



# 2015

## RAPPORT D'ACTIVITÉ

# Sommaire

- 3 Edito, par Yannick Blanc
- 4 L'année 2015 en un coup d'œil
- 5 Eclairer
- 12 Faire ensemble 2020
- 17 Influencer
- 12 Des chantiers internes

# Edito,

par Yannick Blanc

## Résister, c'est faire ensemble



**L**a guerre des populistes contre les terroristes ravage le monde. L'affrontement est d'autant plus inéluctable que ces deux bandes jouent sur le même terrain : vision simpliste, fantasme de pureté, rhétorique de la lutte pour la survie ; l'exclusion ou l'anéantissement de l'ennemi est leur seul programme. Leur dynamique s'alimente d'une ressource inépuisable : la peur. Les fractures, les défaites et les souffrances leur donnent toujours raison.

J'ai, comme tout un chacun, volontiers sacrifié aux gestes symboliques pour conjurer l'horreur du 13 novembre ; j'ai invoqué les valeurs de la République et célébré la fraternité pour donner un nom glorieux à notre résilience. Mais au fond de moi-même, je redoute que ces mots sonnent creux s'ils ne nous permettent pas de conjuguer le verbe agir : il n'est plus question de former des bataillons mais de coopérer, de co-construire, de faire ensemble ! C'est là que le fait associatif révèle sa dimension profondément politique car c'est à travers lui que chacun d'entre nous peut trouver ou retrouver le pouvoir d'agir qui nous qualifie, plus encore que les droits que nous exerçons, comme citoyens et nous permet de reprendre pied dans l'avenir.

Pour que la vitalité associative nourrisse la vitalité démocratique, encore faut-il que chacun prenne ses responsabilités. Celle des décideurs publics, c'est de renoncer à la pensée magique de « réformes pour redresser le pays » qui créent ou suppriment des règles ou des institutions, et d'inventer un langage politique qui accompagne et soutienne les citoyens dans leur capacité et leur volonté d'agir. N'est-ce pas le sens moderne que pourrait prendre le mot *servir* ?

La responsabilité des hommes et des femmes engagés, qu'ils soient dirigeants, administrateurs, cadres salariés, bénévoles ou adhérents, est de porter inlassablement, pour eux-mêmes et autour d'eux, l'exigence d'une action utile : comprendre les ressorts et les mutations de la société, écouter bénéficiaires et partenaires, rechercher systématiquement des alliances, se projeter dans l'avenir, mesurer l'impact de son action... A nous de faire vivre les associations comme des lieux ouverts où chacun peut donner et recevoir, apprendre en agissant, décider pour soi et à plusieurs. Hier, il fallait mourir pour la patrie ; aujourd'hui, il faut faire son métier de citoyen. ■

*(Extrait d'une tribune libre parue dans Juris associations n°531 du 15 janvier 2016)*

# 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 rassemblé 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). ■



# Éclairer

Il s'agit de donner accès à des connaissances permettant d'éclairer, mais non dicter, les choix individuels ou collectifs.

## La poursuite des rencontres-débats

Quatre rencontres-débats ont été organisées à La Gaité Lyrique et au Carrefour des associations Parisiennes. Nouvelle génération de débats organisés par la Fonda, les #Fondaprès entendent éclairer les signaux faibles, qui laissent entrevoir un changement de société, voire un basculement radical. L'ambition est de contribuer à éclairer les choix stratégiques des responsables associatifs.

Dans un cadre participatif, il s'agit dans un premier temps 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*.

Après avoir exploré en 2014 les MOOC, la renaissance des communs de la connaissance, la

multi-appartenance des individus, ou l'Open Data, l'entrée dans la culture numérique des associations est restée le fil conducteur de la programmation 2015.

## Le 17 février 2015 : "Gouvernances associatives et numérique : plus démocratique?"

Gouvernance et numérique : les deux thèmes sont l'objet de préoccupations importantes de la part des responsables associatifs, mais rarement traités ensemble. Lorsque nous consultons les acteurs associatifs sur leurs préoccupations pour demain, la composition et le fonctionnement des instances de gouvernance font partie des sujets majeurs. Renouvellement générationnel, place des différentes parties-prenantes, transparence, qualité du débat, délibérations éclairées, redevabilité... Les défis sont de taille, et les réponses disparates et encore incomplètes.

Et si le numérique rendait nos organisations plus démocratiques? Consulter, informer, impliquer, délibérer, rendre-compte : quelles solutions existent? Quelles en sont les limites et les apports?

Telles sont les questions qui ont été traitées avec : **Bastien Sibille**, auteur d'une thèse sur la gouvernance et l'informatique, il a fondé Talcod, une agence web open source. Talcod a développé une interface de gouvernance et accompagne des associations dans leur mutation numérique.

**Mathilde Pousseo**, déléguée générale de la Confédération nationale des foyers ruraux, premier réseau laïc d'animation en milieu rural. Près 180 000 personnes y militent, réparties sur l'ensemble du territoire. Pour faire travailler ensemble les membres et salariés, il a fallu inventer des outils de collaboration en ligne.

**Jean Karinthi**, membre du bureau d'Open StreetMap France. Le numérique fait partie de

L'ADN de l'association, au moins autant que le logiciel libertaire qui fonde sa gouvernance. La communauté qu'OSM forme s'organise pour collecter, valoriser et partager un bien commun : l'information cartographique. Mais qui dit libertaire ne dit pas absence de règles et de codes de conduites, qui vont jusqu'à l'exclusion de la communauté.

Lieu : Gaité Lyrique, Plateau média, 3 bis rue Papin, 75003, Paris

Nombre d'inscrits : 72

Animation : Charlotte Debray, déléguée générale de la Fonda

Liurable : [vidéo](#), [storify](#), [revue de presse](#)

### **Le 28 mai 2015 : « Entraide et numérique : alliance contre-nature ? »**

L'entraide, soit la capacité des individus à se rassembler dans un rapport de réciprocité pour porter des solutions partagées à leurs difficultés, connaît un regain d'intérêt avec le numérique.

Par sa capacité à mettre en relation des personnes et à faciliter la diffusion d'informations, le numérique favorise la constitution de plateformes d'échange. Ces plateformes peuvent avoir des finalités multiples : faciliter la diffusion de biens produits localement, encourager un travail coopératif, faire circuler des ressources éducatives, permettre la discussion et la recherche de solutions partagées entre praticiens d'une même activité ou personnes faisant face à des difficultés similaires...

Les vertus de l'entraide ainsi ressourcée par le numérique sont multiples. Elle permet notamment la production de biens communs et favorise un renouvellement des formes d'échange économique. Elle est également un puissant levier d'inclusion sociale, en permettant aux individus de se réaliser tout en acquérant des capacités. Elle favorise enfin la diffusion de solutions nouvelles, innovantes, portées et partagées par une multiplicité d'acteurs.

La multiplicité des actions ainsi menées dans le cadre de l'entraide et leurs bénéfices sociaux et économiques amènent à se poser les questions suivantes. L'entraide est-elle une forme de travail gratuit ? Comment dès lors en améliorer la reconnaissance et la prise en compte comme une véritable richesse ?

Telles sont les questions qui ont été traitées, avec l'apport de :

**Michel Briand**, membre du Conseil national du numérique. Elu municipal à Brest chargé d'internet et de l'expression multimédia, il a créé les 105 Points d'accès publics à internet dans la ville. Au carrefour de l'éducation populaire, des cultures numériques, de l'entrepreneuriat, des tiers lieux et des circuits courts, il travaille à la mise en réseau des innovations sociales ouvertes et à la formation aux pratiques collaboratives selon les méthodologies issues du logiciel libre, des réseaux de co-production et des biens communs numériques.

**Etienne Autant**, membre du Mauss (Mouvement Anti-utilitariste dans les sciences sociales). Retraité de l'enseignement, Étienne Autant a eu des responsabilités dans la région lyonnaise. Directeur du lycée professionnel à Chazelles pendant 25 ans, il a également enseigné le droit et l'économie. Depuis quelques années, il contribue à la revue du Mauss.

**Zoé Renaut-Revoyre**, déléguée Générale du Réseau des Accorderies de France, elle appuie le développement de ce jeune réseau au service d'un concept issu du Québec. Système d'échanges de service rattaché aux banques de temps et aux monnaies complémentaires, l'Accorderie a pour principale mission de lutter contre la pauvreté et l'exclusion en favorisant le pouvoir d'agir de chacun.

Lieu : Gaité Lyrique, Plateau média, 3 bis rue Papin, 75003, Paris

Nombre d'inscrits : 50

Animation : Yannick Blanc, président de la Fonda

Liurables : [vidéo](#), revue de presse, [storify](#)

### **Le 23 juin 2015 : « Pétitions en ligne : ta souris a du pouvoir. Et après ? »**

Le numérique induit des transformations profondes de nos manières de penser, de vivre, d'interagir. Il modifie également nos manières de militer. L'information, propulsée par des outils dont la puissance dépasse l'entendement, irrigue désormais des communautés massives, potentiellement mobilisables simultanément. Conjuguées à la maîtrise du levier médiatique, les campagnes se multiplient, mobilisant des millions de citoyens. Certaines pétitions emblématiques, propulsées par Avaaz, Amnesty

ou Change.org, ont valu à La Palestine sa reconnaissance comme Etat par l'ONU (#194), à Malala d'obtenir le Prix Nobel de la Paix à 17 ans, ou à Wei Jingsheng, dissident chinois, d'avoir la vie sauve.

En quoi le numérique transforme-t-il nos manières de militer ? Quelles sont les causes qui mobilisent le plus ? Comment les citoyens s'engagent-ils au-delà du clic solidaire ? Comment les associations intègrent-elles ces nouvelles pratiques dans leurs stratégies ? Quelles conditions réunir pour que cela fonctionne ?

Pour en débattre, La Fonda a eu le plaisir de recevoir :

**Alain Mergier**, sociologue. Directeur du cabinet d'étude Wei, il est l'auteur, avec Philippe Guibert, du livre "Le descenseur social" (Plon Fondation Jean Jaurès, avril 2006). Il a mené des enquêtes sur les ressorts du vote FN, et sur les mutations de l'engagement.

**Marie Yared**, responsable des campagnes Avaaz France. Créée en 2007, Avaaz permet de lancer des pétitions, mais c'est avant tout une organisation non gouvernementale (ONG), un mouvement de citoyens, qui ont en partage des aspirations communes. Chaque année, les thèmes des campagnes sont définis par les membres, au nom de la vision du monde qu'ils défendent. Climat et biodiversité, lutte contre la corruption et transparence, droits des femmes font partie du trio de tête du dernier sondage.

**Benjamin des Gachons**, directeur France de Change.org. Créée en 2007 sous forme d'entreprise sociale, Change.org vient de dépasser le cap des 100 millions d'utilisateurs dans le monde, qui lancent, signent et partagent des pétitions. Aucune pétition n'est censurée, sauf si elle enfreint la loi. Dans les faits, les animateurs de la plateforme veillent à rapprocher les pétitions convergentes.

Lieu: Gaité Lyrique, Plateau média, 3 bis rue Papin, 75003, Paris

Nombre d'inscrits : 59

Animation: Sébastien Thubert, membre du bureau de la Fonda

Livrables: vidéo, [revue de presse](#), [storify](#), publication Juris n° 524 daté du 15 septembre 2015

## **Le 6 novembre 2015 : « Comment agir dans un monde connecté ? Le numérique au service de l'action collective »**

Dans le cadre de la **Social Good Week**, semaine du web solidaire, et avec le soutien du Carrefour des associations parisiennes, La Fonda, en partenariat avec La Fing, Le Labo de l'ESS, et AnimaFac ont proposé une soirée d'échanges et d'ateliers autour des possibilités offertes par les outils numériques pour faciliter et amplifier l'action collective.

Introduite par **Christian Cascio**, directeur du CAP et Charlotte Debray, Déléguée générale de la Fonda, la parole a ensuite été donnée à **Denis Pansu**, chargé de mission à La Fing, et coordinateur du Carrefour des possibles.

Celui-ci a rappelé que le terme de réseau venait du mot « rets » (filet pour prendre du poisson ou des oiseaux) ; il a donc indiqué que pour parler du web il préfère spécifier : réseau ouvert. Il a insisté sur le fait que travailler en réseau grâce au web implique désormais de travailler les flux et non les stocks d'informations. Pour ce faire, deux conditions doivent être réunies : agilité et travail sur la « profondeur informationnelle » des contenus proposés. La gouvernance des systèmes d'informations, ou pour le moins le fait de définir des règles attachées à l'usage de tel ou tel outil est nécessaire. Cette agilité informationnelle implique aussi de développer de nouvelles compétences.

Dans la foulée de son exposé, quatre ateliers ont été animés pour illustrer la façon dont des réseaux associatifs peuvent se saisir d'outils numériques pour mener leurs activités.

Le Labo de l'ESS, représenté par **Rudy Pignot-Malapert** et **Sarah Bony**, a présenté la campagne de lobbying citoyen en faveur de la transition énergétique qu'il a lancé en prenant appui sur twitter et thunderclap.

AnimaFac, représenté par **Pierre Rudloff**, a présenté les outils de collaboration en ligne qui permettent à des personnes éloignées physiquement de travailler à distance.

La Fonda, représentée par **Grégoire Barbot**, a présenté l'outil d'autodiagnostic en ligne de la gouvernance associative développé pour aider



les responsables associatifs à repenser la composition et le fonctionnement des espaces de décision. Toujours sur le thème de la gouvernance, il a également présenté les cas pratiques reposant sur le numérique que nous proposons dans notre espace ressources en ligne.

Enfin, le jeu de la transition développé par la Finga a été proposé dans un quatrième atelier co-animé par Charlotte Debray et Denis Pansu. Partant du principe que nos organisations - associations locales, fédérations ou collectifs informels - traversent également une transition institutionnelle, il s'agissait de faire réfléchir au chemin emprunté pour atteindre un état idéal. A titre expérimental, le jeu de la Finga s'est combiné avec celui de la Fonda, les cartes « tendances » ayant permis de compléter le diagnostic du présent, les leviers et les points de ruptures proposés dans le jeu de la Finga.

Lieu : Carrefour des associations parisiennes, 181 avenue Daumesnil, 75012, Paris

Nombre d'inscrits : 80

Animation : Grégoire Barbot, chargé de mission à la Fonda

Livrables : [storify](#)

## Un groupe de travail sur les modèles de gouvernance

Dans son acception contemporaine, le mot « gouvernance » est indiscutablement dérivé du vocabulaire anglo-saxon du management des entreprises et de la doctrine des organisations financières internationales. La notion de gouvernance est-elle irrémédiablement polluée par ses origines ? Il est de toute façon trop tard pour bannir un mot dont l'usage s'est généralisé, mais du moins peut-on rester lucide sur son ambivalence sémantique car c'est justement cette ambivalence qui nous permet d'entrer dans l'analyse de ce qui est propre à la gouvernance associative : l'hybridation entre l'approche managériale et l'approche démocratique.

Quelle que soit la position du curseur, le fonctionnement régulier des instances statutaires renvoie à un principe commun : une association est un groupement de personnes qui se donnent un but à atteindre, un projet, et qui décident

d'agir collectivement **en vertu de règles qu'elles établissent librement**. On peut déduire de ce principe les trois règles élémentaires de la démocratie associative :

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

Pour aider les acteurs à se saisir de la question, la Fonda a opté pour une approche pragmatique. Elle a d'abord mis point un outil d'autodiagnostic, sous la forme d'un questionnaire en ligne, ludique et rapide à remplir<sup>1</sup>. Avec cet outil, nous n'entendions pas donner les "bonnes réponses", mais soulever les bonnes questions, et indiquer quelques ressources pour soutenir les réflexions.

Pour aller plus loin, la Fonda s'est ensuite fixé pour objectif de repérer des pratiques, dont les responsables des organisations de l'économie sociale et solidaire pourraient s'inspirer pour engager les transformations<sup>2</sup>. Dans le milieu associatif, et ailleurs, des réponses concrètes se cherchent, de nouvelles pratiques s'inventent et témoignent du potentiel démocratique et citoyen dont elles sont porteuses. Le chantier a consisté à repérer ces solutions, et par le biais d'auditions approfondies, d'identifier les conditions à réunir pour qu'elles soient opérantes. **Un peu plus d'une quinzaine d'auditions a été réalisée.**

En synthèse, nous notons sans angélisme que la "démocratie associative" est parfois une valise sans poignée, souvent un vœu pieu. A la loupe, on observe néanmoins que les "pratiques démocratiques" peuvent se loger dans chaque recoin de l'action associative ; si ce n'est dans la désignation de ses représentants légaux, on débusque parfois dans le fonctionnement des instances de gouvernance, mais aussi dans la manière de traiter et diffuser l'information, de consulter ou bien de rendre-compte, des gestes d'ouverture et de transparence inspirants.

Voter en ligne quand la distance est un handicap, consulter sur les orientations à trois ans, rendre-compte de l'utilisation des fonds collectés, ouvrir

<sup>1</sup> <http://www.gouvernancefonda.com/>

<sup>2</sup> <http://www.fonda.asso.fr/Fiches-pratiques-pratiques.html>



des appels à candidature aux postes de dirigeants, interdire plus de deux mandats consécutifs ou simultanés, faire une place aux bénéficiaires, se mettre sous contrainte de parité, ouvrir les instances aux partenaires financiers, créer des espaces de surveillance ou de veille, ... voici autant d'innovations démocratiques relevées dans le cadre de nos travaux.

Les tensions demeurent, la place de chacun dans ce nouvel échiquier collectif étant instable et incertaine. La boussole reste le projet ; fondateur ou renouvelé, il ancre l'action dans une vision de long terme que les urgences du quotidien tendent à flouter. Le réinterroger très régulièrement, pour se doter d'une vision stratégique, est devenu vital pour les associations.

L'ensemble des auditions retranscrites a fait l'objet d'un travail d'analyse. Les personnes auditionnées ayant demandé la confidentialité des informations transmises, nous avons opté pour la création de fiches pratiques, validées par les structures auditionnées, mettant en lumière les pratiques innovantes, les conditions de réussite et les écueils à éviter.

Une synthèse générale des enseignements à caractère stratégique a été réalisée pour la Tribune Fonda n° 224, complétée de contributions d'experts (Comité de la Charte, IDEAS, Pierre Tavernier...)

Enfin, une large restitution publique a été organisée en partenariat avec le Mouvement associatif le 14 avril 2015 au Palais de la Femme, rue de Charonne à Paris de 9h00 à 17h.

Animée par **Vincent Edin**, cette journée d'échanges a mobilisé **20 intervenants** dans le cadre de 6 table-rondes. Plus de **200 personnes** ont participé à la journée d'échanges. Des boîtiers de vote avaient été loués pour permettre au public de participer aux débats au-delà des temps d'échanges avec la salle. C'est ainsi que l'on a pu mesurer que les participants étaient satisfaits à 91 % de la journée.

Livrables : [Cas pratiques](#), Tribune n° 224, [synthèse de la journée d'échanges et ressources en ligne](#)

## La Tribune Fonda

Pour rappel, notre revue propose des éclairages croisés, 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.

La Tribune Fonda paraît tous les trimestres, est tirée à environ 500 exemplaires pour un nombre total de 385 abonnés (dont 138 abonnements gracieux adressés à certains de nos partenaires financiers, comme la Caisse des dépôts et consignations, le Crédit coopératif et La Macif).

Elle est mise en ligne gratuitement sur notre site Internet 18 mois après sa parution, eu égard aux abonnés.

Quatre numéros ont été préparés en 2015. Accompagné par Passerelles et Compétences nous avons replacé le bénévolat au cœur de notre stratégie, notamment en recrutant et en intégrant dans notre équipe deux bénévoles en charge du secrétariat de rédaction de la Tribune. Nous remercions chaleureusement Marie-Christine Combes et Jacques-André Pill.

### N° 225 - La Force de l'entraide

Ce numéro a mobilisé l'expertise de différentes personnalités. En voici le sommaire :

- Echange, don, entraide, par **Etienne Autant**
- Pour un statut juridique de l'entraide civile, par **Michel Bérard**
- Accompagner les individus dans le retour à l'emploi, par **Véronique Marguet**
- Entraide intergénérationnelle : Le logement, par **Anne-Carole Poitrenaud**
- Quand le numérique renouvelle l'entraide, par **Michel Briand**
- Entraide sociale et développement endogène, par **Paul Samangassou**
- Les mécanismes de l'entraide familiale, entretien avec **Françoise Le Borgne-Uguen**

Livrable : [Editorial n° 225](#)



## N°226 - Numérique : un nouveau pouvoir d'agir ?

Ce numéro a mobilisé l'expertise de différentes personnalités. En voici le sommaire :

- L'Humain au défi du numérique, par **Jacques-François Marchandise**
- Le partage, par **Philippe Aigrain**
- Pour une innovation sociale et numérique, par **Nicolas Danet**
- Le numérique renouvelle-t-il vraiment l'éducation ?, par **Bruno Devauchelle**
- L'ouverture des données publiques, par **Henri Verdier**
- Les pétitions en ligne : enjeux pour les associations, par **Benjamin des Gachons**
- Développer l'éducation et la créativité pour tous, par **Jérémy Lachal**
- Quand le numérique amplifie le fait associatif, par **Valérie Peugeot**

Liurable : [Editorial n° 226](#)



## N° 227 - Ecologie : la fin d'un monde

Ce numéro a mobilisé l'expertise de différentes personnalités. En voici le sommaire :

- Entre effondrement et Renaissance, par **Yannick Roudaut**
- L'économie circulaire : une nouvelle chaîne de valeur, par **Anne-Carole Poitrenaud**
- Pour une politique de l'anthropocène, par **Dominique Bourg**
- Le bel avenir de la consommation responsable, par **Sébastien Ravaut**
- Les associations dans la transition écologique, par **Olivier Aimont**
- Développement durable : du local au global, par **Mickaël Landemaine**
- ONG et entreprises, un long travail de conviction, par **Charlotte Debray**
- Protéger la biodiversité, par **Annie-Claude Raynaud**



- Miser sur l'énergie citoyenne, par **Charlotte Debray**

Liurable : [Editorial n° 227](#)

## N° 228 - Société vieillissante, société innovante

Dans le prolongement d'une étude prospective que nous conduisons avec Futuribles International (voir plus loin), un numéro de La Tribune Fonda a été préparé.

Construit de manière à couvrir l'ensemble des questions essentielles identifiées dans le cadre de nos travaux, ce numéro met en lumière quatre innovations que nous avons auditées parmi les 300 que nous avons identifiées ; il donne par ailleurs la parole à :

- **Hugues de Jouvenel**, président de Futuribles international
- **Yannick Blanc**, président de la Fonda
- **Alexei Tabet**, chargé d'étude à la Fonda
- **Serge Guérin**, sociologue
- **Gérard Abitbol**, membre expert Fondation de France
- **Marie-Paule Baillet**, présidente de l'Union nationale des associations pour le développement des soins palliatifs
- **Christian Flochlay**, Directeur Marketing SNCF - TER Midi-Pyrénées
- **Françoise Demoulin et Dominique Thierry**, administrateurs de France bénévolat

Liurable : [Editorial n° 228](#)



## Un centre de ressources en ligne sur le pouvoir d'agir

A l'initiative de **Jean-Pierre Worms**, alors vice-président de la Fonda, le Collectif Pouvoir d'agir a été formé en juin 2010. Le Collectif Pouvoir d'Agir entend lutter contre l'exclusion sociale et politique des habitants des quartiers populaires, 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 ».

Outre La Fonda, les membres fondateurs du Collectif sont des réseaux agissant dans les quartiers populaires : le Comité national de liaison des régies de quartier (CNLRQ), la Fédération des centres sociaux et socioculturels de France (FCSF), l'association des directeurs de plans locaux pour l'insertion et l'emploi (EUROPLIE), le Comité national de liaison des associations de prévention spécialisée (CNLAPS) et l'inter-réseau des professionnels du développement social urbain (IRDSU).

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 : Enclencher / accompagner des actions de terrain, Structurer un réseau d'appui aux initiatives, Constituer une plateforme de ressources, 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 en ligne sur le «Pouvoir d'agir », accessible aux habitants, comme aux professionnels qui les accompagnent. Cet espace digital permet 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. En lien avec le Collectif Pouvoir d'agir, la Fonda a pris en charge la conception, la mise en place et l'animation de cet espace de ressources dédié au pouvoir d'agir.

Il s'agit d'une base de données rassemblant à la fois un fond documentaire académique, des remontées d'expériences, des prises de positions ainsi que des repères méthodologiques sur les différentes façons de promouvoir et développer le pouvoir d'agir des individus. C'est aussi un des outils de communication sur les événements initiés par le collectif ou auxquels il participe. Enfin, il a aussi vocation à outiller des professionnels en recherche d'informations sur les méthodes ou les acteurs permettant de développer le pouvoir d'agir.

Un comité de pilotage, composé de cinq membres du groupe de coordination du collectif Pouvoir d'agir a été constitué pour préciser les orientations, assurer un suivi de la mise en œuvre et évaluer le projet.

Il s'est réuni à trois reprises pour :

- établir un état des lieux du blog existant
- identifier les pistes d'amélioration à proposer aux membres du collectif
- élaborer un « vademecum » informant les membres du Collectif Pouvoir d'agir de l'existence du centre de ressources en ligne et faire remonter des contributions.

Entre les réunions du comité de pilotage, un important travail de réorganisation de la matière a été réalisé. Le blog a été toiletté : modification de l'architecture interne, homogénéisation de la rédaction des articles, indexation avec des mots-clés, recherche de visuels pour illustrer les articles, reclassement des données existantes.

Ainsi, trois rubriques ont été créées :

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

Un peu plus de 120 articles sont actuellement en ligne sur le blog. L'utilisation de wordpress pour sa publication a permis de proposer une interface classique connue de nombreux utilisateurs. Un peu plus de 60 000 visites ont été comptabilisées depuis le début de l'année (pour une moyenne de 1200 visites uniques par mois). ■

Liurables : centre de ressources

<http://pouvoirdagir.fr/category/ressources/>

# Faire ensemble 2020

La démarche de prospective, Faire ensemble 2020, vise à outiller les acteurs associatifs pour comprendre les transformations à l'œuvre, explorer des futurs possibles et définir des stratégies pour construire un avenir souhaitable.

## Le comité de veille

Le comité de veille Faire ensemble 2020 assure le suivi des tendances repérées lors des précédentes phases de nos travaux, en vue d'en enrichir la présentation, d'en proposer des analyses et d'en identifier de nouvelles.

Il repose sur un suivi de l'actualité, autour des six systèmes identifiés par la nomenclature internationale de prospective : politique, économie, société, environnement, individu, technoscience et connaissances. Un sous-système "associations et ESS" a été ajouté.

Les articles et documents signalés dans le cadre de la veille doivent ainsi permettre de renforcer la grille de lecture de [Faire ensemble 2020](#), en y apportant des illustrations pour compléter la cartographie, mais aussi de la faire évoluer, en tenant compte de nouvelles tendances et de signaux faibles.

Les activités du comité de veille ont donné lieu à la parution de notes de différents formats :

- 1 note de veille
- 2 notes d'analyse prospective
- 10 notes de lecture
- 1 avis d'expert (**Patrick Viveret**)

Une dizaine de notes complémentaires sont en cours de préparation, lesquelles contribueront à la préparation de la prochaine université de prospective.

Liurables : mise à jour du site

[www.faireensemble2020.org](http://www.faireensemble2020.org), [notes en ligne](#)



## Le site

### Faire ensemble 2020

Conçu pour explorer les tendances structurantes pour demain, le site mis en ligne début 2014, permet de naviguer dans la cartographie des tendances que nous avons développée, et par un système de « light box », d'accéder à des explications et des statistiques concernant chacune des tendances. Il permet également d'explorer les courants de société que ces tendances alimentent : fragmentation, fluidité et empathie. Les travaux du comité de veille ont permis de le compléter. Ce travail d'enrichissement va se poursuivre par le repérage d'articles et d'initiatives illustrant les tendances.

Un peu plus de 1500 visites mensuelles sont enregistrées. Les travaux du comité de veille permettent de l'enrichir et de l'actualiser.

Liurable : [www.faireensemble2020.org](http://www.faireensemble2020.org)

## Le jeu Faire ensemble 2020

Le jeu de cartes Faire ensemble 2020, que nous avons conçu en 2014, a fait l'objet d'une large diffusion.

Destiné à favoriser la compréhension des tendances à l'œuvre, il permet de rentrer de manière ludique dans un contenu rigoureux. La dynamique du jeu est simple : chaque joueur incarne un acteur (un quidam, une association, une entreprise, une collectivité locale, un centre de recherche, l'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 !

Une deuxième version actualisée a été éditée en 2015, et tirée à 500 exemplaires. La plupart des exemplaires ont été vendus ou offerts. Afin d'accompagner la prise en main de l'outil, 28 séances d'initiation ont été animées, à la Fonda (chaque mois) ou en nous déplaçant en Ile-de-France ou en régions. Ceci a permis de toucher plus de 455 personnes, parmi lesquelles, une quarantaine de bénévoles formés à l'animation de partie.

Afin de faciliter l'animation de parties comme support de réflexion stratégique dans les organisations de l'ESS, un guide d'animation est en cours d'élaboration; outre un rappel des règles et quelques astuces pour l'animation, il contiendra une importante banque d'exemples pour illustrer les cartes tendances ou la manière dont on peut les contrer ou au contraire, en tirer parti.

Livrables : jeu de cartes, bon de commande, tableau de suivi des interventions

<http://www.fonda.asso.fr/Bon-de-commande-en-ligne-Jeu-de.html>



## Faire ensemble en Rhône-Alpes et Auvergne

Une à trois déclinaisons territoriales de Faire ensemble 2020 étaient envisagées en 2015. Dans les faits, nos moyens humains et financiers ne nous ont permis de n'en déployer qu'une en Rhône-Alpes et Auvergne.



En nous appuyant sur l'ancrage de partenaires associatifs comme le Mouvement associatif et le RNMA, le premier comité de pilotage local de Faire ensemble 2020 en Rhône-Alpes et Auvergne s'est réuni le 15 décembre 2014 à Lyon.

Cette première réunion a permis de fixer un horizon commun : l'organisation d'une université régionale de prospective. Réuni à huit reprises en 2015, le comité de pilotage a assuré le suivi de la démarche, qui s'est articulée autour de différents axes :

1- **une enquête**, qui s'est déroulée de juin à octobre 2015 sur la base d'un questionnaire adressé par voie électronique. Les répondants étaient invités à donner, à titre personnel, un point de vue nuancé (quatre modalités de réponses possibles), en se positionnant sur une série d'items, portant sur :

- Leur perception des tendances et évolutions structurantes pour l'avenir de leur territoire ;
- Leur perception des enjeux d'avenir pour le territoire ;
- Leur perception des forces et des faiblesses des associations pour relever les défis à venir.

Près de 300 personnes habitant la région ont participé à l'enquête.

2- **des groupes de travail qualitatifs** : chaque groupe de travail réunissait une dizaine de personnes issues de sphères différentes pour construire une vision partagée d'un futur souhaitable, sur un thème donné, en tenant compte des données et enjeux du présent. Les



thèmes abordés ont été : l'engagement des jeunes, l'éducation par le sport, la société conviviale, le dialogue et développement territorial, la relocalisation alimentaire, la transition énergétique, le modèle des communs.

3- **le recueil d'initiatives** répondant à l'un ou plusieurs des 15 défis que nous avons mis en chantier le 27 novembre 2015

4- une **université Faire ensemble en Rhône-Alpes et Auvergne**, le 27 novembre 2015, sur le Campus Saint-Paul de l'UCLY. Cette journée a été organisée par la Fonda en lien avec de nombreux acteurs locaux : associations, collectifs, entreprises, collectivités, chercheurs...

Autour de cinq thèmes, déclinés en **quinze défis**, **120 participants**, issus d'horizons variés, se sont rencontrés pour construire l'avenir. Dans une dynamique d'échange et d'ouverture, les participants ont imaginé des **solutions collectives** portées par des communautés d'acteurs. Une **suite** sera donnée à cette journée de réflexion, pour **accompagner et faire vivre les solutions imaginées**.

Infos pratiques

Date et horaire : 27 novembre 2015 de 9h à 18h

Lieu : Campus Saint-Paul - Université catholique de Lyon - 10 place des Archives 69002

Livrables : [synthèse enquête en ligne](#), [compte-rendu des groupes de travail](#), [programme de l'université régionale Faire ensemble en Rhône-Alpes Auvergne](#)

## Un groupe de travail sur le modèle socio-économique des associations

Alors que la fin de l'année 2014 a laissé poindre une vive polémique concernant les conséquences de l'évolution du financement des associations, la Fonda a décidé de s'emparer du sujet, pour objectiver le débat en y appliquant une approche prospective.

Un groupe de travail a été constitué. Réuni une première fois le 21 novembre 2014, il a permis de rassembler un large panel d'acteurs associatifs, afin de faire le point et de mettre en commun les analyses sur les évolutions du modèle socio-économique des associations. Il a été décidé à l'issue de cette première réunion de poursuivre le travail, en suivant la logique d'une démarche prospective. Un programme de travail a ainsi été établi pour l'année 2015.

Le groupe de travail s'est donné pour objectif d'examiner les tendances (faits objectifs et mesurés) relatives au modèle socio-économique des associations, en vue d'établir des scénarios d'évolutions possibles et de déterminer les enjeux pour les associations, que les différents réseaux pourront s'approprier, et décliner en priorités stratégiques et en plan d'action.

Le groupe de travail s'est réuni à 5 reprises. Il a donné lieu à la publication d'une note d'analyse qui a été largement reprise par d'autres médias (parmi lesquels *Localtis*) et restituée dans un article rédigé pour *Juris Associations*.

Depuis la publication de la note, la Fonda a été sollicitée à de nombreuses reprises pour intervenir sur le sujet de l'évolution des modèles socio-économiques des associations. Par ailleurs, il a été décidé que les travaux menés dans ce cadre seraient versés à ceux de la Commission économie du Mouvement associatif. Un de nos chargés de mission a rejoint le bureau de cette commission.

Livrables : [note d'analyse](#)

## La rencontre entre la Fonda, le Medef et France Stratégie

Une première rencontre, programmée le 25 février 2015, visait à permettre un croisement des analyses issues des travaux de prospective de chacun de ces acteurs, et plus particulièrement concernant la question des territoires. Quels rôles pour les différents acteurs ? Quelles articulations entre eux pour répondre aux besoins et enjeux qui s'y inscrivent ?

Le séminaire a réuni une soixantaine de participants, dont une vingtaine d'invités pour la Fonda.

Il a combiné une présentation des résultats de nos exercices de prospective respectif (Faire ensemble 2020 pour la Fonda ; France 2020 pour le Medef ; La France dans dix ans pour France Stratégie), suivie de focus thématiques autour de la stratégie de développement économique, puis du rôle des différents acteurs pour assurer la cohésion territoriale et sociale.

Ce premier séminaire devait donner lieu à des rencontres publiques, au nombre de trois, portant sur les enjeux d'éducation, d'environnement et de territoires. La Fonda a établi un compte-rendu du séminaire, et proposé qu'une suite soit envisagée de manière à passer des constats à des stratégies partagées. Dans les faits, les partenaires n'ont pas donné suite à cette première expérience.

Liurables : [compte rendu](#)

## Une étude sur le vieillissement démographique

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.

En partant du constat de la nécessité d'innover pour adapter la société et l'économie au vieillissement de la population, Futuribles International et La Fonda ont conduit cette étude qui, menée en étroite collaboration avec les acteurs de l'ESS, s'est réalisée en plusieurs étapes :

- Repérage des tendances lourdes et émergentes, exploration des futurs possibles par la méthode des scénarios
- Identification des enjeux liés au vieillissement démographique tels qu'ils se dessinent pour la société et les organisations de l'ESS

- Repérage de 300 solutions innovantes en France et à l'étranger
- Analyse approfondie de 10 innovations à fort potentiel
- Identification des leviers d'action et réflexion sur les enseignements à caractère stratégique pour les acteurs de l'ESS à partir des innovations analysées.

Outre la livraison des rapports d'étapes et du rapport final, la publication d'un numéro de la Tribune Fonda et un colloque de restitution le 10 mai 2016 au siège du Crédit coopératif sont prévus.

Liurables : Rapports d'étape, rapport final, Tribune 228, colloque le 10 mai 2016

## Préparation de la 3<sup>ème</sup> université Faire ensemble 2020

Université de prospective des 7 et 8 avril 2016 à la Halle Pajol

Reportée au printemps 2016 pour laisser aux déclinaisons territoriales et aux autres axes du programme Faire ensemble 2020 le temps d'aboutir, la troisième université de prospective est en préparation.

Pour mémoire, 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 dégagé de premières orientations 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, 8 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 depuis déclenché 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'action** 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 types de séquences 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 du numérique, de l'écologie, de l'économie et la démocratie
- Nouvelles du futur : des ateliers d'écriture sous contrainte visant à la conception de scénarios
- Des lectures et causeries : des auteurs viennent 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.

Liurables : [pré-programme](#)



# Influer

Une des missions de la Fonda est de faire (re)connaître la contribution essentielle des associations à la transformation de la société.

## Une présence au cœur d'autres 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 :

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

**Yannick Blanc**, membre fondateur et trésorier de la Société Française de Prospective, président de l'ADASI

**Charlotte Debray**, administratrice de l'Auise, membre du comité d'études 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 et du Prospective Lab

**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**, membre du CESE, administratrice du Mouvement associatif et trésorière du Labo de l'ESS

**Jacqueline Mengin**, membre du FDVA

**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 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, président d'honneur d'Initiative France

## Des interventions publiques

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 partageons ainsi nos travaux à l'invitation de réseaux associatifs ou inter-associatifs : en marge d'une assemblée générale, de séminaires stratégiques, de rencontres nationales ou d'universités d'été...

En 2015, nous avons enregistré plus de 80 demandes d'interventions, hors invitations à participer à des groupes de travail. Nous avons pu répondre favorablement et gratuitement à une soixantaine de demandes, sachant que ces interventions reposent sur un petit nombre de personnes.

Les thèmes traités concernaient principalement les travaux de prospective de La fonda et la gouvernance. Nous avons également été sollicités pour intervenir sur les thèmes des

associations et la démocratie, de l'innovation sociale, du modèle socio-économique des associations,...

Liurable: tableau de suivi des demandes d'interventions

## Des prises de paroles médiatiques

Nous sommes alliés à un certain nombre de medias 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* (Uniopss), *Mécènes* (Admical), ...

En 2015, 36 articles ont été publiés, contre 23 en 2014

Liurable: [revue de presse](#)

## Une présence digitale

### Le site principal [www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr)

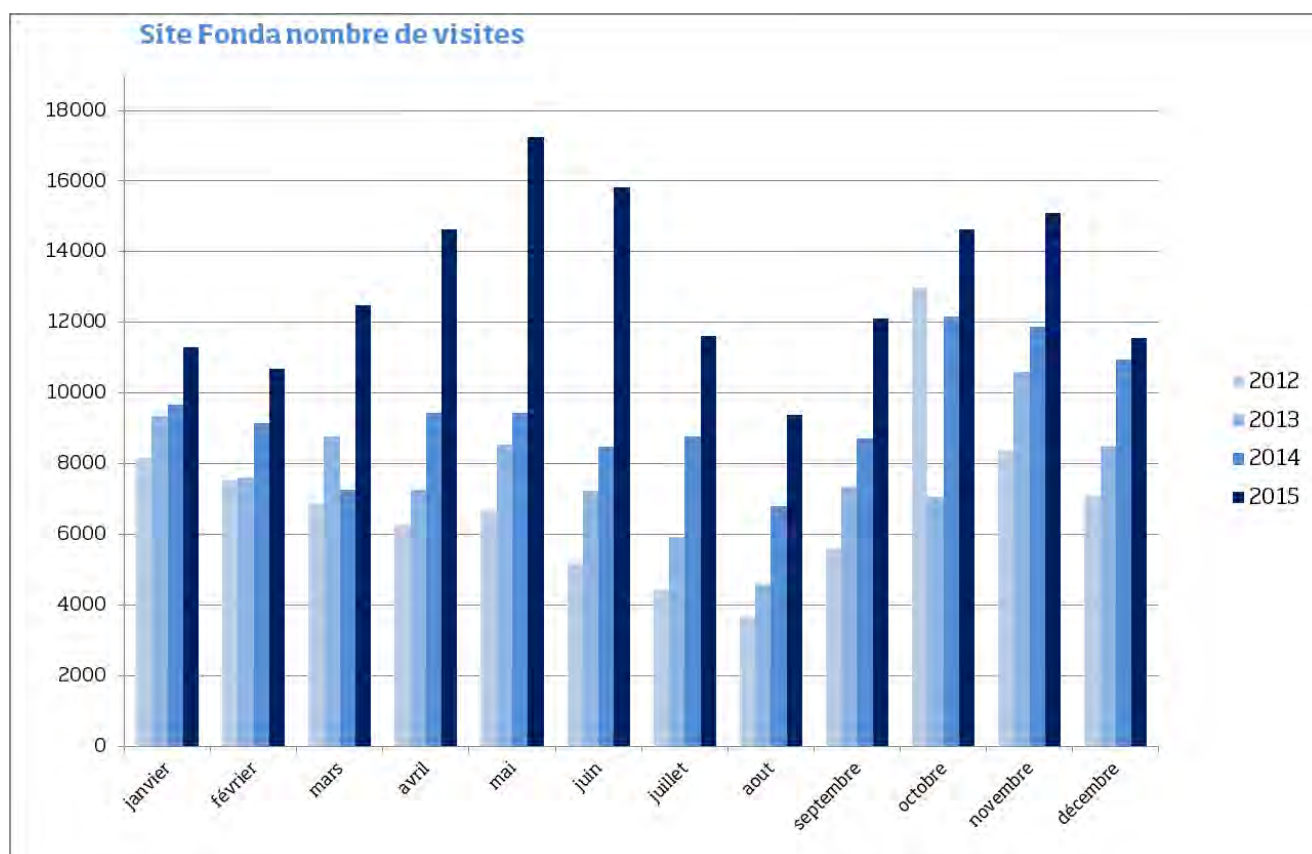
Développé sous SPIP, maintenu par un prestataire extérieur (Luis Speciale), il est mis à jour en interne.

Il contient 1038 articles, répartis dans 6 rubriques principales: La fonda (présentation institutionnelle et acteurs impliqués); Ressources (organisées de manière thématique); Actualités / agenda (dont la Tribune Fonda); Prospective; Boutique; Player audio et vidéo.

En 2015, un module de paiement en ligne (Paybox) a été mis en place.

Le site comptabilise plus de 13 000 visites mensuelles. Les rubriques actualités (42.2 %) et ressources (39 %) sont les plus fréquentées, suivies de la rubrique prospective (11 % des visites). Principales origines des visites: Google, Facebook, Faireensemble2020.org, netuibes, Réseau des Maisons des associations, twitter.

On observe 22% d'augmentation de la fréquentation du site entre 2013 et 2014, 39% entre 2014 et 2015, soit 89% entre 2012 et 2015.



### **Le site faireensemble2020.org**

Développé sous SPIP en janvier 2014, il est dédié à l'exploration des tendances structurantes pour l'avenir. Il comptabilise un peu plus de 1500 visites mensuelles. Les travaux du comité de veille permettent de l'enrichir et de l'actualiser.

### **Le site gouvernancement.com**

Dédié à l'autodiagnostic en ligne, il ne demande pas de maintenance particulière. Il a été visité à plus de 6 700 reprises depuis sa mise en ligne. Le kit d'autodiagnostic a été téléchargé 228 fois en 2015.

### **Les news letter et e-news**

Chaque année, 10 newsletters (plusieurs articles) et 8 news (une information par envoi) envoyées à un fichier de plus de 4 000 acteurs.

### **Les réseaux sociaux**

A ce jour, la communauté regroupe plus de 2772 followers pour twitter et 353 j'aime pour la page Facebook générale (une page Faire ensemble Rhône-Alpes-Auvergne existe également).

Un scoop it, alimenté par la veille, est également en place, mais embryonnaire faute de moyens humains suffisants pour l'animer. Un compte Youtube où l'on retrouve certaines vidéos notre site existe.

Enfin, une formation offerte par un bénévole de Passerelles et Compétences a été organisée le 17/12 (principalement pour les administrateurs les moins à l'aise avec les réseaux sociaux).



# Des chantiers internes

Dans une démarche de progrès, nous poursuivons différents chantiers essentiels pour l'avenir de la Fonda.

## **Vie associative et projet stratégique de la Fonda**

Dans le prolongement des travaux engagés en 2014, nous attachons à améliorer la qualité de l'accueil offert aux membres, notamment par l'organisation de temps d'information et de formation, mais aussi par des temps conviviaux plus informels. Ainsi, un kit d'accueil est désormais adressé à tout nouveau membre.

De plus, le 29 septembre dernier, nous avons restitué nos travaux préparatoires à l'actualisation de notre projet stratégique. En effet, 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

Un séminaire auquel une trentaine d'administrateurs a participé en mai dernier a permis de dresser le bilan des trois années passées et de mettre en évidence nos réussites et nos limites. Il a également 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, José Pendjé, 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.

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 clarifiant les objectifs politiques et synthétisant la vision stratégique 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.

Le nouveau projet stratégique de la Fonda a été stabilisé par le conseil d'administration (le 17/12/2015), et sera officiellement adopté par l'Assemblée générale qui se tiendra le 31 mars 2016.

Accompagnés par Passerelles et Compétences, en lien avec France bénévolat, nous alignerons notre politique de recrutement et d'implication des ressources humaines bénévoles au projet stratégique actualisé.

## **Modèle socio-économique de la Fonda**

Parallèlement, nous avons poursuivi la mise en œuvre de l'évolution de notre modèle économique, dans le but de compenser la réduction des financements publics, de reconstituer et de consolider nos fonds propres et de dégager un budget pérenne pour la communication de la Fonda.

Trois leviers ont été identifiés : l'expérimentation d'un nouveau modèle d'étude par souscription, le recours aux dons de nos partenaires et l'exploration de nouvelles sources de financement, en particulier du côté de l'Europe. ■



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)

