

Introduction

Récit à deux voix d'une aventure de prospective du présent pour renouveler le volontariat international

*Le vieux monde se meurt,
le nouveau monde tarde à apparaître
et dans ce clair-obscur surgissent les monstres...*

Antonio Gramsci

Cet ouvrage propose le récit d'une aventure de prospective du présent, conduite de 2012 à 2017 avec la plateforme France Volontaires, afin de renouveler la vision de l'engagement volontaire à l'international et d'accompagner la transformation du secteur vers un Volontariat-Monde. Une mise en dialogue des mobilités et volontariats dans l'espace caribéen au regard du changement climatique a offert une mise à l'épreuve du réel et une ouverture féconde avant de se concentrer sur une question cruciale : ouvrir la Mobilité Solidaire à tous les jeunes et esquisser une piste d'exploration au croisement des métiers de la transition et des dynamiques territoriales.

La prospective

La prospective est une démarche de connaissance pour l'action. Activité de synthèse, elle se distingue de la stratégie, généralement finalisée sur des enjeux propres à certains acteurs, par son indépendance d'esprit, sa capacité d'anticipation et son ouverture au débat.

Non reconnue comme une discipline scientifique, elle n'est guère enseignée dans les universités françaises¹.

Selon la prospective classique, la méthode couramment utilisée repose sur le principe suivant : des experts proposent au choix des décideurs plusieurs scénarios, établis pour une large part sur l'extrapolation de tendances lourdes. Ils visent à explorer le champ des *futurs possibles*, dits *futuribles*, souvent restreints par un primat accordé à l'économique.

La prospective du présent

La prospective du présent² s'efforce plutôt d'ouvrir le champ des possibles à des *futurs souhaitables*, en repérant des « signaux faibles », initiatives porteuses d'un « demain déjà là » qu'il faut saisir en ajustant au mieux nos capacités de perception. Ainsi, procédant selon des processus d'observation, d'écoute, de dialogue, de conceptualisation, d'expérimentation et d'apprentissage, la prospective du présent vise à stimuler, de la part de l'ensemble des acteurs concernés, une *intelligence collective des situations*, où s'articulent au moins trois types de connaissances : les savoirs scientifiques, les pratiques professionnelles, les expériences sensibles, voire artistiques.

À partir d'un *diagnostic en mouvement* des situations dans leurs contextes spécifiques et afin de dépasser des tensions *a priori* insurmontables, la prospective du présent opère un changement de logique en formulant des *questions prospectives*. Adoptant un parti pris d'*optimisme méthodologique*, elle propose un renouvellement conceptuel sur la base duquel sont construits des futurs souhaitables qu'elle soumet au débat public. Dans la mesure où les résultats correspondent aux attentes de la société contemporaine, elle s'efforce alors, pour changer d'échelles, de les monter en généralité.

1. Sauf au CNAM (Conservatoire national des Arts et Métiers).

2. La prospective du présent a été introduite dans un rapport de J.-P. Bailly au Conseil économique et social, intitulé *Prospective, débat et décision publique* (1998), republié en 1999 sous le titre *Demain est déjà là*, aux Éditions de l'Aube. Mise en œuvre dans diverses situations, à la RATP et à La Poste, elle s'est consolidée au travers d'une série de colloques de Cerisy : <<http://www.ccic-cerisy.asso.fr>>.

La plateforme France Volontaires

L'objectif initial du volontariat de solidarité internationale, né à l'aube de l'époque postcoloniale du fait d'un intérêt commun des pouvoirs publics et de la société civile, était de faire participer la jeunesse à la coopération pour le développement. En 1963, est créée l'Association française des volontaires du progrès (AFVP), « opérateur de développement » mobilisant des jeunes volontaires, ainsi que des techniciens et cadres nationaux dans les pays d'intervention. En 2009, sous l'impulsion des pouvoirs publics, l'AFVP engage une réflexion en vue d'élargir le système d'acteurs impliqués afin d'augmenter le nombre de volontaires et d'en améliorer qualitativement les pratiques.

Après la signature d'une convention-cadre de partenariats et d'une charte commune aux *Volontariats internationaux d'échanges et de solidarité* (VIES), l'AFVP devient fin 2009 France Volontaires, plateforme commune aux trois types de volontariat (initiation et échange, échange et compétences, volontariat de solidarité internationale) constituant un lieu privilégié de concertation, de mutualisation, d'expertise, de promotion et d'appui à l'accroissement tant qualitatif que quantitatif de ces types de volontariat.

En 2013, la transformation vers la nouvelle mission n'est encore achevée ni au niveau des activités, ni à leur déclinaison en termes d'organisation, de pratiques et de compétences. Bien que certains demeurent prisonniers de systèmes de pensée et d'action, les acteurs prennent toutefois conscience d'un décalage croissant entre le « volontariat institué » (qui tarde à se réformer) et le « volontariat vécu » (incluant le « hors dispositif »), porteur d'innovation et de risque.

Organisme récent, France Volontaires, en plein développement et disposant de moyens significatifs, est une institution hybride, à la fois opérateur de l'État et plateforme associative.

Une situation idéale multi-acteurs pour la prospective du présent

Constatant que la plateforme manque d'une capacité de réflexion prospective, la direction de France Volontaires souhaite retrouver la force d'anticipation qui lui a été naguère très utile.

Cependant l'initiative de la démarche relève moins d'une commande effective de cette institution que d'une personnalité particulière, Alain Raymond, qui dispose d'une longue expérience du volontariat et a fait preuve tout au long de son itinéraire professionnel d'un fort engagement social et politique. Alors qu'il se trouve directeur du pôle innovation-analyse-qualité, il répond à la question suivante : « est-ce que le défi principal qui serait posé à France Volontaires ne serait pas d'accompagner la transformation du secteur de l'engagement volontaire à la solidarité internationale ? » en affirmant que la plateforme aurait non seulement à changer pour s'ancrer dans un environnement en mutation, mais encore, en proposant une vision renouvelée du volontariat, de stimuler un large mouvement de la part de tous les acteurs concernés.

La situation paraît idéale pour la prospective du présent dans la mesure où cette démarche est féconde par sa capacité à développer, plutôt qu'un raisonnement stratégique, un *espace public d'échanges*, fondé sur l'écoute, le débat et la conceptualisation émergente.

Initié à la prospective du présent par Pascal Croset³, Alain Raymond, qui a déjà pratiqué la réflexion critique et l'innovation par des voies plus classiques, s'installe avec facilité dans la démarche. Se trouvant en repositionnement interne, il sait tirer parti de sa longue expérience et de ses réseaux pour construire un espace de liberté. Doté de moyens, il peut gérer, sans lien organique entre prospective et stratégie, sa distance avec France Volontaires.

Pascal Croset nous met en contact en 2013 afin que je puisse accompagner Alain Raymond dans la prospective du présent qu'il souhaite développer à propos du volontariat à l'international.

3. Nous avons participé ensemble dans les années 2005 et 2006 à la démarche prospective *La Poste 2020*. Il était en 2012, consultant stratégique auprès de France Volontaires.

Une rencontre improbable

Ce livre est le résultat d'un travail coopératif entre deux personnes aux itinéraires personnels et professionnels différents, que relie cependant des convergences et des complémentarités. Il prend le parti d'une présentation croisée de leurs parcours respectifs afin de faire voir comment s'est construite une coopération féconde entre, d'un côté, un acteur associatif et syndical, « marginal sécant » aime-t-il à préciser, et, de l'autre, une prospective qui, parallèlement à une trajectoire à la RATP, anime depuis cinquante ans un important Centre culturel.

Le parcours d'Alain Raymond permet de comprendre l'attrance qu'il éprouve à l'égard de la prospective du présent dont, sans le savoir, il a déjà mis en œuvre bon nombre de principes. Elle lui permet de déplacer les lignes, de soulever des problèmes méthodologiques, de renouveler sa pensée sur le volontariat afin de l'adapter aux évolutions sociétales.

Mon propre parcours ne me prédestine guère à m'intéresser au volontariat à l'international. Ayant pratiqué la prospective dans de grandes entreprises ou au service de collectivités territoriales, j'y trouve l'occasion d'une plus large ouverture au monde, notamment au regard des pays d'Afrique ou de l'espace caribéen, au sein d'un système d'acteurs *a priori* moins hiérarchisé mais plus politisé. Je peux aussi m'appuyer sur les apports intellectuels et les modalités de rencontres qu'offre le Centre culturel international de Cerisy⁴.

Au-delà de leur diversité, nos itinéraires révèlent de potentiels croisements de savoirs et d'expériences permettant d'ouvrir le champ des possibles en organisant, à partir d'un diagnostic en mouvement, un processus de réflexion collective en vue de mettre en place un Volontariat-Monde.

4. Cf. <www.ccic-cerisy.asso.fr>.

Les conditions du succès d'une démarche de prospective du présent

Avant d'engager une prospective, il est bon de se livrer à un exercice de rétrospective. C'est la raison pour laquelle, en introduction de cet ouvrage, Alain Raymond propose une mise en perspective historique du volontariat.

Il faut ensuite mettre en place un *espace public d'échanges et de débat apte à construire un diagnostic partagé des situations et à co-construire des futurs souhaitables*. Opérant dans un monde en mutation profonde au sein duquel la géographie des volontariats se transforme radicalement, les pratiques de volontariat doivent progresser, en accordant, à côté des expériences individuelles, une attention plus forte aux apprentissages collectifs afin de produire une utilité sociale capable de relever les défis des sociétés contemporaines.

Le processus

Dans la prospective du présent, le processus est aussi important que les résultats obtenus.

À cet égard, Alain Raymond (acteur reconnu par son expérience du volontariat, disposant de réseaux et de moyens l'assurant d'une capacité à faire) et moi-même (prospectiviste du présent, animatrice d'un lieu d'échanges et de débat ouvert aux mondes de la recherche et de l'art) avons réussi à constituer un espace public de réflexion qui s'est élargi tout au long du processus et dont les différents temps ont été scandés par des moments clés de débats. Nous confrontant alors au monde réel et à l'actualité, nous sommes également parvenus à saisir quelques opportunités pour mettre à l'épreuve à mesure les résultats produits.

Les résultats

Notre partenariat de cinq ans a débouché sur un certain nombre d'analyses, de débats, d'expériences dont, au-delà de la littérature grise (ou numérique), il est utile de garder la mémoire afin d'en favoriser le partage et la transmission.

Des résultats ont été obtenus sur plusieurs plans. D'abord un renouvellement méthodologique de l'engagement solidaire, prenant en compte la diversité des pratiques tout au long du parcours citoyen et professionnel, la réaffirmation du rôle clé du volontaire, le dépassement de la notion d'aide pour celle de coproduction d'utilité sociale, la nécessité d'associer à l'expérience individuelle un apprentissage collectif permettant à tous ceux qui le souhaitent de devenir « jardiniers du bien commun ». En outre, tout au long de la démarche, la prospective du présent a pu bénéficier de certains approfondissements d'ordre méthodologique avec la mise en place d'un espace public de réflexion. À cet égard, les apports principaux concernent la co-construction d'un diagnostic du mouvement et la formulation de questions prospectives reposant sur le principe d'optimisme méthodologique, la mise en œuvre d'un débat prospectif élargi et la synthèse de ses enseignements en croisant plusieurs points de vue, mais aussi une ouverture vers d'autres espaces pour valider les premières hypothèses dans un contexte différent, la saisie d'une question stratégique cruciale concernant la mobilité des jeunes, à partir des initiatives citoyennes mises en évidence, de suggérer des pistes d'exploration pour opérer un changement d'échelles.

Ensuite un renouvellement conceptuel, avec la formulation du Volontariat-Monde et de ses quatre principes d'actions, *solidarité, citoyenneté, mobilité, hospitalité*. Ainsi, le Volontariat-Monde nous paraît de nature à fédérer les acteurs socio-économiques et les pouvoirs publics pour concevoir des politiques et des projets aptes à relever les défis des sociétés contemporaines.

Enfin, un effort à caractère stratégique a été fait pour aborder la question cruciale de la mobilité des jeunes. Au-delà du déplacement physique, la prise en compte des autres dimensions de la mobilité (cognitive, professionnelle, sociale, culturelle) suggère deux avancées : actualiser les potentiels individuels et collectifs en expériences partagées ; ouvrir la Mobilité Solidaire à tous les jeunes. Et pour aller dans ce sens, une piste d'exploration a été esquissée : celle des métiers de la transition croisée avec les dynamiques à l'œuvre dans certains territoires.

Une démarche prospective n'a qu'un temps et s'interrompt lorsque la capacité de l'acteur collectif s'amoindrit. Selon les circonstances, ses apports peuvent être de divers ordres. D'abord, elle nourrit la réflexion et ouvre des perspectives d'action innovante aux acteurs qui y ont contribué. Ensuite, dès lors que les commanditaires s'en approprient les enseignements, elle peut aider à reformuler la stratégie des institutions qui en ont pris l'initiative et, plus largement, alimenter la définition de certaines politiques publiques.

La prospective ayant été interrompue en 2017, certains résultats ont pu être intégrés dans la réflexion stratégique en cours de France Volontaires. Mais c'est souvent longtemps après la fin de la prospective que les graines semées fructifient. En ayant pris connaissance, de nouveaux acteurs décident de s'en saisir et, dès lors qu'ils disposent de la légitimité nécessaire, ils les mettent en œuvre. Enfin, les démarches conduites sont de nature à alimenter la formation et la recherche afin de faire progresser et de transmettre les connaissances sur ces questions complexes.

Si cet ouvrage peut ainsi contribuer à la réflexion et au débat, nous en serons satisfaits.

Nous avons pris le parti de faire un récit à deux voix, n'hésitant pas à personnaliser nos propos, en particulier dans le chapitre portant sur une *rencontre improbable*. À la suite d'un travail coopératif, nous assumons conjointement, Alain Raymond et moi-même, le contenu de cet ouvrage. Néanmoins, au regard de nos compétences et expériences diverses, certains chapitres sont signés par l'un ou l'autre d'entre nous qui en a assuré spécifiquement la mise au point. Enfin, nous avons demandé à certaines personnes quelques contributions, dont certaines figurent en fin de parties.

É. H.