masques et de matériel médical au cours de la pandémie de Covid-19 et dans un contexte de confinement. Regroupant des organisations avec leur propre activité, objectifs ou ambitions, mais qui structurent ensemble un tissu de relations sociales, économiques, politiques et scientifiques, en local et à l'international, il a ainsi pu démontrer concrètement une capacité de résilience de la société civile en situation de crise.



© Tout droits réservés Justine Peilley

# Les ACDC: ce qu'ils questionnent

Le programme Inventer demain-ACDC a contribué à une certaine conscientisation de la contribution de structures et de personnes engagées concrètement dans des démarches d'intérêt général. Il a aussi mis en lumière les nombreux questionnements, débats et difficultés qui les traversent, dont il est difficile de rendre compte de façon exhaustive. Ceux-ci traitent d'au moins deux questions principales qui offrent des perspectives d'approfondissement pour la poursuite du programme :

- **Comment assumer cette volonté de changement et toutes les implications qu'elle induit pour sa structure, pour soi-même ?**
- **Comment évaluer concrètement cette « contribution » au changement, cette valeur qui est générée, au-delà de l'utilité sociale immédiate ?**

## Assumer sa volonté de changement

Les questionnements des ACDC sont liés à la manière d'accompagner le changement face à l'incertitude inhérente aux démarches d'expérimentation, à la **conscience qu'il n'y a pas de modèle définitif qu'il conviendrait de suivre, que chaque contexte amène son lot de spécificités**. Qu'il leur revient donc d'« inventer ». Tout cela amène beaucoup d'interrogations sur les méthodes à adopter, sur les priorités à envisager, sur leur capacité à articuler leurs objectifs et les moyens humains et financiers, sur les postures et les rapports à adopter avec leur écosystème.

*« Nos objectifs de changement sont clairs, nos moyens aussi. Nos activités évoluent et vivent pour être au plus proche de notre mission.*

*Comment incarner dans notre structuration et auprès de l'ensemble des parties prenantes la transversalité de nos activités ? Comment faire pour que notre discours capte l'attention de tous nos interlocuteurs sans qu'il soit constamment nécessaire de l'adapter ? »*

(Sonia Abelanski - Working First).

Cela met à jour les tensions que les ACDC sont amenés à gérer quotidiennement entre l'interne et l'externe, le spécialisé et le transversal, le local et le global, le court et le moyen terme, et la fragilité des postures d'équilibristes qui en découlent.

*« La stratégie du changement est conscientisée : l'objectif de notre programme est le changement du cadre normatif et de la perception des enjeux liés à la migration. Mais le " jusqu'où " n'est pas formulé. Le changement ne tient pas seulement à nous, mais à nos interlocuteurs... J'anime des collectifs sur des territoires, pour lesquels la première motivation c'est de faire. C'est difficile, pour nous tête de réseau, de leur faire prendre en compte notre volonté de changement plus large. Ce sont des bénévoles qui ont besoin de stratégies de sortie pour les personnes suivies : c'est l'enjeu des enjeux pour eux. Les instances de gouvernance locale ne se saisissent pas des problématiques de changement, mais de régularisation ! Certains restent sur des positions de conflit avec la préfecture. Nous, on pense que c'est en passant à une logique de dialogue, de négociation, que l'on peut influencer. Certains bénévoles manifestent devant la préfecture toutes les semaines, alors qu'on prône une voie de dialogue ! »*  
(Quentin Peiffer - Fédération de l'Entraide Protestante).

*« À la fois les acteurs publics financent nos projets et nous on prend des positions radicales contre des politiques. L'équilibre est difficile. On arrive à tenir la ligne entre partenariat avec les ministères et protestation contre les politiques. Ça nous oblige à la prudence, mais la ligne peut être tenue »*  
(Marion Moulin – Emmaüs).

Enfin, il s'agit bien d'assumer une volonté de changement, de se positionner comme des acteurs ambitieux, mais pas arrogants, de ne pas esquiver ce qui relève souvent de leur raison d'être, tout en admettant qu'ils ne peuvent pas maîtriser l'ensemble des paramètres qui les mènent à leurs objectifs.

*« Le changement n'est pas un terme employé en interne. On lui préfère celui de l'expérimentation : moins stressant, moins présomptueux, même si on souhaite fondamentalement que les politiques publiques puissent permettre de généraliser les expérimentations, un « permis de faire » pour tous : on agit bien pour que les choses changent »*  
(Caroline Niemant – La Preuve par 7).

# Évaluer sa contribution au changement



La deuxième question a beaucoup à voir avec la première et porte sur les modalités d'évaluation de la contribution des ACDC au changement, sur la qualification de ces changements et évolutions : quelle est la « valeur » que ces acteurs génèrent à travers leurs pratiques, et comment en rendre compte à l'ensemble des parties prenantes ?

**Si le programme a conforté les ACDC dans l'importance de mettre en lumière leur contribution au « changement » les approches méthodologiques qu'ils mobilisent semblent limitées pour la rendre tangible, notamment face à une doxa de l'évaluation qui se focalise sur les résultats immédiats et chiffrables, plutôt que sur des changements qui sont de l'ordre du sensible, du qualitatif, de la doctrine ou de l'imaginaire.**

*« On est un peu sur de l'anecdotique ou de l'intuitif sur l'impact sur l'écosystème. Il faut arriver à mettre en avant le positif sur ce que ça produit pour la population, les élus, le territoire » (Armelle Dubois - Emmaüs).*

Ainsi, les ACDC évoluent entre la nécessité d'objectiver les effets de leurs démarches, l'intuition de devoir rendre compte différemment, la volonté de ne pas se faire enfermer par une approche linéaire de l'impact, l'envie de s'éviter des protocoles d'évaluation trop lourds et fastidieux. Ce questionnement, ouvert dès le démarrage du programme à travers le témoignage de Point d'Eau sur la portée de la réalisation d'un livre de cuisine (cf. encadré), a ainsi abouti à un travail spécifique en 2023 associant design et évaluation pour explorer des façons alternatives d'explicitier sa contribution aux dynamiques de changement.

## Un livre de cuisine pour rendre visible des capacités à agir

L'atelier de remobilisation « cuisine », porté par l'association Point d'Eau et la production d'un livre de recettes en particulier, a été l'occasion de mettre en avant les compétences, les qualités et les capacités de réalisation des personnes accueillies. Le livre présente des recettes, mais à travers celles-ci, il exprime surtout les parcours de vie des personnes qui ont participé à l'atelier cuisine. Cela permet de comprendre les expériences de vie, les parcours individuels des personnes de la rue ou en difficulté d'insertion socio-économique. Le livre est réalisé par les participants de manière très autonome. Pour cela, il a été essentiel « d'accepter le droit à l'erreur » dans les récits et les recettes, afin de garantir l'autonomie et la liberté d'initiative des personnes.

La « *volonté de qualité aurait pu pousser à vouloir davantage corriger, suivre et contrôler la démarche* » (Richard Diot – Point d'Eau). Et malgré ces erreurs, la qualité globale du livre est très bonne et s'est inscrite dans une logique d'apprentissage pour les participants, avec une réelle liberté de choix.

Le livre a permis, selon Akim Slaimi, le bénévole qui a animé le groupe de personnes qui ont participé à sa création, de « bousculer » celles et ceux qui l'ont lu : à travers des recettes de cuisine, les récits de vie et les parcours des participants ont touché un public très large et varié, permettant une meilleure compréhension des trajectoires et des enjeux de l'insertion et de la remobilisation.

Ce livre de cuisine peut ainsi être vu comme une autre manière de rendre compte de ce que ce projet a permis, de ce qu'il a changé pour tous ceux qui y ont travaillé et de le rendre compréhensible, concret et sensible pour les instances et acteurs de l'association, les partenaires institutionnels, les financeurs et la société en général.



© Tout droits réservés HDeGrandpre



© Tout droits réservés Justine Peilley

© Tout droits réservés Charlotte Dudignac



Au cours de leurs échanges, les ACDC ont constaté qu'ils partageaient quatre enjeux, qui constituent en réalité autant de « passages obligés » dans leurs pratiques de changement :

- La conduite de démarches d'expérimentation
- Le portage collectif de leur stratégie de changement
- La construction de leur légitimité auprès de leur écosystème
- La diffusion de leurs apprentissages et de leurs résultats

## Conduire des expérimentations

Les ACDC développent des démarches qui présentent une dimension expérimentale et alternative.

Qu'entend-on par « expérimentation » ?

Il s'agit souvent de la mise en œuvre à petite échelle, mais dans le monde réel et pas en laboratoire, de dispositifs plus ou moins complexes qui permettent de modifier des relations sociales, des représentations, des pratiques, des méthodes, des règles administratives, des modèles économiques, etc. L'expérimentation est menée dans l'objectif de tester des hypothèses - parfois peu explicites - d'observer de nouveaux phénomènes sociaux, de valoriser autant l'erreur que le succès, de capitaliser des connaissances nouvelles et des apprentissages collectifs. La logique des ACDC est de « donner à voir » des alternatives à travers l'expérimentation tout en y associant directement leurs parties prenantes dans l'optique d'entraîner des changements de regard et de posture dès cette phase. Leurs démarches expérimentales se situent sur deux plans qui peuvent se combiner : **elles servent à faire émerger des innovations qui ont une portée en termes d'intérêt général**, d'une part, **et à définir en chemin une méthode d'accompagnement au changement**, d'autre part.

Tout d'abord, sur un premier plan, les ACDC positionnent leurs expérimentations dans l'optique de mieux répondre à leur mission sociale.

Certains situent les résultats attendus au niveau de la création d'outils, de méthodes, de techniques qui doivent permettre de nourrir des dispositifs sociotechniques plus élaborés ; d'autres voient dans leur expérimentation la réalisation de « démonstrateurs » pour lesquels il convient au préalable de créer ces outils, ces règles, ces cadres réglementaires, de lever des freins sociaux, culturels, cognitifs, etc. Pour Elise Renaudin d'Ecolhuma, l'expérimentation a vocation à porter d'abord sur les phases de production de contenus et d'outils. L'expérimentation porte ainsi sur des démarches « *test and learn* ».

« *Cela nous permet de tester auprès d'un premier groupe d'utilisateurs qui vont nous faire des retours. On fait ça dans des cadres où finalement les incertitudes sont limitées, mais il y a un besoin de tester. Il n'y a jamais de version finalisée. Tout est toujours rebattu en fonction des retours et de l'évolution* » (Elise Renaudin - Ecolhuma). Le recours à des démarches de test leur permet d'être agiles. Ces approches n'ont pas vocation à obéir à des protocoles trop rigides, à des démarches longues d'évaluation. Au contraire, elles relèvent de pratiques organisationnelles qui plaident la souplesse et le droit à l'erreur, les validations au fil de l'eau. « *Rien n'est censé rester à l'état d'expérimentation, il faut aller vite pour permettre de valider nos process en vue de répliquer, de transmettre ou d'explicitier nos difficultés* » (Sévak Kulinkian - Hameaux Légers).

En revanche, pour Les Petites Cantines, l'expérimentation d'un modèle économique à partir du prix libre représente un retour d'expérience nécessaire et essentiel. Mais il n'est qu'un des éléments d'un dispositif de changement des rapports sociaux et de civilité plus large. De la même manière, pour Sévak Kulinkian de Hameaux Légers, les innovations technico-juridiques permettant l'installation de hameaux légers ne sont « *que le point de départ d'expérimentations plus ambitieuses qu'on fait émerger à travers une nouvelle manière de vivre en société* ». (Sévak Kulinkian - Hameaux Légers).

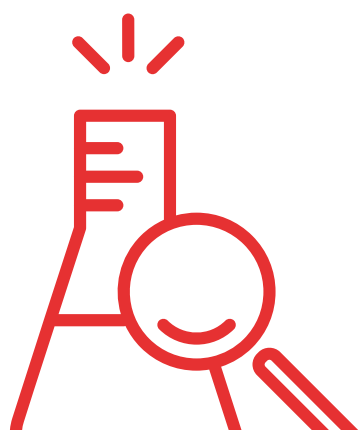
Pour Tera, « *nous expérimentons la capacité d'un écosystème coopératif territorial à essaimer tout ou partie de son modèle économique, financier, juridique et social, pour accélérer la transition de ces millions de français qui veulent quitter les grandes villes pour venir vivre, entreprendre et investir en milieu rural et ainsi, par un réseau de quartiers ruraux de transition coordonnés, faire face aux enjeux climatiques, écologiques et énergétiques.* » (Frédéric Bosqué - Tera)

Cette projection dans des expérimentations qui s'inscrivent nécessairement dans la durée conditionne un ensemble d'enjeux internes, en termes de mobilisation de ressources humaines, de coopérations, de financement.

La place des expérimentations dans la contribution des ACDC est donc majeure. Leur démarche peut en fait être analysée comme une démarche expérimentale itérative, à très long terme, l'évolution des projets permettant de construire et renforcer les conditions de réussite d'une expérimentation plus grande : **chaque phase d'essai est en réalité une nouvelle étape de l'expérimentation, réalisée dans un cadre plus enrichi, car nourri des apprentissages précédents.** La levée de certains verrous ne permet pas encore la diffusion d'un modèle pérenne, mais la somme des connaissances accumulées permet de s'approcher du démonstrateur envisagé.

Ensuite, sur un second plan, ce qui est expérimenté relève moins des résultats de leur démarche, que du processus mis en œuvre pour favoriser le changement. Ce que les ACDC évoquent sous le sceau de la méthodologie renvoie à la manière dont ils ont fait bouger des lignes, dont ils sont parvenus à jouer avec les limites d'un cadre réglementaire, dont ils ont mis en mouvement des individus ou des structures autour d'un projet commun. Cette manière de faire n'est généralement pas déterminée à l'avance, elle fluctue en fonction du contexte. Ainsi dans l'expérimentation EN ACT, toute une partie des résultats de la démarche porte sur la construction d'un consensus local porté par la collaboration entre les acteurs. « *Dans cette expérimentation, nous explicitons le rôle de chacune des structures, comment cette collaboration s'imbrique, comment elle amène de nouveaux espaces de dialogue ou d'apprentissage, etc.* » (Quentin Peiffer - FEP)

La conduite de l'expérimentation est ainsi envisagée comme l'amorce – parfois non explicitée – d'un processus de changement sur lequel l'ACDC entend intervenir. La démarche expérimentale est l'occasion d'inscrire tout un ensemble d'acteurs de l'écosystème dans de nouvelles postures, de nouvelles relations. La Preuve par 7, par exemple, met en avant l'intérêt de créer des situations d'apprentissage et de partage à travers des ateliers locaux sur le terrain. Ces formats ont pour vocation de mixer les publics, de faire dialoguer les visions, de construire une expertise partagée sur un sujet. Tout en partant du terrain, en traitant de questions locales, souvent très techniques, et à travers des formats de rencontres qui révèlent le territoire et mettent les acteurs en action (ateliers de travail, arpentages, événements publics...). Ce sont des formations « qui ne disent pas leur nom » car il s'agit d'amener des acteurs de pouvoir à accepter d'investir des instances dans lesquelles ils seront forcément bousculés, interrogés, questionnés sur leur rôle et sur leur expertise. Le format ouvert, bienveillant, non officiel doit ainsi leur permettre de s'ouvrir à des visions alternatives, dans un cadre constructif. « *Ces ateliers sont un prétexte pour un apprentissage, pour une remise à plat de questions locales essentielles, pour une reformulation des enjeux, rôles et postures de chacun.* » (Caroline Niemant - La Preuve par 7)



La conduite de telles démarches amène à se poser de nouvelles questions :

- Tout d'abord, **quelles stratégies adopter vis-à-vis de ses parties prenantes ?** Pour certains, il convient d'associer « *des acteurs pionniers, engagés, en capacité de prendre des risques, ouverts d'esprit* » (Sévak Kulinkian - Hameaux Légers) afin d'assurer les conditions de l'expérimentation, de faciliter l'obtention de résultats dans une logique de démonstration ou d'acquisition d'expertises. D'autres anticipent les conditions de transposition et veillent justement à « *ne pas centrer l'expérimentation auprès d'un public dont les caractéristiques sont trop éloignées de la majorité des acteurs à faire bouger.* » (Elise Renaudin - Ecolhuma).
- **Quels financements** des démarches, notamment dès lors que les ACDC sont investis sur le très long terme ? Convergence France a pu expérimenter pendant 3 années, grâce à des ressources mobilisées, des équipes recrutées. Puis elle s'est posé la question de la fin des financements publics. Sophie Roche en retire cet enseignement : « *Faire sortir les résultats de l'évaluation au moment où les financements se terminent laisse très peu de temps à l'État et aux financeurs pour décider de ce qu'ils vont faire derrière. Convergence a dû prendre le risque de se financer sur fonds propres pendant 6 mois, jusqu'à mi-2016, avant que l'État et la Ville de Paris ne confirment la poursuite du programme* ». (Sophie Roche – Convergence France). Ces contraintes amènent à penser des modèles de financements nouveaux permettant de couvrir les investissements adaptés à la temporalité des processus envisagés, à l'image des capitaux patients à intérêts modérés sur lesquels travaille Tera.

- Ensuite, **comment évaluer ce qui ne se compte pas ?** Face à des démarches itératives, agiles, qui empruntent des voies différentes, le recours à une évaluation formalisée peut apparaître incongrue. D'autres, en revanche, ont justement recours à des méthodes rigoureuses d'évaluation, par des cabinets externes, parfois en lien avec un comité scientifique, pour bénéficier d'une compréhension des résultats, valider la pertinence (ou non) de leurs approches sur la base d'une analyse plus objective. Dans cette perspective, les démarches d'évaluation constituent un support très stratégique pour permettre à l'acteur de faire autorité à partir de sa démarche expérimentale. Celles-ci sont toutefois lourdes, difficiles à mettre en œuvre, et se situent davantage à l'échelle des réseaux (FEP, Convergence France...). Un autre point de débat est soulevé entre ceux qui pensent nécessaire d'intégrer l'expérimentation dans les référentiels habituels, au risque de présenter des résultats dégradés au regard des indicateurs officiels, et ceux qui développent leur propre référentiel d'évaluation, quitte à ne pas même être « regardés ». Ils se rejoignent toutefois sur l'intérêt d'une évaluation coconstruite, prenant appui sur ce qui compte pour chaque acteur, et sur l'intérêt d'évaluer dans l'action ce qui est produit au jour le jour. Derrière l'évaluation, la mesure de ce qui se joue dans l'expérimentation est moins dans ce qui est « compté » que dans ce qui est « raconté » pour dire ce qui compte.
- Enfin, **comment adapter son fonctionnement interne** à ces nouvelles exigences ? La démarche d'expérimentation met aux prises les ACDC avec des enjeux d'organisation interne, d'agilité de leurs process, d'exercice de certains principes comme la reconnaissance de l'échec ou le droit à l'erreur. Elle met en tension des arbitrages stratégiques entre le court et le long terme. Elle nécessite de disposer des compétences en interne, de trouver l'équilibre entre « *ceux qui veulent ouvrir le champ des possibles et ceux qui veulent tirer les enseignements et mettre à exécution les résultats dans les pratiques de travail habituelles de l'association* » (Sévak Kulinkian - Hameaux Légers).





# Porter collectivement le changement

La question de l'élargissement du portage de la stratégie a été appréhendée par les ACDC à trois niveaux :

- Au niveau de leur organisation interne, notamment à travers la manière dont les valeurs, les principes de leur démarche sont incarnés et transmis aux équipes salariées et bénévoles ;
- Au niveau des rapports qu'ils entretiennent avec les bénéficiaires directs de leurs actions, leurs publics ;
- Au niveau des instances de gouvernance avec leurs partenaires et parties prenantes.

Sur le plan interne, notons que la question du portage collectif constitue un enjeu de facto pour les programmes qui sont co-portés par plusieurs entités à l'image d'Act'ice, pour les réseaux constitués de plusieurs structures comme Tous Dehors ou le RFFLabs. Elle passe alors par une organisation de temps de partage, de travail sur la vision, les valeurs, la stratégie dans les différentes instances de gouvernance. Une importante réflexion est menée en vue de préciser le projet, de l'incarner en principes, de s'accorder sur les objectifs opérationnels. Au sein du RFFLabs, la gouvernance collégiale est organisée à partir d'un dense travail interne qui alterne phases de consultations, propositions, résolutions, enrichissements, accompagnements dans la mise en œuvre et nécessite une très forte implication des membres.

Au sein des structures, les fondateurs et les dirigeants sont souvent attentifs à la transmission du projet : **le portage collectif est associé à un portage du pouvoir effectif inspiré de modèles organisationnels plus horizontaux** (fonctionnement holocratique ou sociocratique, modèle de l'entreprise libérée, management participatif...).

A l'image de ce qui se pratique au sein d'Hameaux Légers, d'InSite ou des Petites Cantines pour ne prendre que quelques exemples, l'organisation repose sur une dissémination des mécanismes de prise de décision et une distribution de l'autorité entre plusieurs instances ou personnes. Au-delà de leur efficacité, ces modèles permettent d'incarner en pratiques des principes forts que l'organisation promeut auprès de ses parties prenantes. De la même manière, l'organisation de la gouvernance du Campus de la Transition est envisagée pour associer la diversité des acteurs et cibles de l'association.

« Pour l'instant, notre gouvernance met en relation des personnes issues des horizons auxquels nous voulons parler : l'une est enseignante-chercheuse, l'un est maraîcher, on a quelqu'un du monde de l'entreprise, un autre de la fonction publique. Et parmi les deux codirigeants, l'une, issue de la fonction publique, a dirigé une école d'ingénieurs à Grenoble et l'autre a un parcours dans les entreprises et auprès d'ONG. Cette composition nous caractérise et crée des polarités qui font vivre le débat. Cette diversité de profils permet de décroiser les silos, et de donner à des parcours non linéaire de s'épanouir. C'est un peu comme à l'image d'une forêt qui ne serait pas une plantation ou tout est bien aligné et taillé. Les espèces doivent coopérer les unes avec les autres, et partager pour trouver l'équilibre. »

**Grégoire de Lassus - Campus de la Transition**

« Je trouve que ce qui est intéressant dans le partenariat Ronalpia - Possible, c'est cette montée en compétence croisée qu'on fait au fil de l'eau. Ça se voit beaucoup sur les travaux sur l'approche systémique. Par exemple, le volet organisation apprenante va être plutôt porté par Ronalpia et le volet diagnostic systémique plutôt par Possible. Ensuite dans la mise en œuvre des expérimentations qui sortiront des travaux qu'on réalise sur la pensée systémique, ce sera au croisement de ces deux choses-là, comme l'est le programme Act'ice. »

**Marion Moulin - Act'ice**

« Le portage collectif est à plusieurs niveaux. Il y a des acteurs historiques qui sont toujours présents aujourd'hui, qui ont porté fort l'ADN des Petites Cantines et qui le diffusent. Et Les Petites Cantines sont dans une dynamique de communauté apprenante où la vision de notre ADN est nourrie, challengée, complétée : elle vit en permanence et elle est constamment remise en question ou débattue par ce qu'il se passe dans les Cantines. Et puis l'idée c'est que les personnes qui composent les Cantines, en tant que salariés, membres de la gouvernance, convives ou bénévoles, ont aussi leur place et des endroits au sein de notre réseau pour porter leur vision de notre ADN, de ce qu'est notre capacité de transformation de la société, de ce que l'on souhaite changer, de comment on le fait (...) A travers cela, il y a aussi une confiance accordée à des salariés d'être qui ils sont et de porter et d'incarner la façon d'être des Petites Cantines. Dans une dynamique de changement, de transformation sociétale, c'est riche de faire confiance aussi à ses salariés pour porter des choses. »

## Clémence Baugé - Les Petites Cantines

Ce portage collectif renvoie à la place et la considération accordées aux parties prenantes, qui intègrent tout à la fois leurs partenaires, leurs publics, les équipes. Les ACDC investissent dans la mise en place d'espaces, d'instances de dialogue. A travers ceux-ci, il s'agit pour beaucoup de faire vivre une expérience, d'incarner par l'action et la posture le changement qu'ils veulent voir advenir chez l'autre. Les modes de gouvernance, les réunions, les ateliers avec les partenaires sont pensés pour faire l'expérience d'un changement de posture et de pratiques : c'est cette capacité à faire vivre du collectif, à « faire ensemble » qui permet d'incarner le portage collectif d'une démarche de changement. Il s'agit de casser les silos pour faire émerger des angles de réflexion (à l'image de Tous Dehors qui cherche à rapprocher urbanisme et santé, petite enfance et environnement, etc.).

Il ne s'agit pas forcément de chercher à mobiliser « les chefs » afin que le message redescende, mais plutôt « ceux avec lesquels le courant passe, dans une approche permacole de la mise en lien. L'idée est de faire fructifier au maximum les relations pour tisser, créer des énergies, élargir des capacités » (Cécile Thueux - Tous Dehors) .

Pour InSite, il y a ainsi la volonté de créer un « design de gouvernance » en lien avec les « principes et la vision qu'on attend de l'organisation interne et la vision de changement à long terme. Nous devons donc mettre en synergie des parties prenantes (notamment les maires et les jeunes en service civique) à partir des espaces créés et de la gouvernance envisagée » (Marélie Arrighi - InSite).

Cette connexion s'explique à travers la formule : « nous InSite, organisation de changement ».

Cette approche se manifeste notamment par des comités stratégiques régionaux pour partager auprès des partenaires, la mise en place d'un Conseil des Maires, des journées « Artisans d'idées » locales. Dans ces différentes instances se joue la prise de conscience que « chacun est un des maillons du changement ». L'enjeu est ainsi de « créer les bons espaces, les points de connexion et les meilleures conditions pour que ce qu'on a envie qu'il s'y passe puisse se faire. » (Elodie Tesson - InSite)

Finalement, la stratégie de changement est à la fois portée par un discours (traduction dans les documents internes, projets stratégiques...) mais surtout en actes à travers les projets et les modes d'organisation, avec **une forte connexion entre « l'agir » et le « penser »**. Elle se vit et se voit d'abord à travers **la place et la considération accordées aux parties prenantes**, avec une forte volonté de travailler en horizontalité avec les acteurs de leur écosystème. **On peut ainsi établir une relation forte entre la façon dont beaucoup d'ACDC fonctionnent avec leur écosystème et l'approche systémique. Certes, ils organisent les conditions pour influencer leur écosystème, mais dans le même temps, leurs pratiques les amènent à être nourris par celui-ci, à être influencés et questionnés en retour.**

Les principaux enjeux partagés au cours des séances de travail portent ainsi sur les compétences nécessaires pour favoriser ces changements de posture en interne, sur les rôles et les fonctions clés qui favorisent la coopération. Les personnes qui occupent les missions de direction, de coordination, d'animation jouent un rôle majeur dans la mise en lien, l'animation de la gouvernance interne, la facilitation du dialogue avec les partenaires.

# Se faire reconnaître comme acteur de changement

Les pratiques des ACDC nous renseignent sur la manière dont ils mobilisent et articulent différents registres de légitimité pour asseoir leur capacité à influencer leur écosystème. Nous en avons repéré plusieurs : **l'exemplarité, la proximité, la centralité, l'impartialité, l'expertise-pionnière.**

## L'exemplarité

Elle est notamment liée aux pratiques d'expérimentation, aux capacités entrepreneuriales des ACDC, ainsi qu'à la cohérence entre leurs discours et leurs actions. Cette exemplarité se nourrit des expérimentations menées, qui permettent de démontrer leur capacité à faire bouger des lignes. Leur réussite n'est pas seulement liée aux résultats tangibles de leurs démarches, mais aussi au fait d'être parvenus à faire exister une alternative malgré la complexité des situations qu'ils ont à traiter.

Pour eux, l'établissement et la consolidation de leur légitimité se construit donc par leur capacité à faire la démonstration par l'action. *« Être un acteur aboutit à se faire reconnaître un rôle d'acteur de l'écosystème à part entière. Il faut donc "faire" pour se rendre légitime »* (Armand Hurault - Festin). Elle se construit à partir de leur engagement, de leur pugnacité, de leur capacité à prendre des initiatives, à saisir des opportunités. *« On apprend en marchant, donc il ne faut pas attendre que tout soit fixé avant de prendre des initiatives. »* (Richard Diot - Point d'eau) *« Le fondateur des Bureaux du Cœur est légitime de dire devant les médias : "j'ai eu cette idée, je l'ai fait, donc tout le monde peut le faire, donc suivez-moi" »* (Kinda Garman - Les Bureaux du cœur).

Le registre de l'exemplarité est aussi utilisé dans la manière dont les ACDC incarnent et font vivre concrètement les valeurs qu'ils affichent. Cela accorde une certaine puissance à leur autorité, une certaine fiabilité à leur discours.

## La proximité

Notamment avec les publics et les bénéficiaires de leur mission sociale.

La participation centrale des personnes comme experts, porte-paroles, pour ne pas avoir à se positionner soi-même comme sachants est un élément souvent central dans la posture des ACDC. Dans le cas de l'application des Directives Anticipées en Psychiatrie et de l'émergence de la fonction de pair-aidant, le fait que les formateurs aient eux-mêmes vécu des séjours dans des services psychiatriques dans le passé constitue un levier de reconnaissance de leur expertise par les médecins autant que par les malades. Le fait que le Centre ressource de réhabilitation psychosociale du Vinatier réunisse, au sein d'une institution hospitalière, à la fois des personnes issues de la formation en santé et psychiatrie et des pairs-aidants, participe de sa légitimité.

© Tout droits réservés Justine Peilley



« Si les personnes concernées sont autour de la table, ça met tout le monde d'accord. Parce que quand la personne dit "écoutez, dans l'Algeco que vous me fournissez en tant qu'hébergement d'urgence, il pleut sur le chauffage électrique et je peux m'électrocuter à chaque seconde", on ne peut pas la contredire parce qu'elle le vit. Alors que si c'est moi qui le dis et qu'elle n'est pas là, on va me dire "non mais ça c'est ce qu'ils vous remontent mais ce n'est pas vrai du tout, ça a été réparé". Et moi, je ne peux pas dire non, puisque je ne vis pas dans l'Algeco. Donc l'intérêt d'avoir les personnes à côté de soi, c'est qu'à un moment donné on ne peut pas les contredire. (...) Aujourd'hui, l'une des représentantes de l'Etat dit : "oui, je sais, vous allez encore me dire que les personnes accompagnées ne sont pas venues à cette réunion". A force de le rabâcher, le message est clair, je n'ai même pas besoin de parler, elle le dit à ma place. (...) Il y a eu des moments où j'étais un peu virulent, j'y allais un peu fort. Et je me suis aperçu que ce n'était pas forcément très productif. Finalement, il vaut mieux y aller avec le sourire mais en posant des bornes, en disant simplement : "vous pouvez remettre en cause l'inconditionnalité, mais alors vous remettez en cause le socle des actions de la fondation Abbé Pierre et le discours de son fondateur, alors non l'inconditionnalité n'est pas négociable." (...) Cette légitimité, elle nous est aussi donnée parce qu'on est entouré d'un réseau financier. Mais je pense que c'est surtout d'avoir un continuum de valeurs qui est affiché et qui ne bouge pas : ne pas remettre en cause des principes de base que sont l'anonymat, l'inconditionnalité, la participation. (...) Si on crache sur Point D'eau aujourd'hui, on crache sur quatre-vingts bénévoles qui sont issus de ce public. Donc ils ne peuvent pas dire "vous ne prenez pas en compte les gens". Les gens sont là, ce sont eux qui les accueillent. »

**Richard Diot - Point d'eau**

« Et pour la suite, (...) il y a plusieurs choses dans la façon dont on imagine le changement.

- D'abord, c'est la question de l'animation d'une communauté de chefs, de professionnels des métiers de bouche pour créer les conditions d'une rencontre, d'un échange entre personnes qui ont envie de faire évoluer les pratiques et ne savent pas très bien par quoi commencer. Nous, on n'amène pas le contenu, les solutions mais on crée juste les conditions du dialogue pour que les bonnes pratiques se répandent. Du coup, comme on n'intervient pas, on ne dit pas "il faudrait faire comme ça, ou faire faire ça". C'est de l'échange pair à pair.
- Ensuite, on est en train de chercher un endroit pour faire un modèle de restaurant qui allie insertion, dynamique sociale et alimentation durable. Un restaurant où on pourrait expérimenter et montrer que c'est possible. En faire une vitrine, dans un lieu de passage exposé. »

**Armand Hurault - Festin**

## La centralité du positionnement

Cette centralité est alimentée par les pratiques de coopération, la capacité de dialogue, la volonté de s'inscrire dans des configurations collectives, dans des réseaux. Les ACDC se positionnent souvent dans des situations de médiation entre plusieurs univers qui ne se connaissent pas, ni ne se croiseraient. En facilitant leurs interactions, ils développent une certaine centralité au sein d'un réseau d'acteurs qu'ils contribuent à construire, à animer.

## L'impartialité

L'impartialité (ni pour l'un, ni pour l'autre), ou la pluri-partialité (et pour l'un, et pour l'autre) met en lumière le souci des ACDC de ne pas se montrer « partisan », au risque de se couper d'une frange de leur écosystème. Il s'agit de disposer d'un juste niveau de militantisme, d'engagement politique qui n'apparaît pas clivant mais qui invite plutôt à la rencontre de mondes différents.

« Ce qui fait notre spécificité pour construire et conserver une légitimité à intervenir c'est le fait d'avoir une vision claire. Nous créons des espaces de dialogue sécurisé entre la police et la population, les jeunes et les parents, sans jamais prendre parti, en n'étant ni le porte-parole des quartiers populaires, ni le porte-parole des policiers. En étant transparents. On est honnête avec nos interlocuteurs, on se doit d'avoir une relation de confiance avec nos partenaires au sein des quartiers. On doit maintenir cet engagement tout au long du processus et faire preuve d'empathie. »

**Reda Didi - Graines de France**

## Le caractère pionnier

Le caractère pionnier est le fruit de l'antériorité de l'action des ACDC. Beaucoup s'inscrivent sur des questions sociétales qui émergent, comme c'est le cas concernant la santé mentale. Dès lors que cet enjeu est davantage médiatisé suite au Covid-19, les acteurs intervenant dans ce domaine sont reconnus pour une expertise acquise de longue date.

« Je crois qu'il y a la question de la visibilité antérieure qui compte. Depuis 2017-2018, je diffuse beaucoup de choses sur la pair-aidance, sur les plans de rétablissement, je m'investis de l'intérieur. Quand les gens voient que j'ai donné 65 conférences, ils ont confiance. »

**Lee Antoine – Centre Ressource Réhabilitation**

« Avant, la santé mentale était souvent un tabou, ou en tout cas les gens se sentaient peu concernés. Il y a beaucoup plus d'attention sur le sujet depuis la pandémie du Covid. Ceci permet plus de dialogue. Et avec le déploiement des services de réhabilitation psychosociale dont la valeur du travail est un principe, il y a plus d'attention sur la question du travail dans les services de psychiatrie qu'au démarrage de Working First. Nous bénéficions d'un alignement de planètes sur plusieurs sujets. »

**Sonia Abelanski – Working first**

Bien entendu, ces cinq registres n'épuisent pas tous les leviers de légitimation sur lesquels s'appuient les ACDC. La mobilisation de figures emblématiques, rassurantes, positives (des chefs étoilés dans le cas de Festin, des sportifs ou célébrités issus des quartiers dans le cas de Graines de France, la figure de l'Abbé Pierre au sein du réseau Emmaüs, l'architecte Patrick Bouchain pour La Preuve par 7, etc.) ou le rattachement à des institutions qui font autorité (Centre Ressource de Réhabilitation auprès du Centre Hospitalier du Vinatier par exemple) participent d'autres ressorts. Par ailleurs, leurs pratiques conduisent les ACDC à faire porter une partie de leur légitimité par leur écosystème, à travers le maillage « d'ambassadeurs » de leur démarche au sein des structures, des réseaux, des institutions auprès desquels ils interviennent.

L'enjeu principal pour les ACDC est certainement dans l'articulation de cet ensemble de facteurs de légitimation : comment les combiner dans les actions, les adapter en fonction des interlocuteurs et du contexte, tout en conservant une cohérence d'ensemble ?

# Diffuser ses enseignements

Comment les ACDC organisent-ils la diffusion des résultats de leurs démarches, de leurs apprentissages, de leurs enseignements pour en favoriser l'appropriation par leur écosystème ? Ils ont en commun de développer des actions de diffusion, d'influence à travers une variété de supports, d'outils, d'événements, mis en œuvre dans des contextes très divers. Ils **mobilisent une panoplie très importante de formats, mais le trait commun de leurs démarches est de « mettre en scène » le changement des rapports individuels et sociaux** lors d'événements, à travers des publications, etc.

Ainsi, les démarches entreprises pour faciliter l'essaimage du modèle de la ferme de Moyembrie ont abouti à un guide réalisé à l'issue d'une étude d'impact en 2019, à une étude pour valider les modèles économiques des fermes afin d'identifier les facteurs clés de réussite et les difficultés, à la capitalisation des conditions de réussite identifiées au fur et à mesure de l'implantation des fermes. Tous ces travaux orientent aujourd'hui les choix réalisés, inspirent les cahiers des charges.

Pour Convergence France, la stratégie de diffusion s'appuie notamment sur les enseignements de la phase d'expérimentation. Cette identification des clefs de réussite centralisée par Convergence France est facilitée par la capacité d'observer la pluralité des projets accompagnés dans toute la France. Ici, la démarche de capitalisation auprès des professionnels des chantiers *« est diffusée aux professionnels pour inspiration, ainsi qu'aux professionnels des nouveaux projets, pour appui. Les apprentissages facilitent également la formation de nouvelles recrues en interne et celle des élus »* (Florent Cottinet - Convergence France). Cette capitalisation est complémentaire de la démarche d'évaluation de l'expérimentation.

Dans le cas d'EN ACT, expérimentation mise en œuvre par la FEP, la diffusion est réalisée notamment au travers d'un *« rapport de bilan annuel, territoire par territoire, et des réunions informelles en vue de partager des méthodologies de travail »* (Quentin Peiffer - FEP). Cependant, au-delà des aspects formels, plusieurs modalités de diffusion des apprentissages sont utilisées, notamment toutes celles qui empruntent au témoignage des publics, des équipes, des partenaires.

*« Convergence sensibilise le monde de l'entreprise à l'accompagnement qu'on propose aux personnes en situation de grande exclusion. Ce qui marche le mieux, c'est lorsqu'une entreprise partenaire en parle. Quand le directeur d'un magasin ou le responsable des ressources humaines parlent de leur expérience, ils touchent beaucoup plus leurs collègues que quand nous on le dit de la même manière. Quand un salarié raconte son parcours et ses problématiques, c'est beaucoup plus parlant que quand nous on parle pour les personnes. »* (Florent Cottinet - Convergence France)



« Au cours de la première étape de la Preuve par 7, nous avons expérimenté. Maintenant, nous sommes dans une deuxième étape: nous documentons. La troisième étape consistera à travailler sur une politique publique. Notre centre de ressources, "L'école du terrain", permet de documenter et diffuser différentes pratiques expérimentales. Il est constitué de projets à notre initiative ou menés par d'autres, mais qui s'inscrivent dans la même démarche. Nous partons du principe que nous n'avons rien inventé mais que nous avons le temps et l'expertise pour faire ce pas de côté, pour documenter et repérer les jurisprudences. Ce n'est pas le cas d'autres porteurs de projets. Ainsi, nous partons d'une base assez solide et nous tissons un réseau à partir de là. Dans ce centre de ressources, nous avons d'abord catégorisé 3 manières de documenter et de diffuser. Nous avons documenté :

- Les manières de faire, des questions de méthode très générales, des principes de base. C'est un peu le point d'entrée pour comprendre la logique expérimentale, et ce que nous appelons la permanence architecturale et la programmation ouverte.
- Les projets sont documentés de manière extrêmement fouillée et précise. Les fiches sont construites avec un niveau d'accessibilité progressif afin de toucher un large public. Le premier niveau d'information concerne des néophytes, puis on rentre dans un discours plus pointu et détaillé, au fur et à mesure du récit du projet. Et très important : avant d'être une fiche technique, il s'agit avant tout d'un récit qui permet d'incarner les projets, d'embarquer le lecteur. Des récits qui sont alimentés par des outils administratifs, juridiques et réglementaires car c'est l'enjeu central, ce qui manque cruellement aux porteurs de projets expérimentaux.
- Des témoignages d'acteurs de projets alternatifs et d'experts regroupés thématiquement sous forme de podcasts.

Nous avons lancé ce centre de ressources en octobre 2022 en une version bêta. À ce moment-là, nous l'avons diffusé de manière assez confidentielle auprès de notre réseau de partenaires uniquement. Ceci dans l'objectif d'améliorer, d'incrémenter en fonction des retours utilisateurs, mais aussi dans l'optique que ces personnes se l'approprient. Pour cela, nous avons envoyé un message personnalisé à une centaine de personnes pour leur demander leur avis tant sur le fond que sur la forme. Ça a été très riche d'enseignements. Nous avons quasiment intégré tous les retours parce qu'ils étaient très pertinents : nos partenaires ont vraiment pris le temps. Ça nous a permis d'affiner le processus de documentation et sa valorisation » (Caroline Niemant - La Preuve par 7).

La logique est de **mettre en avant le processus et la méthode, au-delà de la dimension des projets**. Les pratiques de diffusion se font ainsi le relais de la méthode employée pour mettre en lumière la place accordée aux publics, la projection partenariale souhaitée par les ACDC, la posture attendue de la part des institutionnels, des financeurs par exemple. Il est intéressant de constater ainsi la place accordée à l'expérience immersive auprès des publics comme un des vecteurs principaux des actions de plaidoyer.

Au-delà des pratiques évoquées, la diffusion des enseignements pose plusieurs questions complexes. Tout d'abord, les ACDC sont confrontés au paradoxe d'une diffusion qu'ils souhaitent le plus souvent libre et ouverte, mais aussi à la nécessité d'une formulation pertinente nécessaire au maintien de la qualité des relations avec les interlocuteurs stratégiques. Ainsi **quel équilibre trouver entre le fait de diffuser dans une logique de plaidoyer et ménager la susceptibilité de ses principaux partenaires, ou simplement leur temps d'appropriation des résultats**? Dans les faits, tout ne peut pas être dit ou formulé tel quel, et il ne s'agit pas que la mauvaise réception d'un rapport aboutisse à se couper d'acteurs qui impulsent le changement à bas bruit au sein d'institutions et pourraient favoriser l'institutionnalisation de la démarche.

L'équilibre est fin, parfois difficile :  
« De ce rapport, on tire toute une série de pistes de réflexion. On n'a pas souhaité les appeler "recommandations" parce que ça nous apparaissait un peu prétentieux, et pas forcément opportun en termes de langage par rapport aux autorités préfectorales (...)

*On essaie de promouvoir des pistes de réflexion qui nous semblent entendables par la préfecture, pour mettre en avant le fait que les autres critères qui sont par ailleurs utilisés pour les régularisations pourraient être appliqués de façon moins sévère qu'actuellement. On essaie aussi d'être autocritique: l'idée, c'est de montrer qu'on sait que nous non plus, on n'est pas parfait et qu'on a aussi des éléments à travailler »*  
Quentin Peiffer - FEP).

Ensuite, comment faire évoluer la relation avec les interlocuteurs à l'intérieur des institutions que l'on souhaite influencer? Les ACDC s'appuient sur des acteurs-relais, parfois au sein des administrations, qui jouent le rôle d'ambassadeurs de leur démarche. L'entretien de la qualité relationnelle tissée avec les réseaux d'acteurs mobilisés dans la phase expérimentale est essentiel. Or, ce *soft power* est parfois difficile à construire, car il nécessite de comprendre les positionnements et les jeux d'acteurs, les rôles à l'intérieur des organisations, les marges de manœuvre de ses interlocuteurs. Parfois, ces acteurs jouent toutefois un rôle de courroie de transmission à l'intérieur de leur institution, en saisissant leur hiérarchie, en reprenant à leur compte des éléments d'argumentaire.

Enfin, quelles suites donner à ses actions dès lors que les résultats de la phase expérimentale sont disponibles? Sur quels leviers nouveaux s'appuyer? En effet, cette étape éclaire des perspectives d'intervention pour des phases ultérieures à travers un appui méthodologique, l'animation d'une communauté. Mais elle génère aussi de nouveaux questionnements, notamment sur le positionnement de la structure : au-delà de la diffusion de ses enseignements, quel nouveau rôle adopter? Cette question est d'autant plus complexe qu'elle ouvre parfois la nécessité d'un changement qualitatif et quantitatif. Un changement d'échelle qui appelle une augmentation des moyens, financiers et humains par exemple.

« Théoriquement, si on arrive à essaimer plus largement le projet, notre appui sera uniquement méthodologique. Donc on interviendra au démarrage du projet et à quelques étapes clés. On ne sera plus du tout dans le faire. Mais demain, si on doit être sur une logique de diffusion à moyenne ou grande échelle, on n'aura jamais les ressources internes pour suivre. Il nous faudrait un nombre de personnes important »  
(Quentin Peiffer - FEP).



# Un programme au coeur des démarches de changement

Le programme Inventer demain – Acteurs clés de changement n’est pas seulement un cadre de mobilisation d’acteurs engagés dans des démarches de transformation. Il est envisagé comme un **dispositif expérimental apprenant, qui emprunte aux pratiques et aux valeurs de ses participants. Il a ainsi vocation, dans son cheminement, à venir bousculer certaines représentations, à changer des modes de faire, à initier d’autres relations. Le programme Inventer demain expérimente une posture d’alliance, de compagnonnage entre la Fondation de France et les structures, réseaux, programmes qu’elle soutient et encourage.** De cette expérience en cours, chaque Acteur clé de changement, et également la Fondation de France et les fondations qu’elle abrite, retire pour lui-même **des apprentissages et des enseignements qui méritent d’être partagés.**

Quel est le ressort principal du programme pour susciter ces changements ? Quels sont les principaux apprentissages qui apparaissent, à mi-parcours ? Quelles évolutions le programme induit-il chez ses participants ? Quelles nouvelles opportunités semble-t-il ouvrir ?

Cette quatrième partie s’appuie principalement sur les témoignages des Acteurs clés de changement, dont des membres bénévoles et salariés de la Fondation de France. Ils ont été interrogés au cours de l’année 2023 sur la manière dont ils vivent le programme Inventer demain, ce qu’ils en retirent pour eux-mêmes ou leur structure à mi-parcours. Ce qui est évoqué ici n’a pas de prétention évaluative et n’est pas exempt des biais d’appréciation que nous avons signalés dans les parties précédentes. Il s’agit surtout d’interroger et de mettre en mots, à dire d’acteurs, la capacité transformative d’un programme qui emprunte concrètement aux démarches des Acteurs clés de changement.





## Une autre relation entre associations et fondations

La transformation la plus visible et la plus immédiate que propose Inventer demain après quelques années de mise en œuvre porte sur l'évolution de la relation de la Fondation de France avec les structures qu'elle soutient. Celle-ci est liée à des caractéristiques propres à ce programme, comme le choix de détecter directement les structures qui le composent plutôt que de les mobiliser via un appel à projet, de les financer sur un temps long et en fonction des besoins qu'elles identifient, d'ajuster les modalités d'accompagnement tout au long de la démarche. Elle est aussi portée et incarnée par la place de la Fondation de France aux côtés des autres acteurs du programme, et non en surplomb. En expérimentant de tels changements et en assumant cet objectif d'action à la racine des causes des maux et préjugés et ce faisant de transformation de la société, la Fondation de France endosse à son tour le rôle d'un Acteur clé de changement, à tout le moins de la philanthropie. Certes, elle n'est pas un ACDC comme un autre dans cette configuration, puisqu'elle est à l'origine du programme et contribue directement au financement des structures. Mais, à travers la participation de ses bénévoles et ses salariés à l'ensemble des temps du programme, elle se positionne néanmoins comme tel, partageant au même titre que les autres ses réflexions, ses expériences, ses stratégies, ses doutes.

*« J'ai aimé participer à la réflexion sur l'organisation de la Fondation de France, c'est flatteur et cela démontre aussi une posture d'humilité assez unique de la Fondation de France, avec cette volonté de profiter de la logique ascendante et d'être en cohérence avec les personnes accompagnées »*  
(Caroline Niemant – La Preuve par 7).

La déclinaison du programme a ainsi favorisé l'instauration de relations de confiance, basées sur la qualité des échanges interindividuels, sur l'attention portée aux projets et aux personnes, sur la compréhension des difficultés rencontrées, sur un sentiment de bienveillance mutuelle et le partage de valeurs communes : *« Ce qui est le plus précieux, c'est la relation de confiance qui est instaurée, la possibilité de parler des difficultés, des doutes, des échecs, des retards, des virages et des hésitations. De ne pas être jugés pour ça mais soutenus et conseillés au fil de l'eau. »*  
(Constance Garnier - RFFLabs).

*« Ce programme a changé à jamais mon image de la Fondation de France. Je la voyais comme une entité très institutionnelle. Dès les premiers contacts, j'ai pris une vraie claque. On a vraiment construit une relation de confiance, très agréable et horizontale. »* (Frédéric Bosqué - Tera).

*« La puissance de la confiance, du temps long, du droit à l'expérimentation et du droit à l'erreur permettent de faire évoluer le rapport « financeurs-financés » vers une relation horizontale et durable, faite d'apports réciproques, en faveur de l'intérêt général, qui ouvre le champ des possibles sur les évolutions du monde de la philanthropie. »*

**Marion Moulin – Act'ice**

« « La relation financière existe et elle est importante. Mais il faut veiller à ce qu'elle ne cannibalise pas l'ensemble de la relation, en faisant de la fondation le « bienfaiteur » (même bienveillant !) et encore moins la tutelle, et en créant chez les « acteurs » le sentiment paralysant d'une dette.

La période de transformation, le franchissement d'une étape, le passage d'un cap, l'ambition des objectifs, tout ce qui justifie l'engagement de la Fondation de France auprès d'Acteurs clés de changement, signifie que nous acceptons avec confiance les incertitudes, les doutes, les aléas, les bonnes et mauvaises surprises, les délais difficiles à anticiper. Y compris les incertitudes financières et budgétaires. Elles caractérisent précisément ces moments charnières dans la vie des associations.

Donner du temps, sans le limiter a priori mais en envisageant conjointement assez vite les conditions de sortie au moins au titre d'une éventualité. L'autonomie de l'association est un objectif de l'accompagnement.

Il est essentiel d'établir des relations sur un pied d'égalité malgré nos différences d'histoire et de position dans le cheminement commun. Nous avons humblement à apprendre les uns et des autres. La fréquence et la diversité des échanges, dans des configurations bilatérales comme collectives, doivent permettre de construire des relations suffisamment confiantes pour qu'on « puisse tout se dire » dans une attitude compréhensive et non pas normative ou « d'audit ». N'être jamais intrusif ou donneur de leçons n'empêche pas de challenger les acteurs, et d'accepter de l'être en retour. On peut parler de compagnonnage. Les démarches d'évaluation s'intègrent dans cette relation, elles la nourrissent en veillant à ne pas la compromettre.

Nous avons également favorisé le travail en groupe, les décroissements, l'établissement d'une communauté d'action entre des acteurs qui œuvrent dans des domaines différents et ne se rencontrent pas habituellement (en dehors de certains territoires en tout cas) et fait en sorte que ce soit une communauté apprenante (au sens où chacun apprend ce qui est utile pour lui-même), une communauté qui renforce le pouvoir d'agir de chacun et une communauté épistémique (au sens où des enseignements, un savoir, se développent au profit de la société), une communauté où se construit un patrimoine commun. Il n'y a pas de rôle de leader ou de pilote, mais plutôt un travail d'animation, de facilitation, de catalyseur. C'est le sens qu'il faut donner à l'intitulé "Inventer demain" »

## Jean-Marie Bergère – Président du comité *Inventer demain* – Fondation de France

Cette approche des relations partenariales entre financeur et financés est désirée, revendiquée. Il est trop tôt pour mesurer la manière dont ces relations peuvent être réappropriées, non seulement par les ACDC, mais surtout par leurs parties prenantes au premier rang desquelles les structures qui ont vocation à les soutenir et à financer leur action : « Cette expérience change profondément mon rapport aux partenaires, à la manière de les faire vivre et aux relations futures avec les financeurs, comme l'envie profonde de leur dire "avec la Fondation de France, on a fait ça. Ça vous dit d'essayer aussi" ? » (Elodie Tesson - InSite). Mais ce changement de positionnement, et ce qu'il concourt à favoriser pour les structures qui portent des initiatives d'intérêt général, est certainement l'un des axes de valorisation essentiel du programme.



© Tout droits réservés InSite

# Un catalyseur de pratiques de changement

A l'image de ce qu'évoquent les ACDC pour leurs expérimentations, ce programme s'accompagne de nouveaux discours, de nouvelles méthodes, de nouveaux rôles, de nouvelles configurations partenariales. En tant que programme rassemblant des Acteurs clés de changement et incarnant lui-même un changement dans la manière de penser la relation en philanthropie, il porte une dimension performative.

Les Acteurs clés de changement témoignent moins de ce qu'ils pensaient y trouver et de leurs attentes initiales que de ce qu'ils y ont découvert : **des personnes et des structures avec lesquelles les relations se tissent et s'intensifient, des projets et des idées qui constituent des sources d'inspiration, mais également une certaine énergie qui entraîne une émulation.** *« J'aimerais partager un ressenti personnel d'optimisme et de confiance en l'avenir avec le programme ACDC. Le discours ambiant est très pessimiste. Côté des acteurs comme les ACDC mais aussi d'autres porteurs de projets qui portent des initiatives géniales donne foi en l'homme et en sa capacité transformatrice ».* (Céline Drilhon - Clubhouse). Les participants ont été acteurs de celui-ci, et non consommateurs de sessions d'échanges, d'ateliers ou d'expertises. Leur rapport à ce programme apparaît sur ce plan très spécifique, leurs ressentis évoquant des changements individuels portés par les apprentissages au contact des autres, qu'ils réinvestissent pour eux-mêmes, dans leur projet, au sein de leur structure, dans leurs relations avec leur écosystème. *« La logique transversale me semble précieuse. Je ne suis pas certaine qu'on serait allé aussi loin avec des acteurs du même secteur. Venant de secteurs différents, on s'oblige à trouver du commun ailleurs. Cette dimension d'abord individuelle qui devient collective est vraiment centrale dans le programme »* (Elise Renaudin - Ecolhuma).

Il ressort également que le programme a nourri une grande émulation associée au sentiment d'appartenir à une communauté d'action plus large, les temps d'échanges et de rencontres constituant des vecteurs d'énergie : *« L'expérience recharge mon capital confiance et mon engagement »* (Un Acteur clé de changement) ; *« Une formidable bouffée d'énergies et d'espoirs »* (Un Acteur clé de changement).

*« Le sentiment d'appartenir et de contribuer à quelque chose d'essentiel qui nous porte et nous dépasse, et vient rompre ou atténuer le sentiment d'isolement ou d'abattement que nous pouvons parfois rencontrer dans le quotidien de nos actions »* (Marion Moulin - Act'ice).

**Le compagnonnage d'acteurs engagés entretient la conviction que les démarches que chacun met en œuvre participent d'une même dynamique :** ainsi Marion Moulin avance que le programme contribue *« au renforcement de la conscience qu'il existe des forces vives, dont les valeurs convergent et qui rendent collectivement possible et palpable l'espoir d'un changement de système »*. Cette émulation semble aussi associée au caractère légitimant du programme : la conscientisation puis la revendication d'être acteur d'un changement a ouvert des perspectives, a autorisé des discours, a validé un positionnement plus ambitieux...

Elle trouve aussi une résonance à travers les relations instaurées au sein du programme, qui se réfèrent à des pratiques souvent mises en œuvre dans l'univers professionnel des ACDC : relations plus horizontales, focalisation des interventions sur les capacités d'agir de chacun, échanges entre pairs, posture mêlant humilité et ambition... : *« Je peux faire un parallèle avec un « parcours de rétablissement » : identifier ses limites et des ressources que l'on ne voyait pas, des facettes de soi et de son projet plus larges »* (Romain Tabone - CRR-ZEST).

Tout cela ne s'opère pas sans débats, doutes, questionnements, que les discussions et le cadre d'écoute bienveillant invitent à expliciter et à entendre.

*« ACDC : le poids de chacun des mots qui compose ce nom de programme. Merci d'avoir changé mon regard, celui de l'équipe, sur le fait que nous étions des ACDC. Ça a décuplé notre énergie et légitimé profondément ce que nous essayons d'entreprendre. Comme une fierté très forte d'être qualifiés ainsi »* (Elodie Tesson - InSite).

Ainsi le programme, aux dires de ceux qui participent de près ou de plus loin à sa mise en œuvre, facilite trois évolutions fortes à l'échelle des personnes et des structures :

- Il contribue à un développement de leurs capacités d'action.
- Il établit de nouvelles pratiques et postures professionnelles et redéfinit le rôle des bénévoles
- Il encourage de nouvelles orientations stratégiques.



© Tout droits réservés Théo Giacometti

## De nouvelles capacités d'action

Les témoignages des participants mettent en avant de nouvelles capacités d'action, qu'ils associent à la mise en réseau d'une diversité d'acteurs engagés, partageant des valeurs, des pratiques, des espérances, par-delà leurs spécificités. La diversité de thématiques, d'approches et de façons de faire a stimulé la réflexion, permis d'élargir les horizons, ouvert de nouvelles possibilités. Le croisement des regards sur les pratiques de changement a été l'occasion de conscientiser, réaffirmer et renforcer des intentions, des principes d'action et des stratégies de transformation : *« Le savant mélange entre rencontres, accompagnement, inspirations nous a permis de transformer beaucoup d'éléments de la structure »* (Elodie Tesson- InSite). A la fois **espace d'inspiration et de respiration, le programme a aussi favorisé la compréhension de notions nouvelles, comme la complexité, l'approche systémique, l'importance des interactions avec d'autres enjeux et d'autres acteurs hors de sa spécialité.**

*« En tant que responsable fondations abritées territoriales, ACDC m'a beaucoup apporté d'exemples pour les fondations abritées, en termes d'approches systémiques, sur des éléments de discours, des exemples sur le fait de financer davantage de frais de fonctionnement. ACDC a permis de passer de la théorie à la pratique »*

**Julie Chambon - Responsable fondations - Fondation de France**

Le programme se construit comme **un véritable espace d'apprentissage où les connaissances, les questionnements sont partagés. Son caractère évolutif et itératif** permet, en outre, de convoquer de nouvelles ressources en fonction des besoins exprimés par les participants.

Ainsi, le travail mené avec Charlotte Dudignac, à partir de 2023, naît de la volonté d'explicitier la « valeur » générée par les ACDC, en investissant à travers une approche par le design des questionnements qui peuvent paraître décalés comme : Comment, à travers les usagers, renouveler notre regard sur notre écosystème ? Que nous apprennent nos échecs ? De quelles histoires héritons-nous ? Comment associer aux évaluations les personnes les plus vulnérables ? Le travail mené, entre approfondissement et capitalisation au fil de l'eau, nourrit l'ensemble des participants.

*« Je situe aussi l'apport de ce programme à travers les inspirations qu'il m'apporte : les échanges avec la Fondation et les ACDC sont venus ancrer des notions qui étaient encore flottantes il y a quelques années : le changement sociétal, l'impact systémique... Il me nourrit aussi d'exemples concrets, que ce soit d'actions portées par des associations ou de dispositifs qui sont envisagés pour les accompagner. Je suis aussi dans une posture d'apprentissage, capitalisant des connaissances que je transpose dans d'autres contextes professionnels ou auprès d'autres structures qui partagent les mêmes enjeux de transformation de la société »*  
(Sébastien Palluault – Ellyx).

*« ACDC ressemble à un think tank. A travers les rencontres, cette démarche permet de faire bouger nos propres réflexions tout en réaffirmant nos convictions ». (Richard Diot – Point d'Eau)*

*« ACDC : un collectif d'acteurs engagés pour un impact qui s'inscrit dans le temps. Un programme qui permet de participer à des instances, des espaces d'échanges où chacun peut libérer sa créativité et son imagination. Des réflexions qui permettent de faire évoluer mes convictions tout autant que de partager les expériences des uns et des autres » (Mehdi Gafour – Ghett'up) .*

## De nouvelles postures et pratiques professionnelles

Le programme Acteurs clés de changement accompagne aussi une évolution des postures et des pratiques professionnelles, qui peut se signaler au travers de nouvelles méthodes employées, de points d'attention portés sur des pratiques, de reconfigurations de postes, de manières nouvelles de présenter son action. Ronalpia et Possible témoignent ainsi de l'impact de l'approche systémique sur la manière de concevoir l'évolution du programme Act'ice. Le récent rapport d'impact d'InSite intègre de nouveaux items qui portent la marque d'une réflexion issue du programme. Pour les responsables des relations avec les partenaires et les financeurs, Acteurs clés de changement a amené d'autres manières de présenter ses activités, d'orienter son plaidoyer. Pour d'autres, le programme a approfondi l'ancrage de certains principes, comme l'évoque Richard Diot au sujet de la participation des publics :

*« ACDC a fait émerger la question de la participation comme presque une des raisons d'être de ce groupe. La confrontation à d'autres Acteurs clés de changement qui étaient moins dans cet enjeu là nous a amenés à quasiment faire du plaidoyer auprès d'eux autour de ce principe, à venir parfois poser des choses qui pouvaient nous gêner quand ce n'était pas pris en considération. Parce que pour nous, ça dépasse la question du principe. C'est presque la question de la considération. Pour nous, c'est une vraie valeur de travail, c'est une base. Je pense que devoir défendre et discuter de ce principe l'a renforcé chez moi, et puis chez quelques personnes au sein de l'équipe »*  
(Richard Diot – Point d'Eau).

**Compte tenu de la place centrale de la Fondation de France dans le programme, c'est sans doute, à ce stade, en son sein que les évolutions de pratiques et de postures sont les plus marquantes.** Inventer demain a facilité des « espaces d'autorisation » pour les équipes en donnant à voir ce qu'est une démarche d'expérimentation : « On s'autorise car on dispose d'un précédent avec les ACDC » (Nathalie Verbrouck – *Chargée de programmes et fondations transition écologique* – Fondation de France ).

La détection active, le non-recours à un appel à projets, le financement sur le long terme, le travail en transversalité, l'inscription systématique du collectif dans l'approche, la relation aux porteurs de projet... tout cela modifie des idées reçues, des pratiques héritées.

Le programme a permis en interne d'assumer des pas de côté, des ajustements, de nouvelles manières de faire. *« Inventer demain a constitué un signe fort en termes de droit à l'expérimentation avec pour seul critère : l'ambition de transformation, et une modalité envisageable : la possibilité d'un soutien aux structures et non plus aux projets »* (Cécile Malo – *Déléguée générale* – Fondation de France Méditerranée).

Il constitue une source d'inspiration à laquelle les équipes peuvent se référer, sans toutefois constituer une « méthode » qu'il faudrait naturellement transposer sur l'ensemble des programmes : tout comme les solutions portées par les ACDC ne sont pas répliquables en tous lieux et tous temps, celles proposées par le programme, elles-mêmes évolutives dans le temps, ne sauraient être plaquées telles quelles pour d'autres interventions. Les équipes évoquent une infusion de pratiques, de réflexes, de discours, initiés ou confortés avec Acteurs clés de changement. Celle-ci est favorisée par le fait que le programme ACDC mobilise et met en lien les équipes bénévoles et salariées travaillant à la fois sur d'autres programmes thématiques ou sur d'autres ressources et leviers (financement, juridique, communication...).

En faisant le pari d'une détection active conduite par les équipes, en se donnant pour mission d'accompagner les associations et en assumant un rôle d'animateur d'une communauté d'ACDC, le programme a montré l'intérêt d'un élargissement des compétences et d'une mobilisation plus collective au service des projets et structures à financer. Cela renvoie à l'exigence d'une meilleure connaissance des réalités du secteur associatif. Cet aspect nécessite souvent de s'entourer d'autres parties prenantes pour conduire les étapes de détection ou d'accompagnement en collectif. La responsable de programme devient davantage coordinatrice et il s'agit d'activer les « bonnes » personnes et ressources – qu'elles soient internes ou externes - en fonction des demandes formulées par les associations.



© Tout droits réservés Théo Giacometti

Le programme participe à transformer leurs pratiques de travail, en encourageant les salariés à repenser leur relation avec les associations. Celle-ci est fondée sur la réciprocité : si les associations bénéficient d'un accompagnement de la part de la Fondation de France, elles sont invitées à exprimer des idées, des enjeux qui en retour contribuent aux réflexions sur la manière d'agir de la Fondation. Ce croisement des regards nourrit fortement le quotidien des professionnels.

« ACDC m'a aidée à trouver la bonne posture vis-à-vis des associations, et ce dès le début de la relation, avant même qu'elles ne déposent une demande de soutien. Dès ce premier contact, l'idée a été de se mettre dans une posture d'écoute et d'accompagnement, de permettre des mises en lien, d'apporter de la documentation (...). Et le fait d'avoir fait des instructions pour Inventer demain m'a aidée à poser des questions plus ouvertes : A quel changement souhaitez-vous aboutir ? Qu'est-ce qui vous manque pour passer un cap ? Comment la Fondation de France pourrait-vous y aider ? Qu'attendez-vous de notre relation future ? Pour certaines associations, nous avons mis en place des suivis trimestriels lors desquels on demande moins de rapports intermédiaires. Cela permet d'instaurer une relation de confiance avec le porteur de projet, qui peut nous communiquer les difficultés qu'il traverse, ce qu'il n'a pas réussi à mettre en place. Ce format invite beaucoup plus à la confiance et à la transparence »

**Javotte Spielmann**  
*Responsable fondations et  
approche discriminations –  
Fondation de France*

La diversité des expertises mobilisées par les ACDC, ainsi que leur ancrage territorial dans l'ensemble des régions, a incité les équipes du mécénat à renforcer leurs échanges avec les antennes régionales de la fondation ou encore avec certaines équipes du siège habituellement moins impliquées dans l'accompagnement direct des projets, comme le service juridique ou la direction du développement. La conduite du programme a donc incité à une transversalité renforcée, qui apporte aux équipes de l'inspiration et un sentiment de contribuer davantage au cœur de métier de la Fondation de France.

## Vers une redéfinition du rôle des bénévoles

Les projets accompagnés dans le cadre d'Inventer demain sont d'une nature différente de celle sur lesquels les bénévoles de la Fondation de France ont coutume d'intervenir. Habituellement dans des fonctions d'instruction et d'évaluation d'un projet, ils interviennent désormais pour un programme dans lequel l'accompagnement, l'intelligence collective et l'itération ont une place essentielle.

Inventer demain se définissant avant tout par ses objectifs, les points d'appui habituels sont plus mouvants pour les bénévoles : pas de thématique ni de critères très spécifiques et une complexité nouvelle due au potentiel et à l'ambition de transformation sociétale. La posture qui leur est demandée n'est donc pas tout à fait la même : en plus d'étudier la pertinence d'un projet, il s'agit d'apprécier la compatibilité des besoins exprimés avec l'accompagnement que peut apporter la Fondation de France. Les bénévoles doivent aussi réussir à appréhender les ACDC dans leur contexte politique et institutionnel, apprendre à décrypter les jeux d'acteurs et les rapports de force qui conditionnent la réussite des projets, les aborder à partir d'une approche plus globale.

« Avec les appels à projets, tu peux instruire seule. Tu écoutes, tu utilises tes compétences professionnelles, tu vois si le dossier correspond aux critères. Avec Acteurs clés de changement, tu accompagnes la structure pour qu'elle évalue ce qu'il lui faut, pour la mettre en relation avec d'autres... c'est de l'accompagnement de projet. Ce n'est pas ton ancien statut ni ton ancien métier qui sont importants, c'est ta capacité à écouter. »

**Brigitte Rueff – Bénévole –**  
Fondation de France Centre-Est

L'évolution des postures des bénévoles constitue sans nul doute un enjeu, même si d'une manière générale, l'enthousiasme prédomine parmi eux. Ils y trouvent un intérêt très personnel, soit dans le besoin de maintenir en éveil leur curiosité, soit pour la satisfaction qu'amène le compagnonnage avec les acteurs de ce programme ou encore pour le sentiment de contribuer, même indirectement, à la transformation de la société pour qu'elle soit « plus juste, plus solidaire, plus durable ».

**Ces changements de posture concernent ainsi toutes les parties prenantes du programme, jusqu'aux intervenants extérieurs, amenés à se fondre dans la logique des relations de compagnonnage auxquelles invite le programme.**

*« Habituellement, en tant que consultant, mon rôle est d'apporter une expertise soit méthodologique – gestion de projet ou de dispositif – soit thématique, dans mon domaine professionnel qu'est l'innovation sociale. Dans ce cadre précis, les besoins sont différents : l'intervenant extérieur est amené à se mettre au même niveau que les participants, à adopter une posture d'humilité, moins descendante. Je mesure que ma contribution porte davantage sur mes qualités d'écoute et de questionnement, que sur mes connaissances propres. La Fondation de France a été très vigilante à ce que je ne plaque pas (trop) mes représentations ou mes grilles de lecture dans mon approche des ACDC afin de mieux contribuer au cheminement de leur réflexion. Je pense que mon intervention m'a amené à davantage me concentrer sur leurs questions plutôt que sur mes réponses.*

*Au final, cette participation à Inventer demain me bouscule au même titre que les salariés ou les bénévoles : en questionnant les relations, le programme repose le rapport entre prestataire/commanditaire et entre prestataire/porteur de projet. Cela invite à changer de cadre, de lunettes, à reconnaître toutes les expertises et les savoirs, et donc à modifier les hiérarchies ». (Sébastien Palluault – Ellyx).*

# La contribution à de nouvelles orientations stratégiques

Sans doute est-il encore tôt pour entrevoir la manière dont le programme vient conforter ou modifier des orientations stratégiques chez la plupart des Acteurs clés de changement.

Pour la Fondation de France, ce qui est associé à ce programme rencontre une dimension stratégique très forte.

«Ce programme est emblématique de l'ambition que nous portons plus globalement à la Fondation de France, tant pour nos actions que pour nos manières de faire. C'est un changement extrêmement profond, qui a pour objectif de passer de la verticalité à l'horizontalité en mettant la collaboration au cœur de notre stratégie.

Cette approche résonne avec la nouvelle stratégie des missions sociales, les nouvelles relations que nous développons avec les fondations abritées, la manière dont nous définissons nos modes de fonctionnement internes.

C'est une première brique, qui doit nous permettre d'élargir ce changement pour qu'il soit plus global.

C'est un changement qui sera long, comme tout changement culturel, mais je suis déjà très fière que nous ayons collectivement réussi à franchir ces premières étapes.»

**Axelle Davezac - Directrice générale - Fondation de France**

Les changements que dessine et met en lumière le programme Acteurs clés de changement s'infusent ainsi dans le fonctionnement des programmes, dans leurs modalités de financement, dans les collaborations qui leur sont associées.

«Au sein d'un petit groupe projet "approche systémique-personnes âgées", on a décidé d'expérimenter une nouvelle façon de soutenir des acteurs qui apparaissent incontournables et expérimentent une approche systémique sur l'habitat intergénérationnel, la fin de vie, la question des soignants et des aidants. On a mobilisé des fondations abritées, des comités en transversal. Nous nous sommes largement inspirés des méthodes d'Inventer demain, à savoir la co-instruction bénévoles/salariés ou siège/régions, des rendez-vous d'interconnaissance avec une posture de confiance en amont du dépôt de dossier, on a réfléchi à de l'animation collective...»

Claire Bertin, Chargée de missions sociales - Fondation de France Centre-Est,

«ACDC a apporté une nouvelle manière de travailler sur le programme «Les communs et la transition écologique»: ça fait 2 ans qu'on fonctionne hors appel à projet désormais. On a souvent sollicité notre collègue pour avoir ses conseils et témoigner du fonctionnement d'ACDC auprès de notre comité. On a mis en place des journées porteurs de projet: on réunit les porteurs des deux dernières années et on les fait réfléchir ensemble, on a mis des groupes de travail en place, sur le suivi et l'évaluation. Le programme nous a beaucoup inspirés sur ces aspects.»

Nathalie Verbrouck - Chargée de programmes et fondations transition écologique - Fondation de France

Ces évolutions ne sont par ailleurs pas sans effet sur la politique économique de la Fondation : si, à ce jour, 90% des dons collectés sont directement redistribués aux associations soutenues, la création d'un rôle d'accompagnement extra-financier nécessite d'y dédier des ressources humaines et un autre format d'allocation des ressources financières. Le recours à des interventions extérieures peut s'avérer utile et nécessaire. Il est à équilibrer avec le développement des compétences et des ressources internes à la Fondation de France, qu'elles soient bénévoles ou salariées.



© Tout droits réservés Théo Giacometti



## Une ouverture vers un potentiel de coopérations

Enfin, le programme **initie des effets de long terme, difficilement observables et anticipables.**

Le programme Inventer demain reposant notamment sur les échanges entre les ACDC, les équipes bénévoles et salariées de la Fondation de France et un réseau d'intervenants et de partenaires, un certain nombre d'effets concernent les collaborations, spontanées ou suscitées. Compte tenu de la jeunesse du programme et du fait que la plupart des ACDC ne se connaissaient pas auparavant, les activités issues de collaborations demeurent encore limitées. Toutefois, le tissage des relations dans le temps construit en réalité un maillage d'interactions de plus en plus fort entre les structures (comme le montre la cartographie des relations entre les ACDC en juin 2023) et donne à voir un fort potentiel de convergence et de coopération.

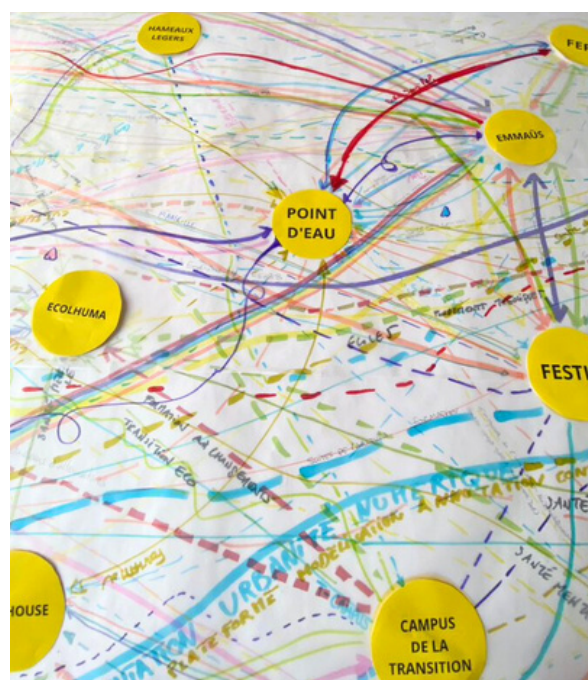
Le côtoiement des acteurs amène ainsi des initiatives de rapprochement, à travers le partage d'idées, de connaissances, d'expertises, à l'image de l'IRI et de Tera qui échangent autour de la monnaie locale, à partir d'expérimentations et d'approches situées dans des territoires géographiquement éloignés. « Grâce à Frédéric [de Tera], nous nous sommes rendu compte que la monnaie locale pouvait être un vecteur d'investissement. Cela dessine un horizon nouveau et très intéressant » (Vincent Puig - IRI). Des sollicitations se font jour, des réunions sont organisées, des agendas convergent pour permettre des rencontres en dehors du programme. Certains ACDC se retrouvent ainsi régulièrement, du fait d'une proximité géographique ou thématique, ou du partage de préoccupations similaires.

Les ateliers de co-développement organisés sous l'impulsion des ACDC leur permettent ainsi de répondre aux interrogations concrètes de l'un des leurs dans l'exercice de son activité. Lors de ces séances les questionnements comme les réponses émanent d'eux. L'ensemble de ces rapprochements laisse présager des coopérations futures, des « graines de changement ».

L'animation d'un groupe « culture » rassemblant quelques ACDC autour de cette thématique a été l'occasion d'échanges bilatéraux, de visites sur site, de projection sur des actions concrètes à mener, de conscientisation de l'importance de l'art et de la culture à partir d'activités présentées sous l'angle d'autres thématiques.

Le point de départ, à partir de l'art et de la culture comme action pour faire « œuvre commune », a accéléré des rapprochements. « *Le travail entre Point d'Eau et la Preuve Par 7 est ce qui m'a paru le plus pertinent, avec la mise en place d'un récit commun et la connaissance fine des enjeux de chacun pour créer des passerelles à travers son propre cahier des charges. On travaille aussi avec l'IRI et Yes We Camp de façon plus bilatérale. Le Groupe culture a vraiment été précieux : c'est un vivier de projets intéressants, qui a permis une présentation publique lors du séminaire de Grenoble. On a vécu des choses ensemble, avoir une présentation commune à préparer génère une connivence* » (Caroline Niemant - La Preuve par 7);

« *Pour Point d'Eau, le travail en bilatéral avec La Preuve par 7 a été très fort (...) là, on est en train d'acquérir une légitimité culturelle et ça c'est intéressant : à force de nous dire que c'est bien ce qu'on fait dans la culture, finalement, on y croit! Et donc on le renforce dans notre discours aussi car ça légitime le fait d'en parler. C'est assez génial comme process.* » (Richard Diot - Point d'eau)



© Tout droits réservés Charlotte Dudignac



## Contribuer à transformer la société

Quels enseignements retenir de ces deux premières années de compagnonnage entre ACDC ? A mi-parcours d'Inventer demain-ACDC, les membres du programme ont réfléchi, dans le cadre d'un séminaire qui s'est tenu du 5 au 7 juin 2023 au Campus de la Transition, aux messages essentiels et aux perspectives destinées à donner davantage d'ampleur à leurs démarches. Voici les éléments de leur contribution, teintée d'optimisme et d'espoir.

D'une part, **le changement de société auquel participent les ACDC est avant tout un changement dans les relations** qui se tissent entre les personnes et entre les collectifs, les organisations. Soutenu par des principes forts (écoute, respect, empathie, égale dignité...), il vise à « laisser à chacun le plein exercice de ses capacités, à accorder à tous le droit d'être considéré, de s'émanciper ». Ce changement dépend de chacun, il est donc offert à tous d'y participer pour favoriser une société plus solidaire, plus inclusive, où « chacun peut devenir le sujet de sa propre histoire ». Il dépend de chaque individu à travers ses représentations, ses pratiques, ses postures, mais se joue aussi dans les relations interpersonnelles, à l'échelle des groupes, des organisations, des institutions. Il a vocation à s'insinuer partout, au sein du cercle familial et amical, à l'école, au travail, dans nos loisirs, dans nos quartiers, sur nos territoires.

**C'est un processus « qui se vit », il est continu, toujours en cours. Il renvoie à la nécessité de demeurer toujours dans une posture d'apprentissage, d'humilité, de réflexion. La contribution des ACDC est de lui donner une expression au travers de leurs stratégies et actions.**

Ces pratiques de changement sont aussi marquées du sceau de l'urgence, de la prise de conscience de la profondeur des inégalités sociales, des préjudices subis par beaucoup, du niveau des atteintes écologiques, de la fragilité des équilibres démocratiques. Les ACDC cherchent à inverser des courbes et à changer des paradigmes non par la force de leurs seules idées ou la pertinence de leurs projets, mais par un faisceau d'actions réalisées en coopération, susceptibles de modifier fondamentalement les paramètres multiples des systèmes sociaux dans lesquels ils évoluent, en les prenant à « la racine ». C'est en cela que **l'approche systémique est venue résonner au cours de ce programme, à la fois pour questionner leur compréhension de l'environnement dans lequel ils interviennent et pour éclairer les effets de leurs actions, la nature de leur contribution au changement sociétal.** Sans doute offre-t-elle des perspectives d'approfondissement pour la suite du programme. Comment peut-elle être mobilisée au niveau de chaque ACDC et à celui de la Fondation de France, pour rendre compte de ce que chacun fait, mais également pour comprendre les dynamiques auxquelles ils participent. S'ils viennent de différents horizons, les ACDC pensent contribuer à une cause unique qui les dépasse. Dans quelle mesure leurs démarches convergent-elles ? A quelles conditions leurs contributions peuvent-elles se nourrir, s'amplifier, s'intensifier ? Quels agencements, quelles configurations, quelles pratiques permettent de les y aider ?

Les Acteurs clés de changement témoignent de démarches qui peuvent paraître limitées, à la marge, encadrées dans des logiques où il s'agit de jouer avec les règles. **Il est nécessaire de regarder la valeur générée à travers d'autres lunettes, d'analyser leur contribution à l'aune d'autres standards. Les contraintes rencontrées dans le déploiement de leurs démarches racontent beaucoup d'un potentiel de progrès social et humain trop peu exploité.**

Certains ingrédients, qu'ils doivent trouver dans leur environnement, leur sont nécessaires : la **confiance**, comme principe fondamental, et tous ces facteurs qui doivent leur permettre de la consolider : la reconnaissance de leur **droit à expérimenter** et la possibilité offerte **d'apprendre de ses erreurs**; la capacité à **oser**, à entreprendre, à prendre des risques, mais aussi **l'exigence**, la **persévérance**, **l'engagement**; la place qui doit leur être laissée pour « *permettre l'imprévu, l'étonnement, la perplexité, l'impertinence* »; l'encouragement à être « *authentique* » et donc source de diversité, à être « *transparent* » sur ses questionnements comme sur ses limites; le soutien apporté à assumer leurs « *ambitions* », leurs « *rêves* », leurs « *utopies* »; et donc du temps pour les mettre en place, sans oublier les moyens nécessaires. Le programme témoigne de l'intérêt d'un soutien financier intégré dans un accompagnement plus large, l'importance d'une dotation globale, d'un appui sur le long terme, au-delà de l'injonction aux résultats immédiats. Tous ces ingrédients - et d'autres- sont nécessaires aux postures de dialogue, au développement des coopérations, aux compositions d'alliances, à ce que nous avons appelé le compagnonnage.

Dans ce tableau général, le programme agit comme révélateur, catalyseur, accélérateur : il porte en lui des pratiques de changement initiées par ses participants et s'en nourrit. Programme expérimental, les questionnements y sont similaires pour chaque ACDC, Fondation de France comprise : que doit-on expérimenter ? Qu'en fait-on ? Comment raconte-t-on ses effets ? Comment évoquer le pouvoir transformatif de cette démarche ? C'est certainement cette cohérence d'ensemble, depuis les pratiques des ACDC dans le fait de « *considérer l'autre à la même hauteur* » et d'en faire une source d'actions, jusqu'au fonctionnement de ce programme, qui fait d'Inventer demain une démarche elle-même source de changement.

Ces éléments ouvrent une double perspective pour la suite d'un programme aujourd'hui à mi-parcours :

- D'une part, autour de ces pratiques de coopération et de compagnonnage : comment générer davantage de coopérations, entre les Acteurs clés de changement bien entendu, mais aussi entre eux et les membres de leur socio-système, pour les inciter à porter ensemble des initiatives à fort potentiel de transformation ? Comment les faire naître et les accompagner au mieux ? Comment organiser les conditions par lesquelles ces coopérations peuvent révéler tout leur potentiel et s'épanouir amplement ?
- D'autre part, autour des enseignements puisés au fil de ce programme : comment chaque ACDC entend-il tirer des apprentissages pour lui-même de la somme des expériences et échanges accumulés, non pas à la fin du programme, mais bien au cours de celui-ci ? Comment l'ensemble de la Fondation de France, avec ses fondations abritées et l'écosystème de la philanthropie, entend s'inspirer demain de ces pratiques pour être pleinement actrice de démarches de transformation, dépasser l'héritage de postures uniquement « *réparatrices* » ? Cela revient à poser la question de l'évaluation d'un tel programme, de la transmission de ses enseignements, des modalités de poursuite d'une dynamique de partenariats au-delà du temps du programme et des financements qui l'accompagnent. Sans doute s'agit-il de valoriser et consolider ce qui a été acquis mais qui reste fragile, et continuer à expérimenter de nouvelles façons d'intervenir auprès de ceux que les fondations, et au-delà les financeurs, entendent servir.





© Tout droits réservés Théo Giacometti

**Merci** à toutes celles et ceux qui par leur participation régulière ou par des contributions ponctuelles ont construit **Inventer demain – Acteurs clés de changement.**

|                        |                            |                         |                       |
|------------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Sonia Abelanski        | Célia Daultier             | Armand Hurault          | Sébastien Palluault   |
| Delphine Allarousse    | Axelle Davezac             | Valérie Janin           | Quentin Peiffer       |
| Lee Antoine            | Matthieu Debar             | Audrey Jumeau           | Laura Petibon         |
| Clara Aparicio Delgado | Suzanne De Bellescize      | Patricia Jung Singh     | Olivier Petitmengin   |
| Marélie Arrighi        | Charlotte Debray           | Andy Kock               | Marie-Hélène Pillot   |
| Laurentine Atangana    | Frédéric Debroas           | Myriam Kouach           | Antoine Plane         |
| Jérôme Auriac          | Simon Decock               | Sévak Kulinkian         | Yolaine Proutt        |
| Julie Baillet          | Servane Delahaye           | Anne Kunvari            | Vincent Puig          |
| Virginie Ballif        | Lucile Delbruel            | Alexandra Kurkdjian     | Aurore Rapin          |
| Monique Barbaroux      | Charlotte Delobel          | Sophie Lasserre         | Lucy Rash             |
| Gilbert Basso          | Elise Depecker             | Grégoire de Lassus      | Marianne Reynaud      |
| Clémence Baugé         | Jacques Desproges          | Anne Lauthe             | Jean-Baptiste Renard  |
| Béatrice Bausse        | Nicolas Detrie             | Loïc Lavoué             | Elise Renaudin        |
| Benoît Becquart        | Isaure Dhelemmes           | Fanny Ledonne           | Thibaut Renaudin      |
| Maiten Bel             | Reda Didi                  | Laurianne Léger         | Cécile Renouard       |
| Marion Ben Hammo       | Richard Diot               | Michel Lemaire          | Catia Riccaboni       |
| Alma Bensaid           | Katy Diouf                 | Sabine Lenglet          | Inès Riom             |
| Jean-Marie Bergère     | Céline Drilhon             | Claire Leroy-Hatala     | Florence Rizzo        |
| Laetitia Bertholet     | Armelle Dubois             | Maité Lesage            | Kelen Rochaix         |
| Claire Bertin          | Charlotte Dudignac         | Suzanne Liaigre         | Sophie Roche          |
| Maryline Bertrand      | Bénédicte Dufour           | Juliette Louis-Servais  | Elodie Rolland        |
| Vincent Bodin          | Aurore Dupin               | Marina Lugnot           | Coline Rouchié        |
| Frédéric Bosqué        | Mathieu Dupont de Dinechin | Armelle Mahé            | Brigitte Ruef         |
| Claire Boulanger       | Diane Dupré Latour         | Sophie Maintenant       | Fabrice Saulière      |
| Raphaël Bouloudnine    | Sarah Durand               | Isabelle Maizeray       | Clara Schoumann       |
| Anne Bouvier           | Maeva Eme                  | Cécile Malo             | Inès Seddiki          |
| Johanna Brun           | Sarah Ertel                | Dominique Mansanti      | Bruno Seguin          |
| Elsa Buet              | Théodora Esanou            | Guilhem Mante           | Théo Sentis           |
| Marcelle Callier       | Tatiana Ferrari-Bonnet     | Lazare Marillier        | David Sève            |
| Charlotte Camard       | Salomé Flachaire           | Marie Marotte           | Akim Slaïmi           |
| Nathalie Canard        | Romain Flament             | Solène Marsolier        | Manon Soubeyran       |
| Violette Carton        | Guy Floirac                | Aurélie Martin          | Javotte Spielmann     |
| Maeva Catillon         | Bénédicte Fossard          | Dominique Martin        | Martin Spitz          |
| Stephen Cazade         | Mehdi Gafour               | Hugo Martin             | Romain Tabone         |
| Suzu Cerjak            | Kinda Garman               | Marie Martin-Ringet     | Michel Tagawa         |
| Julie Chambon          | Constance Garnier          | Constance Mas           | Lucie Talbot          |
| Martine Chanas         | Hana Gassoumi              | Naziha Messelem         | Elodie Tesson         |
| Sylvie Chapelle        | Manon Gatto                | Rose Meunier            | Frédéric Théret       |
| Sophie Charro          | Lena Geitner               | Catherine Monnier       | Agathe Thivet         |
| Jean-Pierre Chazerand  | Anna Ghiraldini            | Laurence Monnoyer-Smith | Tristan Thomas        |
| Elsa Chuinard          | François Gicqueau          | Linda Moulai            | Anne-Sophie Thorel    |
| Patrice Cieutat        | Amandine Gimenez           | Gilles Moulec           | Cécile Thueux         |
| Paul Citron            | Alexandre Giraud           | Marion Moulin           | Marine Tirand         |
| Caroline Colombe       | Aurélie Grêlé-Rouveyre     | Loriene Mulder          | Floriane Todoroff     |
| Vincent Commaille      | Léa Grujon                 | Marie-Hélène Muller     | Rémi Tricart          |
| Hervé Coquillart       | Corentin Guérin            | Olivier Neuman          | Juliette Viard-Gaudin |
| Florent Cottinet       | Carole Guillerm            | Agnès Micoło            | Laura Vidoni          |
| Clémence Coulais       | Alexia Henry               | Caroline Niemant        | Inga Wachsmann        |
| Lou Curien-Mekadem     | An-Xuan Hoang              | Léa Noyer               | Jean de Wailly        |
| Virginie Dangles       | Elvira Hojberg             | Santiago Nunez-Regueiro | Marie-Claude Zolesi   |
|                        |                            |                         | Fanny Zunino          |

Cette initiative n'aurait pas été possible sans les **bénévoles**, les **donateurs** et les **fondations abritées** à la Fondation de France. **Qu'ils et elles en soient remerciés.**







CAP Transition écologique

« Réussir une transition écologique, juste et solidaire »

CAP Numérique

« Construire un numérique durable au service de l'humain »

CAP Crises et catastrophes

« Se préparer et répondre aux crises et aux catastrophes »

CAP Génération

« Accompagner les nouvelles générations à construire l'avenir »

« Solidarité et le lien social »

CAP Territoires

« Encourager des solutions durables dans les territoires »

CAP Culture et création

« Soutenir la culture et la création »

© Tout droits réservés Justine Peilley

Fondation de France