



2016-2018

PROJET STRATEGIQUE

PROGRAMME DE TRAVAIL

ADOPTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION LE 17 DÉCEMBRE 2015

ÉCLAIRER | INSPIRER | INFLUER

# Sommaire

- 3 La Fonda en bref
- 4 Quelques mots sur la Fonda
- 6 L'année 2015 en un coup d'œil
- 7 Le programme de travail en un coup d'œil
  
- 9 Le projet stratégique
- 11 Bilan 2012-2015
- 12 Notre vision prospective
- 14 Notre objectif politique
- 15 Notre mission
- 16 Notre manière de faire
- 19 Nos priorités
  
- 21 Le programme de travail 2016-2018
- 22 Eclairer
- 27 Inspirer
- 31 Influencer

# La Fonda en bref



## Quelques mots sur la Fonda

Créée en 1981, la Fonda a puissamment contribué à la reconnaissance des associations par les pouvoirs publics. Elle est aujourd'hui centrée sur ses fonctions de laboratoire d'idées.

La Fonda mobilise des expertises de tous horizons pour **valoriser le fait associatif**, dans ses multiples dimensions : démocratiques, économiques, sociales ou sociétales. Elle s'est également donné pour mission **d'éclairer et d'accompagner les responsables associatifs pour développer leur vision stratégique et leur capacité d'initiative**.

A la Fonda, nous observons chaque jour la contribution massive des acteurs associatifs à la transformation de la société. Pour les aider à jouer pleinement ce rôle, nous animons depuis 2010 un exercice de prospective: **Faire ensemble 2020**.

De la veille à l'innovation, il s'agit d'une prospective participative, **au service du changement**. Nous menons également des enquêtes, études, groupes de travail, ateliers ludiques, rencontres-débats, publications, et animons différents centres de ressources en ligne.

En croisant les regards et les pratiques, en se faisant plateforme d'intelligence collective, en bousculant les conformismes de pensée, la Fonda a pour ambition de préparer le terrain pour l'expérimentation comme pour la décision politique.

La Fonda est reconnue d'utilité publique.

### Le bureau

*Président* : Yannick Blanc

*Secrétaire générale* : Francine Eurard

*Trésorier* : Sébastien Thubert

*Membre du bureau* : Nils Pedersen

### Les administrateurs

Sophie Blampin, Isabelle Chandler, Antoine Colona d'Istria, Christophe Dansac, Vincent David, Florent Duclos, Marianne Eshet, Pierre François, Marie Gautier, Thierry Guillois, Jean-Pierre Jaslin, Delphine Lалу, Brigitte Lesot, Valérie Peugeot, Jocelyne Roche, Patrice Simounet, Roger Sue, Michel de Tapol, Laurent Terrisse, Pierre Vanlerenberghe.

### Les invités

Jean Bastide, Patrick Boulte, Anne David, Jean-Pierre Duport, Marc Genève, Fanny Gleize, Romain Guerry, Guillaume Houzel, Bérénice Jond, Jacqueline Mengin, Henry Noguès, Frédéric Pascal, Jacques Remond, Carole Salères, Jean-Pierre Worms.

### Les membres

Adhérents à titre personnel, ils contribuent, s'ils le souhaitent aux travaux de la Fonda et à leur diffusion. Ils sont environ 200.

### L'équipe salariée

Grégoire Barbot, *Chargé de mission*

Charlotte Debray, *Déléguée générale*

Bastien Engelbach, *Chargé de mission*

Florence Grelet, *Assistante de direction*

Brigitte Morin, *Maquettiste PAO*

Myriam Roumane, *Assistante de gestion*

Alexei Tabet, *Chargé d'étude*

*Le secrétariat de rédaction de La tribune fonda est assuré par deux bénévoles*: Marie-Christine Combes et Jacques-André Pill

## Les partenaires financiers

Nous ne pourrions mener à bien notre mission sans le soutien régulier de nos partenaires financiers :

- Caisse des Dépôts
- Chorum
- Conseil régional d'Ile-de-France
- Fondation Crédit Coopératif
- Fondation SNCF
- Macif
- Mairie de Paris
- Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports
- Ministère de l'économie et des finances, délégation interministérielle à l'Economie sociale et solidaire

## Les souscripteurs

A ces organismes s'ajoutent des partenaires financiers plus ponctuels, que nous appelons les souscripteurs. Ils soutiennent la Fonda dans la mise en œuvre d'études ou de projets spécifiques.

Citons au titre de l'année 2015 pour l'étude menée avec Futuribles International « Vieillesse démographique: défis et opportunités pour l'ESS » :

- CNSA
- Croix-Rouge Française
- Chorum
- DGCS
- Fondation Caritas France
- Fondation EDF
- Fonds social européen, Union européenne
- Institut Caisse des Dépôts pour la recherche
- Les Petits Frères des Pauvres
- Malakoff-Médéric
- OCIRP

Par ailleurs, la CDC, la fondation Crédit coopératif et la Macif ont fléché une partie de leur subvention annuelle sur l'étude.

## Les partenaires associés

Personnalités morales sans voix délibérative, ils soutiennent la Fonda et ont accès à l'ensemble de ses productions et outils.

Les partenaires associés de 2015 étaient :

- Assises nationales du sport – ANS
- Conseil régional Nord-Pas-de-Calais
- Croix Rouge française
- Culture et Promotion
- Fédération Entraide protestante
- Fondation EDF
- France Bénévolat
- Futuribles international
- Les petits frères des Pauvres
- Mutuelle nationale territoriale – MNT
- Passion
- Sogama Conseil
- Société française de Prospective
- UNIOPSS
- URIOPSS Pays de la Loire.

Adhérents, administrateurs, salariés, contributeurs bénévoles, partenaires financiers, partenaires associés, souscripteurs, ... forment la communauté de la Fonda.

Leur implication, sous quelque forme que ce soit, est essentielle à son bon fonctionnement.

Nous tenons à les en remercier, et comptons sur leur soutien fidèle pour les prochaines années. ■

## L'année 2015 en un coup d'œil

### Eclairer

Quatre **rencontres-débats** ont permis d'éclairer les transformations liées au numérique. Dans un cadre participatif, et mobilisant des expertises complémentaires, les rencontres ont porté sur la gouvernance des associations, l'entraide, les pétitions en ligne, et différents outils pour collaborer, militer ou décider à distance.

Nos travaux sur la **gouvernance** des associations ont fait l'objet d'une journée d'échanges co-organisée avec Le Mouvement associatif, qui a réuni près de 250 personnes.

Quatre numéros de **la Tribune Fonda** ont réuni une trentaine de contributions permettant d'éclairer de grands enjeux de société auxquels les associations, avec leurs partenaires, répondent. Ils sont intitulés :

- La force de l'entraide
- Le numérique, un nouveau pouvoir d'agir ?
- Ecologie : la fin d'un monde
- L'ESS face aux défis d'une société vieillissante

Enfin, un **centre de ressources** sur thème du Pouvoir d'agir est mis en ligne et animé avec les membres et partenaires du collectif Pouvoir d'agir. Il réunit actuellement un peu plus de 120 articles, repères méthodologiques, cas pratiques, prises de positions et analyses d'universitaires.

### Faire ensemble 2020

Nos travaux de prospective pour le monde associatif se sont poursuivis autour de différents axes : outre une « task force » qui s'est penchée sur l'avenir du **modèle socioéconomique des associations**, différentes notes issues de nos travaux de veille sont parues; elles viendront alimenter le site dédié, dont nous assurons l'animation. [www.faireensemble2020.org](http://www.faireensemble2020.org)

Cette activité de veille a également été partagée dans un cadre ludique, avec la réédition actualisée du jeu « **Faire ensemble 2020** », auquel nous avons initié 455 personnes, dont une quarantaine de bénévoles formés à l'animation de parties.

La **déclinaison rhônalpine de Faire ensemble 2020** s'est poursuivie, avec la mise en ligne d'une consultation sur les enjeux structurants pour l'avenir du territoire, l'animation de six groupes de travail qualitatifs, un recueil d'initiatives et l'organisation d'une université régionale de prospective à laquelle 120 personnes ont pris part activement.

Nos travaux ont par ailleurs été confrontés à ceux de France Stratégie et du Medef dans le cadre d'un séminaire.

Enfin, une étude sur les **défis et opportunités** que pose le **vieillessement** aux acteurs de **l'Economie sociale et solidaire** a été conduite en partenariat avec Futuribles International. Participative, elle aboutira en 2016 à un colloque.

L'ensemble de ces travaux a été pris en compte dans la préparation de la troisième Université Faire ensemble 2020, qui se tiendra les 7 et 8 avril 2016.

### Influer

Nous avons continué à partager nos travaux dans le cadre de **rencontres publiques**, en Ile-de-France comme en régions.

Nous avons enregistré plus de 80 demandes **d'interventions**, auxquelles nous avons répondu favorablement dans 60 cas.

Nous avons mis l'accent sur le rapprochement avec le monde universitaire ; à ce titre, signalons notamment notre participation au colloque de l'ADDES, ainsi qu'à un colloque Jeunesse(s), Engagement(s), Association(s) et Participation(s) organisé par une équipe de chercheurs de Figeac.

Enfin, nous avons poursuivi nos **prises de paroles** dans les médias (36 articles publiés en 2015, contre 23 en 2014) mais aussi sur les réseaux sociaux (plus de 3000 abonnés). ■

# Le programme de travail 2016-2018 en un coup d'œil

## Eclairer

Nous poursuivrons nos **activités de veille**, dans la perspective de leur publication et mise en débat en ligne.

Un nouveau cycle de **rencontres-débats** sera organisé pour éclairer les phénomènes émergents qui intéressent le monde associatif, notamment dans le cadre du projet Resolutions numériques.

Quatre numéros de **la Tribune Fonda** seront publiés chaque année, organisés autour des grandes transitions que nous traversons : économique, écologique, numérique et démocratique.

Une **collection de livres** imprimés à la demande sera inaugurée avec la publication de l'essai de prospective politique « Après le Léviathan », par Yannick Blanc.

Enfin, deux **études** dont la Fonda sera partenaire seront lancées, l'une permettant d'explorer les perspectives de développement du « pro bono » - ou mise à disposition de compétences professionnelles auprès d'associations d'intérêt général, l'autre permettant de quantifier et de qualifier le bénévolat en France, tant dans ses formes traditionnelles qu'émergentes.

## Inspirer

Dans le prolongement de l'**université régionale de prospective en Auvergne et Rhône-Alpes**, la Fonda modélisera des outils pour accompagner des démarches de prospective stratégique impliquant des acteurs associatifs, et assurera le suivi de deux « **communautés d'action** », répondant à l'un des 15 défis pour l'avenir du territoire.

Nos **travaux** menés en partenariat avec Futuribles International sur les conséquences

du **vieillesse démographiques** feront l'objet d'un colloque, de publications, et présentations organisées à la demande.

Ils seront également au programme de la **troisième Université Faire ensemble 2020**, qui se tiendra les 7 et 8 avril 2016. Des tables-rondes, mais aussi des lecture-débats, des ateliers ludiques, des ateliers créatifs et des marathons de l'innovation viendront compléter le panel de propositions offertes aux 250 participants attendus.

Nous poursuivrons la diffusion du **jeu « Faire ensemble 2020 »**, en organisant une vingtaine de séances d'initiations par an, en formant une vingtaine d'animateurs, et en diffusant un kit d'animation.

En mobilisant nos nombreux partenaires, nous aimerions construire un **wiki des innovations**, sous l'égide de la Fondation Wikipédia. Il s'agit de mettre en lumière les myriades d'initiatives qu'opposent les associations et leurs partenaires au pessimisme ambiant. Ce méta-catalogue d'innovations viendrait compléter une manifestation publique.

Nous poursuivrons par ailleurs l'animation du **centre de ressources** en ligne sur le **Pouvoir d'agir**.

Enfin, une **nouvelle étude prospective** permettant de déboucher sur des recommandations stratégiques en direction des acteurs de l'ESS sera mise en souscription fin 2016 ou début 2017.

## Influer

Une des priorités stratégiques de la Fonda pour les trois prochaines années va être de mieux **valoriser et diffuser ses productions**.

Un important travail de **référencement**, voire de **reformatage** de nos productions sera accompli. Une **refonte de notre site web** sera nécessaire, ainsi qu'une présence renforcée sur les réseaux sociaux. Pour cela, un poste de responsable de la communication sera créé.

Nous poursuivrons également notre influence dans les médias et les **interventions publiques**. ■





# Le projet stratégique



## Pourquoi actualiser le projet stratégique ?

Nous l'écrivons souvent, nous en parlons partout où nous avons la chance d'intervenir : le Projet est la boussole de l'association. Dans un environnement qui évolue très rapidement, le réinterroger régulièrement, pour se doter d'une vision stratégique, est vital.

La Fonda n'échappe pas à la règle. C'est donc tout naturellement que nous nous sommes lancés en mai 2015.

Ce faisant, il s'agissait de :

- Formaliser la mission de la Fonda à la lumière d'un environnement changeant
- Définir une stratégie pour mener à bien cette mission
- Penser l'organisation au service de cette stratégie

## La méthode adoptée

Un séminaire auquel une trentaine d'administrateurs a participé en mai 2015 a permis d'une part de dresser le bilan des trois années passées et de mettre en évidence nos réussites et nos limites. Il a d'autre part permis de débattre librement de thèmes de travail sur lesquels la Fonda pourrait s'investir.

Une consultation en ligne, ouverte aux membres et partenaires associés de la Fonda a ensuite été lancée. Le questionnaire visait à faire préciser les acteurs avec et pour lesquels la Fonda devrait travailler, de tester l'adhésion aux thèmes de travail qui ont émergé du premier séminaire, et de commencer à recueillir les « intentions » de mobilisation bénévole autour des travaux de la Fonda.

Accompagnée par un consultant externe, une task force constituée de salariés, de membres du bureau et d'administrateurs s'est ensuite attelée à traduire la vision stratégique de la Fonda en projets concrets pour les trois prochaines années. En d'autres termes, à établir son plan d'action 2016-2018.

Fin juillet, une première réunion s'est attachée à clarifier la vision stratégique de La Fonda. Dans la foulée, Yannick Blanc a rédigé une note (voir plus loin) clarifiant les objectifs politiques et synthétisant la vision prospective de La Fonda.

Afin de préparer l'élaboration de la feuille de route, le groupe s'est ensuite attaché à traduire cette vision en cahier des charges fonctionnel pour La Fonda.

Cette démarche a permis à la Fonda d'affiner sa vision, son objectif politique, en vue de son appropriation collective.

Elle a également permis de préciser sa mission à l'endroit des associations, de clarifier son cahier des charges fonctionnel, les métiers et les compétences associées.

Elle devrait en outre lui permettre de réviser sa gouvernance de sorte à gagner en efficacité, d'ajuster son ambition à ses moyens (ou l'inverse...) et d'optimiser le pilotage des projets.

## Bilan 2012-2015

Notre première démarche a été d'évaluer le précédent projet stratégique.

### Les faits

Entre 2012 et 2015, la Fonda a travaillé sur des thèmes très variés :

- Les mutations de l'engagement
- La gouvernance des associations
- Les modèles socio-économiques
- Les partenariats avec les entreprises
- Associations et médias
- Associations et citoyenneté européenne
- Le développement du Pouvoir d'agir
- Les biens communs de la connaissance
- Cartographie des tendances et enjeux pour l'avenir
- L'entrée dans la culture numérique des associations
- Les associations dans la transition écologique
- L'entraide au XXI<sup>e</sup> siècle
- ESS et vieillissement démographique

En termes de productions, nous avons diversifié nos formats, à l'écrit (des notes de veille, d'analyses, de lecture, viennent compléter nos articles de fond, avis d'experts et rapports d'études...) mais nous avons aussi développé un quizz en ligne, un site interactif, un jeu de cartes et sa médiation, des vidéos support de débats...

Nous avons également diversifié nos méthodes de travail, les auditions d'acteurs, consultations en ligne, collectes d'innovations, venant compléter les études, les groupes de travail et les débats que nous animons ou auxquels nous participons.

Malgré ces diversifications, une constante reste valable: notre spécificité est d'inventer et de proposer des cadres pour que l'intelligence collective puisse s'exprimer.

### Les enseignements

En synthèse, voici **les points positifs** repérés :

- La Fonda est plus connue, et la qualité de ses travaux est reconnue
- Sa liberté de pensée et sa capacité à faire émerger l'intelligence collective sont appréciées
- Sa prise de hauteur et sa capacité à déconstruire certaines idées reçues sont très demandées
- L'attitude prospective a acquis une certaine popularité et une certaine légitimité dans le monde associatif
- Esprit d'équipe, affectio societatis, et convivialité constituent un socle solide sur lequel s'ancrent nos travaux

Mais nous avons aussi devant nous de sérieuses **marges de progrès** :

- Valoriser et mieux diffuser nos productions déjà réalisées
- Conduire moins de nouveaux projets, mais avec encore plus de rigueur et d'exhaustivité
- Mobiliser encore plus d'expertises pertinentes
- Ajuster notre ambition à nos moyens (ou l'inverse...)
- Mieux évaluer notre impact à l'endroit des associations
- Optimiser le pilotage des projets pour mieux répartir la charge de travail

### Les bonnes résolutions

Les responsables associatifs ont plus que jamais besoin qu'on les aide à penser leur place dans la Grande Transition.

- Recentrons-nous sur la prospective au service du changement
- Clarifions le mode opératoire et nos choix de partenaires
- Précisons nos cibles
- Définissons les attendus de chaque projet dans la perspective d'en mesurer les effets
- Valorisons, partageons, mettons en débat, recyclons le stock de nos productions plutôt que de nous épuiser à en générer de nouvelles ■

# Notre vision prospective

## Les quatre transitions

*Le trait dominant des trois années que nous venons de vivre est l'accélération et l'accentuation des mutations que nous avons repérées lors de nos séminaires de prospective. Parmi nos interlocuteurs et notre public, le désarroi est toujours aussi fort; il se double d'une amère déception devant l'inconséquence et l'impuissance du politique. Mais la perception du caractère irréversible des mutations est plus nette. Toujours aussi inquiets, les acteurs associatifs sont plus disponibles pour de nouvelles perspectives stratégiques, que la plupart d'entre eux peinent cependant à énoncer.*

La Grande Transition<sup>1</sup> que nous sommes en train de vivre peut se comprendre sur le temps long par la transformation du lien social, du "faire société". L'individualisme relationnel et les nouvelles manières de "faire connaissance" en réseaux, explorés par La Fonda, stimulent l'associativité dans la société. C'est une clé de lecture des grandes transitions à venir. C'est aussi une manière d'affirmer que les associations ont une responsabilité particulière dans la façon de les aborder. **Quatre transitions simultanées entrent en résonance:**

**La transition écologique et énergétique:** nous prenons collectivement conscience des limites physiques de la planète, que ce soit en termes de ressources, de biodiversité ou de résilience au réchauffement climatique. Cette prise de conscience a déjà commencé à modifier les comportements et les stratégies de nombreux acteurs, à commencer par les entreprises et les consommateurs. Sa traduction en capacité d'action collective soulève de redoutables défis qui mettent en exergue l'obsolescence des organisations politiques. Malgré l'ampleur de l'enjeu et sa capacité

mobilisatrice, la forme « parti politique » s'avère totalement inadaptée à la cause écologique. A une autre échelle, les grandes conférences sur le climat (Kyoto, Rio, Durban, Copenhague) n'ont pas donné de résultats significatifs. La conférence de Paris a enfin marqué la prise de conscience de l'enjeu par la communauté internationale, mais toute l'action reste à construire. La question écologique nous oblige à renouveler profondément les leviers de notre pouvoir d'agir. Mais c'est aussi, plus radicalement encore, notre vision du monde qui change, et pour la première fois à l'échelle planétaire. Le dernier quart du XX<sup>ème</sup> siècle a vu « la fin des grands récits » ancrés dans l'idéologie et dans l'histoire; le début du XXI<sup>ème</sup> siècle voit émerger le grand récit, unique mais incertain, du devenir de la planète. Pour la première fois depuis la Renaissance, le monde n'est plus en expansion, il est concrètement confronté à ses limites. Les systèmes de représentations collectives en sont profondément bouleversés. Il n'y a pas de « retour » du religieux, mais un remaniement radical de l'éthique, des croyances et des systèmes symboliques dans un monde fini et nécessairement partagé. **L'impératif écologique est la nouvelle figure de l'universel.**

**La transition économique** se manifeste, dans un espace désormais mondialisé, selon trois axes majeurs: **l'hypertrophie de la sphère financière**, devenue un système de rente universelle dont les porte-paroles les plus lucides de l'économie libérale reconnaissent qu'elle asphyxie toute l'économie; **la destruction des systèmes séculaires d'économie publique** (fiscalité, investissement, protection sociale) a atteint un degré irréversible; **la création de valeur se diffracte**: elle échappe à l'unité de production (l'entreprise) et se répartit sur des chaînes de valeur combinant la production de biens, de services, d'information, de connaissances, d'externalités et dont la maîtrise devient l'enjeu central de stratégies économiques. La transition économique est travaillée par deux tendances antagoniques: celle de **l'hyper-concurrence** (marchandisation à outrance, concurrence par les prix, innovations disruptives, dumping social

<sup>1</sup> *La grande transition. La France dans le monde qui vient*, par Pierre Veltz, éd. du Seuil, 2008.

et fiscal, protectionnisme de la propriété intellectuelle) et celle de **la coopération systémique** (écosystèmes industriels, économie du partage, économie collaborative, open source). La question énergétique est au cœur de la résonance entre transition écologique et transition économique: l'énergie nucléaire, les gaz de schiste, l'investissement public dans l'économie verte sont les grandes questions politiques d'aujourd'hui.

**La transition numérique** impacte la totalité des aspects de l'activité humaine: elle déplace les repères de la production et de la transmission de connaissances, elle modifie notre rapport au temps et à l'espace, elle crée de nouveaux enjeux de pouvoir, elle accélère et reconfigure sans cesse les conditions de formation et de disparition des communautés humaines, elle déplace les limites entre le public et le privé, la sociabilité et l'intimité. **Le numérique n'est pas seulement un ensemble d'outils, il est devenu la force de structuration de la civilisation matérielle.** La civilisation numérique émergente ébranle tous les piliers de la société: le travail, l'accès aux informations et aux connaissances, l'éducation, la médecine, la propriété et la circulation des biens culturels et jusqu'à notre façon de « faire connaissance » les uns avec les autres. Les technologies numériques seront au cœur des solutions de demain mais elles bouleversent la place du travail humain dans la vie et dans la société.

**La transition démocratique et institutionnelle** est marquée par le déclin des institutions démocratiques conçues au XIX<sup>ème</sup> siècle (assemblées représentatives, États souverains, partis politiques...) et par l'émergence de nouvelles modalités de revendication (Indignés, Invisibles, Occupy), d'action collective (dispositifs collaboratifs, réseaux sociaux, pétitions en ligne) et de régulation (exigences éthiques, autorités indépendantes). Mais elle travaille aussi le tréfonds de la société avec les mutations de la famille et de la sexualité, l'évolution des cycles de vie, la mobilité des populations. **Nous avons déjà changé notre façon de faire connaissance, de faire société et d'agir**

**ensemble mais nous ne savons pas encore nous représenter ces nouvelles façons de faire.**

## Notre objectif politique

### Faire de la vitalité associative le moteur d'une renaissance démocratique

La Fonda a puissamment contribué, au cours des années 80 et 90, à la reconnaissance du rôle des associations par les pouvoirs publics. Après la création du CNVA, devenu HCVA, et de la CPCA, devenue Mouvement associatif, elle s'est donné pour objectif la reconnaissance et la valorisation du **fait associatif** dans l'ensemble de la société.

Le fait associatif, dans sa diversité, est au cœur des quatre transitions : les associations instituées, les collectifs, les réseaux, les groupes de toute nature se constituent en **communautés d'action** pour se donner un **pouvoir d'agir** face aux enjeux des quatre transitions. Cette capacité d'initiative, présente sur les territoires, dans les milieux professionnels, dans les réseaux de l'univers numérique reste cependant fragile, dispersée et financièrement dépendante, faute d'un langage commun et d'une vision stratégique partagée. Les techniques d'organisation associative du XX<sup>ème</sup> siècle, inspirées des principes de la démocratie représentative et des appareils politiques, ne répondent plus aux besoins et aux attentes correspondant aux formes nouvelles de l'engagement, qu'il soit bénévole, professionnel ou les deux à la fois. Les communautés d'action et les associations qui les animent doivent imaginer de **nouvelles règles de gouvernance**.

Dans les quatre transitions, **l'économie des biens communs** (ressources naturelles, production de connaissances, données publiques, biens communs culturels et numériques) est en passe de renouveler en profondeur l'idée même de richesse. La reconnaissance du rôle joué par **l'économie sociale et solidaire** va dans ce sens et peut donc être considérée comme un acquis politique. Mais le traitement par la loi de l'ESS

comme un secteur statutaire de l'économie la condamne à un rôle supplétif, celui des activités de réparation et de compensation de l'économie de la performance financière. Dans la transition écologique-économique, l'ESS ne peut jouer son rôle pionnier que si elle s'émancipe de cette fonction subalterne.

Notre conviction est que la matrice associative est nécessaire au développement du pouvoir d'agir des citoyens, des acteurs économiques, des communautés d'action dans le contexte des quatre transitions. **Nous considérons le passage d'une démocratie représentative à une démocratie contributive comme l'enjeu politique commun des associations et des autres acteurs de l'ESS.**

## Notre mission

### Eclairer et outiller les associations pour développer leur vision stratégique et leur capacité d'initiative

En lançant en 2010 la démarche prospective **Faire ensemble 2020**, La Fonda répondait au besoin exprimé par les associations (grâce à une enquête à laquelle 1250 responsables associatifs ont répondu et à 55 groupes locaux dans 19 régions) d'élargir leur horizon stratégique au-delà des contraintes de gestion dans lesquelles les enfermaient la professionnalisation, la normalisation et la mise en concurrence pratiquées par les pouvoirs publics. Nos travaux ont accru notre notoriété dans le monde associatif et l'attitude prospective a acquis une réelle légitimité. Mais, malgré notre ambition initiale, nous ne sommes pas parvenus à développer, à partir de l'analyse prospective, **une vision stratégique de référence dans le monde associatif**. Or cette ambition garde non seulement toute sa pertinence mais revêt désormais un caractère d'urgence devant l'accélération et l'intensification des mutations de la société.

Les analyses que nous avons développées depuis trois ans nous permettent d'identifier **un triangle stratégique dont les angles sont : le modèle socio-économique, la gouvernance et l'entrée dans la culture numérique**.

**Le modèle socio-économique** : ce champ est largement déterminé par l'évolution (mise en concurrence) puis la diminution du financement public des associations. La diversification des ressources préconisée pour y faire face a vite trouvé ses limites : le mécénat est lui-même impacté par la crise économique et l'accroissement de la part des recettes d'activité pousse les associations vers la concurrence avec le secteur marchand au détriment des valeurs sociales du projet associatif.

L'approche prospective de ce problème consiste à repérer ce que peut-être l'apport spécifique des associations dans les chaînes de valeur émergentes de la transition économique. Des

phénomènes aussi divers que l'engagement bénévole des salariés, l'élargissement du champ éducatif, le service civique, les projets de territoire, l'économie du partage peuvent nourrir cette approche prospective et son prolongement stratégique.

**La gouvernance** reste un impensé majeur du monde associatif. Les premiers travaux que nous avons menés sur ce thème nous ont permis d'identifier quelques expériences innovantes réussies mais surtout un immense voile d'ignorance et de non-dit. L'enjeu de la gouvernance associative ne se limite pas au fonctionnement des organisations (composition des instances, désignation et renouvellement des dirigeants, relations entre bénévoles et salariés) mais s'étend à la **chaîne des partenaires ou parties prenantes**. Ce n'est plus l'appartenance à l'association qui est décisive, mais la capacité de celle-ci à **susciter autour de son projet une communauté d'action** ou à rejoindre, avec son projet, une communauté d'action existante. Le monde associatif doit devenir le laboratoire de la gouvernance ouverte dont toute la société a besoin.

**L'entrée dans la culture numérique** reste un défi à relever pour la plupart des associations, alors même que le monde numérique suscite sa propre associativité (les communautés numériques). Le numérique n'est pas un nouvel outil à maîtriser par des structures associatives inchangées, **il modifie en profondeur l'accès, pour chaque individu, à l'information, à la mise en commun et au faire ensemble.**■

« Faire ensemble » : nous faisons de la prospective une méthode d'intelligence collective et de délibération pour les communautés d'action.

## Notre manière de faire

### Etre une association ouverte, structurée par la contribution aux projets plutôt que par l'appartenance

La Fonda est un laboratoire d'idées ouvert, dont la raison d'être est d'animer l'échange et la controverse. Nous sommes inscrits et suscitons autant que possible un maillage d'organisations et d'individus. Plus que jamais, nous souhaitons mener notre action dans une logique de partenariats et de complémentarité.

Le défi que nous avons à relever est de maintenir un haut niveau d'exigence intellectuelle tout en rendant nos idées et nos débats **utiles à l'ensemble des acteurs du monde associatif**. Par rapport à notre réputation actuelle, respectée mais élitiste, nous devons nous efforcer de rendre tous nos travaux immédiatement accessibles sous forme numérique en rendant notre site web plus dynamique et en investissant systématiquement les réseaux sociaux.

**La Fonda doit devenir le média numérique du débat d'idées dans le monde associatif.**

## Nos fonctions

### De la veille à l'innovation, la prospective au service du changement

Le cahier des charges fonctionnel de la Fonda peut être résumé ainsi :

- Exercer une veille des mutations sociétales
- Exercer une veille du fait associatif
- Dédire des mutations sociétales les enjeux émergents pour les associations
- Produire des analyses prospectives des enjeux émergents
- Susciter et accompagner l'innovation dans les associations
- Mettre ses productions à la disposition des associations

- Mobiliser des expertises pour développer ses productions
- Valoriser ses productions auprès des financeurs, des pouvoirs publics et des leaders d'opinion

## Nos métiers

Si l'on accepte ces fonctions, il faut assumer 5 métiers :

- Ingénierie de la réflexion collective et prospective
- Edition et rédaction, y compris pour le web
- Appui aux associations
- Valorisation et communication
- Recherche de fonds, qui est fortement associée aux quatre premiers métiers, dans la mesure où La Fonda ne tire pas ou peu de revenus de ses productions.

A ces métiers s'ajoutent des fonctions support essentielles à la bonne marche de l'association : gestion et comptabilité, gestion des richesses humaines, secrétariat et suivi administratif, logistique et informatique... qui sont internalisées ou externalisées, ou délaissées faute de moyens (communication et événementiel).

## Notre gouvernance

Pour adapter notre gouvernance à ce mode de fonctionnement, nous devons déplacer les moments de débat d'idées des instances statutaires vers des groupes ouverts.

### Où s'élabore la pensée ?

L'évolution des enjeux du monde associatif doit nous inciter à travailler systématiquement dans des instances ouvertes et non seulement statutaires afin que nos partenaires s'y sentent chez eux et participent activement à la réflexion.

Les avancées collectives intellectuelles se font au sein des groupes de travail, dans les séminaires, dans les rencontres-débats, dans les réunions du comité de veille... Ouvrir ces



espaces c'est également une manière de renouveler notre énergie collective.

### Le conseil d'administration

Réuni quatre fois par an, le conseil d'administration est le garant de la mission d'intérêt général et de la bonne gestion de l'association.

Il est également le lieu de la transmission et du respect des valeurs, de la mission et des orientations de la Fonda.

Il veille au respect des règles élémentaires de la démocratie associative :

- Vérifier régulièrement la pertinence et la permanence du projet
- S'assurer que l'action menée est conforme au projet, et en mesurer les effets
- Conduire l'action conformément aux règles établies en commun.

Notre association a opté pour des mandats électifs d'une durée limitée afin de favoriser un renouvellement régulier des administrateurs. Classiquement, l'assemblée générale élit le Conseil d'administration pour 6 ans, renouvelé par moitié tous les 3 ans. Le conseil d'administration est officiellement composé de 24 sièges. Dans les faits, afin de favoriser la transmission entre les membres historiques et les plus récemment arrivés, nous invitons une quarantaine de personnes aux réunions, qui se tiennent tous les trimestres.

Enfin, le conseil d'administration doit rester un lieu d'échanges et de convivialité.

### Le bureau exécutif

Le bureau joue le rôle d'un organe exécutif, faisant équipe avec les salariés.

- Un président : Yannick Blanc
- Une secrétaire générale : Francine Eurard
- Un trésorier : Sébastien Thubert
- Un référent à la communication et de la valorisation des travaux : Nils Pedersen
- Un(e) référent à l'ingénierie collective
- La participation de l'équipe salariée à toutes les décisions du bureau exécutif

### L'assemblée générale

Nous sommes avant tout une association de personnes physiques : environ 200 personnes constituent notre assemblée générale.

Elles y participent à titre individuel, et non au titre de leur organisation, afin de pouvoir travailler en toute liberté sans engager leur organisation.

La Fonda bénéficie cependant du soutien de partenaires associés, membres sans voix délibérative.

Enfin, nul besoin d'être membre pour participer : nous considérons nos partenaires externes comme une richesse et les associons fréquemment à nos réflexions et nos décisions.

### Notre méthode de travail

#### Des équipes d'animation

Des équipes d'animation, constituées de quelques personnes aux expertises complémentaires, ont pour mission de fixer la feuille de route de chaque projet, les objectifs attendus ainsi que les moyens requis, et de mobiliser un second cercle de personnes (comité de pilotage) sur la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets.

#### Des comités de pilotage

Par projet, des « copil » (comités de pilotage) sont installés. Largement ouverts, mixant des expertises variées, ils permettent de consolider nos analyses et d'en favoriser leur appropriation et leur diffusion.

En lien avec le Comité de veille, le copil a pour mission de préciser la ou les problématiques, l'angle d'attaque, la méthode, et d'aider à mobiliser des expertises pour mener à bien le projet.

Enfin, il a pour rôle de contribuer à l'évaluation et la diffusion de nos productions.

**Un comité de pilotage sera dédié à la préparation de l'université Faire ensemble des 7 et 8 avril 2016.**

## Un mode opératoire

Sans verrouiller la méthode, pour ne pas étouffer la créativité, le mode opératoire de l'étude sur le vieillissement démographique, qui a fait la preuve de son efficacité, pourrait être adopté et adapté :

- un état des lieux, qui peut être fondé sur différentes sources : nos travaux antérieurs, ceux de nos partenaires, notre activité de veille, le recueil d'avis d'experts via une revue de la littérature, des auditions ou des rencontres-débats
- une chasse aux idées reçues systématique, afin de construire un langage commun, bousculer les conformismes de pensées, et commencer à identifier des enseignements à caractère stratégique
- une exploration des futurs possibles, par la méthode des scénarios
- une exploration du ou des futurs souhaitables
- un éclairage des questions essentielles pour l'avenir, permettant d'en déduire des leviers d'action
- un repérage, voire la conception d'innovations qui y répondent
- une diffusion systématique, pour faire connaître les pratiques inspirantes ■

## Nos priorités

### Valoriser l'existant, mieux diffuser les productions de La Fonda

Nous avons eu tendance à beaucoup produire, sans prendre systématiquement le temps de nous assurer que nos productions atteignent bien leur cible (les responsables associatifs de terrain, mais aussi les plus institutionnels) et produisent leur effet (susciter le changement).

Notre stratégie de diffusion et d'influence doit viser les objectifs suivants :

- Poursuivre la diffusion de la grammaire prospective, avec des outils innovants comme le jeu Faire ensemble 2020. Des extensions thématiques (numérique, écologie, nouvelle économie...) peuvent être imaginées.
- Reformatier certaines productions pour en faciliter la lecture et en simplifier le langage.
- Développer des formats alternatifs à l'écrit : vidéos, tutoriels, infographies, ...
- Partager et mettre en débat nos travaux, en organisant leur mise en ligne autour de thématiques : gouvernance, mutation de l'engagement bénévole, modèle économique, coopérations, ... et en les distinguant de ceux que nous relayons.
- Susciter et animer le débat d'idées dans et à propos du monde associatif, en animant une communauté IRL<sup>2</sup> et en ligne.
- Rendre compte de nos participations à des débats, pour en partager les idées nouvelles ou structurantes.
- Faire valoir et donner à voir la richesse de la contribution des associations et de leur partenaires à la transformation de leur territoire, en développant les catalogues d'innovations et de cas pratiques en ligne, avec possibilité offerte à ceux qui le souhaitent de le compléter.

- Définir une ligne éditoriale et reprendre le design de notre site web, de manière à faciliter la navigation.
- Mobiliser de nouvelles expertises, plus diversifiées.
- Diffuser plus largement la revue *La Tribune Fonda* : lancer une campagne d'abonnements, proposer les articles dès leur parution sur notre site internet.
- Animer notre communication interne, les membres et personnes associées à nos travaux étant également les meilleurs ambassadeurs de La Fonda.
- Présence dans les médias : poursuivre et développer des partenariats avec la presse dédiée aux responsables associatifs (Alternatives économiques, Juris associations, Associations Mode d'emploi, Mécènes), aux acteurs du changement (We demain, Socialter, Usbek et Ricka, Arte future...), mais aussi les généralistes (Le Monde, France Culture, L'Obs...);
- Interventions publiques : elles sont essentielles et de plus en plus nombreuses ; un travail de mobilisation, de transmission, de coordination et de suivi de ces interventions est essentiel.

La réponse à ces objectifs stratégiques nécessite non seulement une refonte importante de notre site web, mais aussi une présence renforcée sur les réseaux sociaux.

Un poste salarié devra être dédié à la mise en œuvre et l'animation de notre stratégie de communication et à notre conversion numérique.

Enfin, un budget dédié à des prestations (graphiste, web designer, référencement...) sera nécessaire.

<sup>2</sup> (Argot Internet, emprunté au sigle anglais *In Real Life*) Où l'on rencontre les gens physiquement, par opposition aux relations dématérialisées que l'on peut avoir *via* Internet

## Eclairer de nouveaux enjeux

Notre activité de veille joue un rôle central dans le repérage des faits qui peuvent changer l'avenir des associations.

Il a pour mission d'identifier les enjeux émergents, les problématiques, et les opportunités qu'une tendance, ou une combinaison de tendances soulèvent.

A date, **outre le vieillissement démographique** qui fait actuellement l'objet d'une étude en partenariat avec Futuribles, trois enjeux semblent apparaître :

### L'entrée dans la culture numérique

Vivre, penser, travailler, apprendre, inter-agir ...  
« Le numérique change tout, c'est sa force. Il ignore en quoi, c'est sa faiblesse » (La Fing). La plupart des associations aussi.

### La transition économique-écologique

L'évolution des formes d'activités, du rapport au travail, à la propriété, à la création de valeur, interroge les associations, dans leurs pratiques voire dans leur raison d'être.

### Le renouveau démocratique

Entre l'effondrement des institutions démocratiques et l'émergence de nouvelles formes de revendication et d'action collective, les associations ont un rôle central à jouer. Pour peu qu'elles en prennent conscience. ■

# Le programme de travail 2016-2018



Afin d'en faciliter la lisibilité, le programme de travail pour les trois prochaines années est organisé autour de trois volets :

**Eclairer, Inspirer, Influencer**

## Eclairer

Proposer des clefs de lecture des tendances lourdes et émergentes qui traversent la société et le monde associatif. En déduire des enjeux pour le monde associatif. Autrement dit : **exercer une veille sociétale et du fait associatif.**

### La veille

Référents : Bastien Engelbach, Pierre Vanlerenberghe, Francine Eurard, Jean-Pierre Jaslin, Christian Lemaignan

Initiée fin 2014, une veille continue des faits qui peuvent changer l'avenir des associations est en place.

### La collecte des données

Membres et partenaires de la Fonda peuvent router vers une adresse mail dédiée ([veille@fonda.asso.fr](mailto:veille@fonda.asso.fr)) les articles, rapports, données brutes ou traitées, ou innovations que leurs activités les amènent à rencontrer.

Des dossiers de veille ordonnés par thématiques sont constitués chaque trimestre. L'information dont nous disposons est organisée selon les systèmes de la nomenclature internationale de la prospective (société, technoscience et connaissance, individu, politique, économie et environnement), auxquels s'ajoute un sous-système dédié aux mutations qui concernent plus particulièrement les associations et autres organisations de l'économie sociale et solidaire.

### L'analyse des données

Pour chaque système, des équipes mobilisant des salariés et des bénévoles sont constituées pour traiter les données, les analyser à la lumière de notre mission : éclairer les acteurs associatifs.

Tous les trimestres, une réunion du comité de veille est organisée pour mettre en commun des

travaux de chaque équipe, et déduire les enjeux émergents qui appellent un approfondissement.

### Les productions

La collecte, le traitement et l'analyse des données donne lieu à différents types de productions :

- des notes de veille (présentation factuelle de tendances ou de faisceaux de tendances sur un sujet donné)
- des notes de lecture (résumé commenté d'un ouvrage ou d'un rapport)
- des notes d'analyse (outre la présentation factuelle des tendances, des hypothèses d'évolutions, voire des scénarios exploratoires sont proposés. Les notes d'analyses mettent en lumière les conséquences des évolutions pour les associations et autres organisations de l'économie sociale et solidaire)
- des avis d'expert (retranscription d'auditions d'experts)
- des fiches innovations (exemples inspirants de réponses aux défis que posent les mutations en cours)

L'ensemble des travaux de veille nous permet d'actualiser et de compléter par des ressources le site [www.faireensemble2020.org](http://www.faireensemble2020.org) dédié à l'exploration des tendances structurantes pour l'avenir que nous avons développé début 2014.

Enfin, l'activité de veille est connectée à d'autres activités de la Fonda, comme la mise à jour du jeu Faire ensemble 2020, les études et groupes de travail que nous lançons, les rencontres-débats et événements que nous organisons.

**Livrables** > diverses notes, a minima 4 notes d'analyse par an, mise à jour du site

**Partenaires opérationnels** > Futuribles international, la Fing, Société française de prospective, Resolis, Collectif pouvoir d'agir, partenaires associés de la Fonda.

## Les rencontres-débats

Référents : Charlotte Debray, Nils Pedersen

Depuis 2008, La Fonda organise régulièrement des rencontres-débats. Depuis 2013, nous les axons sur des thèmes émergents, peu explorés, ou controversés, la plupart du temps en lien avec le numérique.

Dans un cadre qui se veut le plus participatif possible, il s'agit de donner la parole à des intellectuels et des praticiens, puis d'ouvrir le débat avec la salle sur des questions qui intéressent le monde associatif.

Ces rencontres font toujours l'objet d'une recherche documentaire, dont une synthèse est adressée aux participants en amont de la rencontre, afin d'enrichir le débat.

Pour permettre à ceux qui ne peuvent se déplacer de profiter des échanges, ces rencontres sont, dans la mesure du possible, filmées et retransmises en streaming.

Les vidéos sont ensuite mises en ligne sur notre site Internet. A minima, un « live twitt » est organisé. Certaines rencontres font de plus l'objet d'un compte-rendu écrit, qui vient compléter le « storify ».

Le prochain cycle de rencontres-débat sera organisé autour des enjeux émergents que nous avons repérés dans le cadre de notre réflexion sur le projet stratégique de la Fonda, à savoir, poursuivre l'exploration que nous avons déjà amorcée de l'entrée des associations dans la culture numérique, mais aussi les questions de renouveau démocratique et de changement de paradigme économique.

**Livrables** > a minima 4 rencontres par an

**Partenaires opérationnels** > La Gaîté Lyrique (ou la Halle Pajol, la MIE, la Mutinerie, Super-public)

## La Fonda éditions

Référents : Yannick Blanc, Charlotte Debray,

Une collection de livres imprimés à la demande sera inaugurée avec la publication de l'essai de prospective politique « Après le Léviathan », par Yannick Blanc.

## La Tribune Fonda

Référents : Yannick Blanc, Charlotte Debray, Marie-Christine Combes, Jacques-André Pill

Cette publication trimestrielle de La Fonda propose des éclairages, en mobilisant des expertises plurielles sur des sujets de société qui interrogent l'avenir des associations. Elle est principalement lue par des responsables associatifs, et a précisément pour vocation de les outiller pour éclairer leurs choix.

Tantôt dans le prolongement de nos travaux, tantôt montée ad hoc, elle est désormais organisée autour d'un thème, abordé selon des angles divers : regards d'experts, témoignages de praticiens, mise en lumière de pratiques émergentes.

Pour les trois prochaines années, nous allons organiser la programmation des numéros autour des quatre transitions (économique, écologique, démocratique et numérique) que nous traversons.

Parallèlement au fond, nous allons également travailler sa forme, et sa diffusion, afin que la qualité des contributions bénévoles que nous mobilisons puisse toucher plus largement les responsables associatifs. En effet, nous comptabilisons à l'heure actuelle moins de 500 abonnés (parmi lesquels des centres de documentations); nous sommes convaincus que cette publication peut obtenir un lectorat plus vaste. Il va sans dire que l'élargissement du lectorat contribuera à l'équilibre de son modèle économique, pour l'heure déficitaire. Enfin nous allons étudier la faisabilité d'une version numérique de la Tribune sur abonnement.

**Livrables** > 4 numéros par an

**Partenaires opérationnels** > coordinateurs et contributeurs bénévoles

## Les études

*Les études ont toujours fait partie des modalités d'action de La Fonda. On peut citer à titre d'exemple celles que nous avons conduites avec le Cerlis sur les ressorts de l'engagement bénévole (avec le soutien du Crédit Mutuel), ou plus récemment, celle que nous avons montée avec Futuribles International sur les défis que posent le vieillissement démographique (avec le soutien de nombreux souscripteurs).*

A date, deux études sont en projet. L'une dont nous sommes partenaires, l'autre dont nous serions maître d'œuvre associé.

## Panorama du pro bono, en partenariat avec Pro bono Lab

Référents Fonda : Roger Sue, Charlotte Debray

### Contexte

*Pro bono publico* signifie en latin "pour le bien public". Le pro bono désigne l'engagement volontaire de personnes qui mettent leurs compétences professionnelles à disposition d'une personne physique ou morale, qui n'a pas les moyens d'y accéder ou qui poursuit un but social.

Cette expression a été popularisée par les avocats à partir des années 1970 aux Etats-Unis, puis la pratique s'est étendue à l'ensemble des métiers de l'entreprise au début des années 2000. Ces dix dernières années, un réseau global rassemblant des acteurs du pro bono dans plus de 30 pays s'est constitué, et des centaines d'entreprises ont développé l'engagement sociétal de leurs collaborateurs, surtout aux Etats-Unis, en Europe, et en Asie.

**Pro Bono Lab a pour mission de développer le pro bono.** Pour cela, Pro Bono Lab réunit des volontaires, des associations et des partenaires et les accompagne pour réaliser des missions pro bono mobilisant des équipes de salariés et d'étudiants. De plus, Pro Bono Lab mène et soutient des activités de recherche, d'éducation et de diffusion des savoirs afin d'inspirer le plus grand nombre à s'engager.

## Enjeux

Le pro bono permet de **répondre à de nombreux besoins sociaux**. C'est un mouvement international pour mettre en commun **des compétences au service de l'évolution de la société**. Avec optimisme, nous pensons que le développement du pro bono en France peut faciliter des avancées positives sur les enjeux sociaux suivants :

- Donner un rôle à tous les professionnels dans la transformation de la société
- Favoriser le succès des projets à finalité sociale grâce à l'accès aux compétences
- Faciliter la coopération entre les individus, les organisations, les secteurs, les territoires
- Rendre plus efficace l'engagement collectif et participatif
- Encourager chacun à partager ses compétences professionnelles
- Renouveler l'intelligence collective et les modes de gouvernance
- Faciliter l'accès à certains biens en les rendant publics.

Aujourd'hui les citoyens et les organisations concernés par le pro bono sont de plus en plus nombreux, car les besoins sociaux se multiplient et les réponses à apporter sont de plus en plus complexes. Cependant, le concept de pro bono est peu connu du grand public, et son usage est nouveau pour les bénéficiaires comme pour ceux qui s'engagent.

Beaucoup de Français font du pro bono sans le savoir. Ce faisant, ils peuvent rester isolés, et n'ont pas accès aux ressources nombreuses qui ont été développées par des acteurs ayant une expérience reconnue. Cela les pousse à «réinventer la roue», et cela occasionne des expériences décevantes car la conduite de missions pro bono peut s'avérer complexe.

Nous espérons que ce baromètre permettra d'identifier les informations utiles pour améliorer et faciliter les pratiques, et ainsi mettre plus aisément et plus efficacement les compétences de tous au service de l'intérêt général.



## Objectifs

Cette étude permettra d'identifier les leviers de développement du pro bono en France et de les partager avec les acteurs concernés (analyses qualitatives et quantitatives reproduites à intervalle régulier). Le panorama vise à être un outil pour évaluer l'état des besoins en compétences, de la pratique du pro bono et de son potentiel d'évolution.

La Fonda co-finance l'étude à hauteur de 3000€. Roger Sue, enseignant-chercheur à Paris Descartes et membre du conseil d'administration de la Fonda est par ailleurs impliqué dans le comité scientifique de l'étude.

**Livrables** > diffusion des rapports d'étapes, rapports final, et présentation publique autour de la rentrée scolaire 2016

**Partenaires opérationnels** > Pro bono Lab

## Bénévolat : tendances lourdes et émergentes

### Etude en souscription

Référents : Yannick Blanc, Charlotte Debray, Viviane Tchernonog, Lionel Prouteau

Le bénévolat ne bénéficie pas aujourd'hui de l'effort de connaissance à la hauteur de l'importance qui est la sienne, à la différence d'autres aspects de la vie des associations comme par exemple les modalités de leur financement. La statistique publique a réalisé deux enquêtes auprès des ménages sur le sujet. La première le fut par l'INSEE en 2002 et elle livra des informations très riches sur le comportement bénévole. La seconde, et dernière à ce jour, fut confiée à la DREES en 2010 et réalisée par l'institut de sondage BVA. Elle permet de faire quelques comparaisons avec l'enquête de 2002 mais s'avéra moins riche que celle-ci, notamment parce qu'elle ne permettait pas de mesurer le volume de travail bénévole. Depuis lors, il n'y a eu aucune enquête importante auprès des ménages sur ce comportement.

Certes, des enquêtes auprès des associations ont fourni des informations sur le bénévolat. Mais les enquêtes en direction des associations ne

peuvent remplacer les enquêtes auprès des individus car seules ces dernières sont capables de donner certains renseignements indispensables, en particulier le nombre de bénévoles ainsi que leurs caractéristiques.

Le bénévolat est donc aujourd'hui l'aspect le moins documenté du tiers-secteur. Une enquête prochaine de la statistique publique sur la participation bénévole n'apparaissant guère probable, il convient d'éviter que ne se perpétue cette pénurie d'informations. C'est à cette fin qu'est envisagée la réalisation d'une enquête spécifique.

Le questionnaire, déjà élaboré, serait très proche de celui de l'enquête INSEE 2002 afin de permettre les comparaisons nécessaires. Pour la même raison la méthode d'administration utilisée en 2002 serait identique. Il permettrait de présenter des indicateurs importants tels :

- le taux d'adhésion aux associations (taux global et taux par domaine d'activité) ;
- le taux global de participation bénévole ainsi que des taux de participation par domaine d'activité. À cette fin une typologie assez fine des activités associatives a été retenue ;
- le volume horaire, global et par domaine d'activité, du travail bénévole ;
- la distinction entre bénévolat régulier et bénévolat occasionnel ;
- l'ancienneté de l'engagement bénévole ;
- la place du numérique dans les comportements bénévoles ;
- Les liens avec d'autres formes de soutien aux associations.

De plus, ce questionnaire permettrait de distinguer le bénévolat associatif réalisé par les adhérents et celui effectué par les non-adhérents. Il devrait aussi rendre possible la distinction entre le bénévolat fait dans des associations et celui réalisé dans des organismes ayant un autre statut, sous réserve que les personnes interrogées connaissent ce statut. Il servirait également à identifier les bénévoles exerçant des responsabilités dans les associations.

Le questionnaire serait administré en face-à-face par un institut de sondage dont la prestation représente la quasi-totalité des frais induits par cette enquête.

La constitution de l'échantillon se ferait selon la méthode des quotas. La taille de l'échantillon conditionne évidemment la précision des estimations. Cette taille devrait être de 5 000 individus afin que le nombre de personnes faisant du bénévolat soit suffisant pour en tirer des enseignements. L'exploitation de l'enquête serait réalisée par Lionel Prouteau et devrait durer de 12 à 18 mois.

**Livrables** > publications dans diverses revues dont des revues scientifiques et la Tribune Fonda ; présentations publiques des résultats

**Partenaires** > le projet a reçu le soutien de la Fondation Crédit coopératif, du Crédit Mutuel et de sa fondation et de la Mission statistique du Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports.■

# Inspirer

Susciter et accompagner l'innovation dans les associations. Autrement dit : **des outils et des idées pour accompagner le changement**

## L'expérimentation Faire ensemble en Rhône-Alpes-Auvergne

Référents : Bastien Engelbach, Michel Machicoane

Le 27 novembre 2015 à Lyon, la Fonda a mis en débat ses travaux de prospective et leur déclinaison au territoire rhônalpin. Organisés autour de 5 thèmes, 15 défis pour l'avenir du territoire ont été proposés aux acteurs associatifs et leurs partenaires publics et privés. L'ambition était de susciter l'émergence de « communautés d'action ».

Compte-tenu de la mobilisation autour de ce projet, la Fonda prolonge son implication dans la dynamique de coopérations inter-acteurs qu'elle a contribué à impulser. Aussi, grâce au soutien du FDVA, nous souhaitons accompagner au moins deux communautés d'action, mobilisant une diversité d'acteurs, en territoire de la politique de la ville et en milieu rural.

**Livrables** > guides d'animation et présentations publiques

**Partenaires opérationnels** > La Fabrique des territoires innovants et la 27<sup>ème</sup> Région (sous réserve)

## Les suites de l'étude Silver

Référents : Yannick Blanc, Charlotte Debray, Alexei Tabet, Hugues de Jouvenel

La Fonda et Futuribles International ont lancé une étude prospective afin d'explorer les enjeux liés au vieillissement démographique et d'identifier les innovations qui pourraient permettre aux organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) d'y jouer un rôle conforme à leurs finalités et spécificités.

L'étude a été menée en plusieurs étapes :

- Repérage des tendances lourdes et émergentes dans lesquelles nos organisations s'inscrivent
- Exploration des futurs possibles, suivie d'une formulation de futurs souhaitables, par la méthode des scénarios
- Identification des enjeux liés au vieillissement démographique tels qu'ils se dessinent pour les organisations de l'ESS
- Repérage des solutions innovantes en France et à l'étranger
- Analyse détaillée de quelques innovations à fort potentiel qui pourraient être mises en œuvre par les acteurs de l'ESS.

L'objectif de Futuribles international et de La Fonda n'était pas de produire une étude clef en main, mais bien de proposer aux acteurs de l'ESS de se mobiliser sur ce sujet en leur offrant un dispositif de travail collaboratif de qualité.

L'étude a permis de dégager de grands défis pour la société et les acteurs de l'économie sociale et solidaire. Parmi un catalogue de 300 innovations que nous avons constitué, une douzaine de monographies a été rédigée, mettant en exergue les enseignements à caractère stratégique que nous souhaitons partager avec les acteurs associatifs et autres responsables du secteur de l'économie sociale et solidaire.

Le dernier numéro de la Tribune Fonda de 2015 est dédié à la présentation de ces travaux, complétée d'éclairages d'experts.

Au premier semestre 2016, nous organiserons un colloque de restitution et à la demande des souscripteurs, autant de présentations des résultats que souhaité.

Enfin, le catalogue des innovations et les monographies approfondies seront mis en ligne.

**Livrables** > n° 228 La Tribune Fonda, rapports d'étape, rapport final, synthèse, colloque, présentations publiques ou privées, mise en ligne du catalogue d'innovations inspirantes et des monographies.

**Partenaire opérationnel** > Futuribles International

## Les suites de Faire Ensemble 2020

Référents : Bastien Engelbach, Charlotte Debray, Yannick Blanc, Francine Eurard

### Pourquoi une troisième université de prospective ?

La première université avait mis en débat un diagnostic du présent, établi sur la base d'une vaste consultation en ligne, de 55 groupes de travail dans 19 régions, et du recueil de l'avis de nombreux experts. Sur cette base, 4 scénarios pour l'avenir des associations avaient été proposés, pour susciter des prises de position. Les quelques 250 participants ont ainsi repéré de véritables questions stratégiques concernant les mutations de l'engagement, la gouvernance, le modèle économique des associations, leur capacité à travailler ensemble et à dialoguer avec les pouvoirs publics, de l'échelon local à l'échelon européen.

Dans le prolongement de cette première université, huit séminaires mobilisant une douzaine de prospectivistes de renom avaient permis de compléter le diagnostic du présent, et d'outiller les acteurs associatifs pour passer de la formulation d'un futur souhaitable à la construction d'une stratégie pour l'atteindre. La deuxième université avait réuni 250 participants, à qui nous avons proposé de réfléchir à notre lecture de la société, traversée par trois courants simultanés : la fragmentation, la fluidité et l'empathie. Parallèlement, des ateliers méthodologiques et ludiques avaient été proposés.

Parmi les réseaux participant aux séminaires et à la deuxième université, un certain nombre a déclenché ou prolongé un exercice de prospective (ex : Scouts et Guides de France, CNAPE, Coordination sud, Uniopss...)

La troisième université de prospective se fixe pour horizon de **faire dialoguer différentes approches prospectives**, d'en déduire des enjeux partagés et d'identifier les points de rupture et les leviers. Il s'agit de contribuer à **l'émergence de communautés d'actions** pour répondre aux grands défis qui se posent à notre société, et aux associations en particulier. Notre

ambition est conforme à notre nouvelle stratégie : éclairer les responsables associatifs pour susciter et accompagner le changement.

Plus que jamais, cette université sera sous le signe du partenariat entre acteurs, le comité de pilotage, composé de représentants d'organisations proches en étant une des matérialisations concrètes.

Différents modules répondant à la diversité des attentes et besoins des responsables associatifs sont prévus :

- Des tables-rondes permettant de croiser les regards d'experts d'horizons variés sur les transitions que nous traversons
- Des défis créatifs : dix marathons de l'innovation, orientés solution, autour de l'écologie, de l'économie et la démocratie et du numérique
- Nouvelles du futur : des ateliers d'écriture / conception de scénarios
- Des lectures : des auteurs viendront parler de leur ouvrage ; un grand témoin recueille les moments forts du débat
- Des jeux, plus ou moins sérieux

Le comité de pilotage reformé pour la préparation de l'université de prospective des 7 et 8 avril 2016 fixera les orientations pour les suites. Il est envisageable d'accompagner les suites des marathons de l'innovation, et d'ouvrir au second semestre 2016 une étude prospective sur l'un des grands enjeux qui aura été traité lors de l'université.

**Livrables** > publications des actes, publications des nouvelles du futur

**Partenaires opérationnels** > voir liste des membres du copil

## Le jeu Faire Ensemble 2020

Référent : Grégoire Barbot

Conçu à partir des travaux de prospective menés par la Fonda depuis 2010, le jeu « Faire ensemble 2020 » permet de nommer les évolutions qui bousculent la société, de cerner les menaces, de repérer les opportunités et de susciter la réflexion autour des stratégies d'acteurs. La dynamique du jeu est simple : chaque joueur incarne un acteur (quidam, association, entreprise, collectivité territoriale, centre de recherche, Etat), doté d'une certaine puissance. Confronté à des menaces, il ne fait pas le poids et risque de perdre... sauf s'il négocie des alliances avec les autres joueurs : autrement dit, en s'associant, on est gagnant.

Mise à jour en 2015, la deuxième version du jeu a fait l'objet de multiples séances d'initiations, qui ont touché plus de 400 personnes.

Avec le soutien de la région Ile-de-France et du FDVA des formations à l'animation ont été mises en place auprès d'une quarantaine de bénévoles associatifs.

Un kit d'animation a été conçu, pour faciliter son utilisation. En effet, il est souvent utilisé en marge de réflexions sur le projet associatif, quand il s'agit de le réinterroger à la lumière d'un environnement changeant. C'est aussi un excellent support pour la cohésion interne.

Pour la suite nous envisageons de poursuivre la diffusion du jeu, ainsi que celle du kit d'animation auprès de responsables associatifs.

Nous envisageons également des extensions thématiques, liées aux enjeux émergents que nous avons identifiés dans le cadre de notre réflexion sur le projet stratégique de la Fonda, en particulier une extension sur la transition écologique, sur la digitalisation de la société, ou sur le changement de modèle économique.

**Liurables** > mise en ligne du kit d'animation, réimpression du jeu, extensions thématiques, formations à l'animation

**Partenaires opérationnels** > La Fing

## Construire un wiki des innovations

Référents : Bastien Engelbach, Grégoire Barbot, Charlotte Debray, Yannick Blanc

Depuis quelques mois, les initiatives de référencement d'innovations, pratiques inspirantes, alternatives intelligentes pour répondre aux grands défis qui se posent à notre société et aux acteurs associatifs fleurissent.

L'association Resolis, La Fing, la 27<sup>e</sup> région, Le Labo de l'ESS, l'Avise, le Comité 21, We demain, le Groupe SOS, Sparknews, les Zèbres, Les Colibris, mais aussi des journalistes comme Christine Quentin ou Philippe Bertrand, et bien d'autres capitalisent et mettent parfois en ligne quotidiennement des dizaines de présentations d'initiatives inspirantes. Nous-mêmes en avons identifié plus de 300 dans le cadre de l'étude sur le vieillissement démographique, mais nous en avons aussi engrangé sur la question des biens communs, ou sur la gouvernance des associations.

L'idée de la Fonda serait de bâtir un méta-catalogue d'innovations, en mobilisant dans un premier temps les travaux de nos partenaires, puis dans un second temps, en permettant aux porteurs de projet, en France mais aussi à l'international, de contribuer au catalogue en ligne.

En creative commons, collaboratif, le catalogue en ligne permettra de mettre en lumière les myriades d'initiatives que des acteurs, ou des groupes d'acteurs, opposent au pessimisme ambiant.

**Liurable** > 1001 idées pour changer le monde

**Partenaire opérationnel** > Wikimedia France (sous réserve)

## Animation du centre de ressources sur le pouvoir d'agir

Référents : Grégoire Barbot, Guillaume Coti

A l'initiative de Jean-Pierre Worms, alors vice-président de la Fonda, le Collectif Pouvoir d'agir a été formé en juin 2010. Il entend lutter contre l'exclusion sociale et politique des habitants des quartiers populaires et des zones rurales, en s'appuyant et en renforçant leur capacité à identifier et mettre en œuvre les solutions aux problèmes qui les concernent.

En d'autres termes, il s'agit de considérer les habitants comme des ressources légitimes pour co-construire, mettre en œuvre et évaluer des politiques publiques plutôt que comme des « personnes en difficulté, à prendre en charge ».

Le collectif est un espace d'échanges, de mise en réseau et d'appui, de réflexion et d'action, ouvert à tous. Son plan d'action comporte quatre axes stratégiques :

- axe 1 : Enclencher / accompagner des actions de terrain
- axe 2 : Structurer un réseau d'appui aux initiatives
- axe 3 : Constituer une plateforme de ressources
- axe 4 : Convaincre les décideurs

Par la mobilisation de ressources humaines et matérielles, la Fonda reste très investie dans l'animation du Collectif Pouvoir d'Agir.

Avec le soutien de la Région Ile-de-France, elle a pu prendre une part active dans la mise en œuvre du 3ème axe, consistant à mettre en place un centre de ressources sur le « Pouvoir d'agir » en ligne, accessible aux habitants, comme aux professionnels qui les accompagnent. Cet espace digital ([www.pouvoirdagir.fr](http://www.pouvoirdagir.fr)) permet également de mettre en visibilité les acteurs qui, à l'échelle nationale ou territoriale, contribuent à l'animation du collectif et plus globalement, au développement du Pouvoir d'agir.

Ainsi, trois rubriques ont été créées :

- partage d'analyses
- repères méthodologiques
- partage d'expériences

Outre la maintenance courante (recherche de mises à jour et applications de patches de sécurité), les prochaines étapes de travail se déclineront de la manière suivante :

- Mobilisation de contributeurs, en particulier parmi les nouveaux membres du Collectif
- Collecte de données et indexation, en particulier auprès des homologues de la Fonda en Europe
- Rédaction d'articles (monographies, synthèses de rapport d'études, notes d'éclairage, tribunes...)
- Communication externe afin de faire connaître le centre de ressources en ligne et élargir le cercle des contributeurs et des distributeurs
- Consultation des membres et contributeurs afin d'évaluer le degré de réponse à leurs attentes et éventuellement de réorienter le projet.

**Livrables** > centre de ressource en ligne

**Partenaire opérationnel** > Comité de coordination du Collectif Pouvoir d'agir

## Etude prospective en souscription

Fin 2016 ou début 2017, une étude prospective en souscription sur le modèle de celle que nous avons conduite avec Futuribles international sera lancée.

Le conseil d'administration, sur proposition du bureau, en arrêtera le thème, et l'angle d'attaque, parmi les trois enjeux émergents que nous avons d'ores et déjà identifiés :

- L'entrée dans la culture numérique
- La transition économique-écologique
- Le renouveau démocratique

## Influer

Faire connaître nos travaux et faire reconnaître le rôle des associations dans la transition démocratique

### Stratégie numérique de La Fonda

Référents : Charlotte Debray, Florence Grelet, Laurent Terrisse, Nils Pedersen

Comme rappelé précédemment, la valorisation des productions de La Fonda est une des priorités pour les trois prochaines années.

Le défi que nous avons à relever est de maintenir un haut niveau d'exigence intellectuelle tout en rendant nos idées et nos débats utiles à l'ensemble des acteurs du monde associatif.

Nous devons nous efforcer de rendre tous nos travaux accessibles sous forme numérique, en rendant notre site web plus dynamique et en investissant systématiquement les réseaux sociaux.

Le projet, intégré, englobe la refonte du site, le reformatage de certaines productions, son inscription dans un écosystème digital, et bien sûr son pilotage et l'animation.

Par ailleurs, le projet entend anticiper ce que le site permettra dans 5 ans

- être le média numérique du débat d'idées dans les associations
- permettre que nos travaux se diffusent par viralité (partage sur les réseaux sociaux notamment)
- permettre plus de participation en ligne (par exemple, en ouvrant des salles de réunions virtuelles)
- offrir des accès différenciés et des services premium
- permettre un déploiement en anglais si besoin

Le projet implique non seulement une refonte de notre site internet, mais aussi la définition d'une stratégie et d'une ligne éditoriale pour nos interventions sur les réseaux sociaux.

Le projet inclut également la réorganisation et le reformatage de toutes les ressources que

nous partageons, afin de les rendre immédiatement accessibles et appropriables par la diversité de responsables associatifs, qu'ils soient dans des fonctions de représentation ou dans des fonctions d'animation, qu'ils soient ancrés depuis longtemps ou émergents.

**Livrables** > nouveau site, chargé de communication, augmentation et animation de la communauté numérique de La Fonda

**Partenaire** > La Fondation SNCF a d'ores et déjà manifesté son souhait de soutenir cette démarche.

### Présence dans les médias

Référents : Yannick Blanc, Charlotte Debray

Nous sommes alliés à un certain nombre de médias spécialisés, destinés aux responsables associatifs, comme *Juris Associations*, pour qui nous prenons la plume trois à quatre fois par an, mais aussi *Associations Mode d'emploi*, dont nous sommes membre du Comité de rédaction. Nous intervenons régulièrement dans les périodiques proposés par des têtes de réseaux, comme *Union sociale*, *Mécènes*, ...

Nous souhaitons poursuivre ces collaborations, et les développer ; nous souhaitons également prendre la parole dans des médias tournés vers les acteurs du changement, comme *We demain*, *Usbeck* et *Ricka*, *Arte Future*...

Enfin, nous ne visons pas forcément la Une du Monde ou le JT de 20 heures, mais souhaitons également développer nos prises de paroles dans des médias suivis par les décideurs, comme la *Matinale de France culture*, *l'Obs*, les *Carnets de campagne*... L'enjeu est là d'influencer les influenceurs.

**Livrables** > revue de presse annuelle et relais sur les réseaux sociaux

## Interventions publiques

Référents : Florence Grelet, Charlotte Debray

Une des façons de diffuser nos idées repose sur les interventions. Depuis 2011, nous sommes de plus en plus sollicités pour venir présenter nos travaux et nos idées dans des espaces plus ou moins publics.

En 2015, ce sont plus de 80 demandes d'interventions que nous avons enregistrées, hors invitations à participer à des groupes de travail. Nous avons pu répondre favorablement et gratuitement à une cinquantaine, sachant que ces interventions reposent sur un petit nombre de personnes de l'équipe. Outre les grands rendez-vous auxquels nous sommes conviés (Forum national des associations et Fondations, Forum Convergences, Positive economy Forum, ...), nous souhaitons nous impliquer aux côtés des responsables associatifs qui engagent des réflexions de fond sur leur projet.

Nous souhaitons vivement poursuivre cette activité, en outillant des membres de La Fonda pour qu'ils puissent également prendre la parole. Le travail de formalisation et de synthèse de certains de nos travaux que nous allons mener dans le cadre de notre nouvelle stratégie numérique y répondra partiellement. Nous devons poursuivre, comme nous l'avons fait en 2014, l'organisation de temps de présentation et de débat avec nos propres membres et partenaires associés, afin de favoriser l'appropriation et la diffusion de nos travaux par les membres de La Fonda.

**Livrables** > notes de synthèses, présentations type, tableau de suivi des demandes d'intervention, analyse des thèmes abordés, suivi post intervention.

## Présence au cœur des organisations

Comme par le passé, des acteurs de La Fonda sont mandatés pour siéger dans les instances de gouvernance de différentes organisations. Ainsi, La Fonda est présente directement dans de nombreuses institutions.

Vous trouverez ci-dessous un bref relevé de ces investissements :

**Grégoire Barbot**, membre du Collectif Pouvoir d'agir

**Yannick Blanc**, membre du comité de rédaction d'Associations Mode d'emploi, membre du comité d'évaluation de France Bénévolat, membre du groupe de travail « Intérêt général au CESE, nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance », trésorier de la Société Française de Prospective, président de l'ADASI

**Charlotte Debray**, administratrice de L'Auise, membre du comité d'évaluation de France Bénévolat, membre du conseil scientifique de *Juris associations*, membre du G10, administratrice de Futuribles, membre du comité scientifique de l'ADDES, membre du conseil stratégique de Pro Bono Lab, membre du Comité d'appui régional DLA de L'Atelier, participante aux séminaires du Collège des Bernardins Chaire numérique

**Florent Duclos**, membre de l'Observatoire des gouvernances (APF)

**Bastien Engelbach**, membre de la Commission économie du Mouvement associatif

**Marc Genève**, membre du comité de rédaction d'Associations Mode d'Emploi

**Thierry Guillois**, membre du Haut conseil à la vie associative, (président de la Commission juridique et fiscale)

**Delphine Lалу**, administratrice du Mouvement associatif, membre du groupe des associations du CESE

**Jacqueline Mengin**, membre du FDVA, membre du G10

**Christian Peltier**, membre du Mouvement associatif Pays-de-Loire

**Jacques Remond**, administrateur du Mouvement associatif Ile-de-France, membre du collectif Pouvoir d'Agir

**Michel Rouah**, membre du collectif Pouvoir d'Agir

**Roger Sue**, administrateur du Mouvement associatif

**Michel de Tapol**, membre du HCVA (Président de la Commission Bénévolat)

**Jean-Pierre Worms**, membre du conseil scientifique de *Juris associations*, membre du Labo de l'Ess, membre fondateur du collectif Pouvoir d'Agir ■







La Fonda  
53 boulevard de Charonne  
75011 Paris  
Tél. 33 (0)1 45 49 06 58  
fonda@fonda.asso.fr

[www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr)



GRUPE

