



2016-2018

## PROJET STRATEGIQUE

ADOPTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION LE 17 DÉCEMBRE 2015

ÉCLAIRER | INSPIRER | INFLUER

# Quelques mots sur la Fonda

Créée en 1981, la Fonda a activement contribué à la reconnaissance des associations par les pouvoirs publics. Elle est aujourd'hui centrée sur ses fonctions de **Laboratoire d'idées** du monde associatif.

Créée en 1981, reconnue d'utilité publique depuis 2010, la Fonda a pour ambition de valoriser le fait associatif dans ses multiples dimensions : démocratique, économique, sociale et sociétale. Sa mission est d'éclairer et d'outiller les responsables associatifs pour développer leur vision stratégique et leur capacité d'initiative. Pour cela, elle déploie un exercice de prospective participative au service du changement, intitulé « Faire ensemble 2020 », mène des enquêtes et des études, organise des groupes de travail, des ateliers ludiques et des rencontres-débats, produit des publications et anime différents centres de ressources en ligne. En croisant les regards et les pratiques, en se faisant plate-forme d'intelligence collective, en bousculant les conformismes de pensée, la Fonda souhaite préparer le terrain pour l'expérimentation et la décision politique.

La Fonda est reconnue d'utilité publique.

## Le bureau

Président : Yannick Blanc

Secrétaire générale : Francine Eurard

Trésorier : Sébastien Thubert

Membres du bureau : Antoine Colonna d'Istria, Nils Pedersen

## Les administrateurs

Sophie Blampin, Isabelle Chandler, 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. **Et les invités permanents** : Jean Bastide, Patrick Boulte, Anne David, Jean-Pierre Duport, Fanny Gleize, Romain Guerry, Guillaume Houzel, 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, *Coordonnateur des programmes*

Florence Grelet, *Assistante de direction*

Brigitte Morin, *Maquettiste*

Claire Rothiot, *Chargée de communication*

Myriam Roumane, *Assistante de gestion*

## Les partenaires financiers

Nous ne pourrions mener à bien nos projets et nos travaux sans le soutien régulier de nos partenaires financiers : La Caisse des Dépôts, La mutuelle

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

## Les souscripteurs

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

## Les partenaires associés

Personnalités morales sans voix délibérative, ils sont associés aux orientations stratégiques de la Fonda, et en lui apportant un soutien, ont accès à l'ensemble de ses productions et outils.

Les partenaires associés de 2016 étaient : Les Apprentis d'Auteuil ; L'Auise ; Le Conseil National des CRESS ; Culture et Promotion ; Fédération départementale des Centres sociaux de Charente-Maritime ; La Fédération des Centres sociaux et Socioculturels de France ; la Fondation EDF ; France Bénévolat ; Futuribles international ; Malakoff-Médéric ; Mamans sans frontière ; Le MCC ; La MNT ; Passion ; Les Petits frères des pauvres ; Société française de Prospective ; Solidarités nouvelles face au chômage.

**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. ■**

# 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. ■





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)



Essentiel pour moi



MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DE L'INDUSTRIE  
ET DU NUMÉRIQUE



GRUPE

SECRETARIAT D'ÉTAT  
AU COMMERCE,  
À L'ARTISANAT,  
À LA CONSOMMATION  
ET À L'ÉCONOMIE  
SOCIALE ET SOLIDAIRE

MINISTÈRE  
DE LA VILLE,  
DE LA JEUNESSE  
ET DES SPORTS

