



PLAN STRATÉGIQUE DE LA FONDA 2027-2030

FAIRE DE LA COMMUNAUTÉ D'ACTION LE MODE DE PRODUCTION

DES BIENS COMMUNS EXISTENTIELS

Version du 21/05/2026

La Fonda
Bat. Wikivillage – Bte n°13
8 rue de Srebrenica
75020 Paris
Tél. 01 45 49 06 58

Sommaire

En résumé	3
En trois lignes.....	3
En une page	3
Un contexte inédit	5
La crise budgétaire	5
La crise politique.....	5
Les besoins et les attentes du monde associatif	6
Les questions essentielles pour l'avenir du fait associatif.....	7
Prendre appui sur les acquis de la Fonda	8
La maîtrise des méthodes prospectives au service des acteurs associatifs	8
L'approche économique du fait associatif renouvelée par la notion de création de valeur sociale	8
La formulation et l'expérimentation pratique du concept de <i>communauté d'action</i>	9
L'analyse prospective du rôle de <i>l'engagement</i> dans la société.	9
Vision, valeurs, mission	10
Notre vision : faire de l'associativité le socle de la citoyenneté et le moteur de l'intérêt général.....	10
Notre mission	10
Nos valeurs et principes d'action	10
Nos priorités stratégiques	11
A qui s'adresse la Fonda ?	11
Notre organisation : deux pôles d'activités cohérents.....	11
Trois fils conducteurs structurants	12
Des chantiers internes stratégiques	13
Le programme de travail dans les grandes lignes (2026-2030)	13
Société du soin et du lien : quelle place pour les proches-aidants ?.....	13
Vers une société apprenante : jeunesse et éducation populaire à l'horizon 2040.....	13
Adaptation à +4°C : faire ensemble pour des territoires robustes :.....	14
La Fonda aura réussi, si en 2030,	14
Feuille de route 2027-2030.....	15
La boussole stratégique.....	15
Le Laboratoire d'idées	16
Études prospectives participatives (+ publications) (minimum 18 mois/étude)	16
Suites de l'étude Vers une société de l'engagement ? Futurs possibles à horizon 2040.....	16

Participation aux études de nos alliés sur les questions essentielles)	16
Publications	16
La Fabrique du Faire ensemble.....	17
Labos du Faire ensemble : des communautés d'action en réponse à des besoins existentiels.....	17
Guides pratiques du Faire ensemble thématiques, tirés des Labos.....	17
Formations sur le Faire ensemble et en mesurer les effets (en continu toute l'année).....	17
Accompagnements de projets en coopération territoriale, inscrits dans des politiques publiques.....	17
Calendrier prévisionnel	18
Chaine de valeur de la Fonda.....	19
Activités de soutien	19
Réalisations.....	19
Ressources	19
Règles partagées.....	19
Engagements des parties prenantes	20
Chantiers internes prioritaires.....	20
Richesses humaines et compétences	20
Les moyens matériels et financiers	21
La valeur sociale créée (démarche d'évaluation)	23
Gouvernance (à travailler avec le chantier piloté par Bernard)	23
Communication et influence : (à travailler après l'AG)	24
Annexes.....	25
L'engagement et la coopération sont au cœur de la production des biens communs existentiels.....	25
Méthode et dispositif de travail adoptés pour l'élaboration du projet 26-30	27
Consultation des membres du conseil d'administration.....	27
Écoute partenaires	27
Travail en groupes hybrides (administrateurs, experts, salariés) : près de 120 participations bénévoles	27

En résumé

En trois lignes

La Fonda, association reconnue d'utilité publique, accompagne depuis 45 ans le développement de la vie associative en France. Grâce à la prospective participative, elle éclaire les réflexions stratégiques des responsables associatifs et de leurs partenaires. Grâce à l'outillage méthodologique, elle accompagne les coopérations durables entre acteurs au service de l'intérêt général.

En une page

Nous sommes préoccupés par la montée en puissance des IA génératives, tourmentés par les effets systémiques du dérèglement climatique, concernés par le rétrécissement des espaces démocratiques et les atteintes répétées aux libertés publiques, inquiets pour l'avenir des jeunes, la paix et le vivre ensemble. Nous restons déterminés à penser et élaborer, avec nos alliés, un projet pour la société.

À la Fonda, nous agissons pour la cause des associations avec optimisme et méthode depuis 45 ans. Nous observons chaque jour le rôle central du fait associatif dans la réponse aux besoins existentiels des personnes : santé, éducation, lien social, logement, culture, alimentation et environnement... Or, cette fertilité associative est non seulement mal reconnue, mais aussi menacée d'asphyxie par le recul de la démocratie dans le monde et la politique de l'offre.

Nous formons une communauté d'acteurs réunis autour d'un socle de valeurs et d'une vision politique cohérents : nous sommes toutes et tous engagés, chacun à notre façon, dans l'avènement d'une société juste, solidaire et durable. Ensemble, nous cherchons à renforcer notre pouvoir d'agir en commun et à faire advenir une société de l'engagement inclusive.

Nous dotons les acteurs engagés dans l'intérêt général de clefs de compréhension du présent, de visions stratégiques du futur, et d'outils pour le bâtir par la coopération. Nous proposons une diversité d'activités dont l'utilité et la pertinence sont reconnues : rencontres et débats, études prospectives participatives, publications et interventions, accompagnements et formations aux méthodes du Faire ensemble.

Ce qui nous distingue dans notre façon de faire, c'est de penser le temps long, hors des silos et des enjeux personnels, dans une démarche d'éducation populaire. En mobilisant une diversité d'expertises, **nous co-produisons des analyses solides et des méthodologies innovantes avec et pour les acteurs de la vie associative.**

Les fruits de ces activités sont des communs de la connaissance que nous partageons en libre accès dans notre centre de ressources et lors d'interventions. À l'heure où la production et la diffusion de connaissances sont bousculées par la puissance des réseaux numériques, notre revue et nos publications sont appréciées et nous mettons tout en œuvre pour en assurer la pérennité.

Encadré 1 - Les besoins existentiels des personnes

Les « besoins existentiels » désignent ce dont chaque personne a besoin pour vivre dignement et pleinement, au-delà de la simple survie matérielle. Ils concernent à la fois le corps, les liens sociaux, la capacité de comprendre le monde et le pouvoir d’agir sur sa propre vie.

On peut les regrouper en grandes familles :

- Besoins vitaux : se nourrir correctement, se loger décentement, accéder à l’eau, à l’énergie, à un environnement sain.
- Besoins de soin : être en bonne santé physique et mentale, accéder à des soins de qualité, être accompagné dans les moments de fragilité.
- Besoins d’apprentissage : comprendre le monde, se former, développer ses compétences tout au long de la vie, accéder à l’information et au débat.
- Besoins de lien : appartenir à des groupes, échanger, se sentir reconnu, ne pas être isolé, construire des relations de confiance.
- Besoins de sens et de participation : pouvoir s’exprimer, prendre part aux décisions qui nous concernent, se sentir utile, contribuer à des projets collectifs.

Comme on ne peut répondre à un de ces besoins en ignorant les autres, il ne s’agit pas de délivrer des prestations qu’un appel d’offre permettrait d’attribuer à tel ou tel acteur, mais de mobiliser la diversité, la créativité et la vitalité du Faire ensemble, tout en développant le **pouvoir d’agir** des personnes. .

C’est une responsabilité collective qui engage la société tout entière. Les associations jouent un rôle clé pour identifier ces besoins, y répondre concrètement et les rendre visibles dans le débat public.

Un contexte inédit

Le monde associatif est, aujourd'hui et à l'horizon 2030, menacé d'asphyxie par la conjonction de plusieurs facteurs : une crise budgétaire et une crise politique entrelacées.

La crise budgétaire

La crise budgétaire est le fruit de la "politique de l'offre" poursuivie depuis 2002, consistant à subventionner les bas salaires, mener une guerre d'usure contre le dialogue social et le droit du travail, réduire les recettes fiscales (baisses et suppressions d'impôts) et à augmenter les aides publiques aux entreprises (allègements de charges, aides directes) sans effet mesurable sur la croissance ni sur la part de l'industrie dans l'économie. Dire ceci, ce n'est pas imputer quoi que ce soit au secteur entrepreneurial, qui prend sa part du financement des 888 milliards d'euros de nos prestations de protection sociale.

Mais l'envers de la politique de l'offre, c'est l'aveuglement persistant sur le rôle des secteurs de l'éducation, de la recherche, de la santé et du lien social dans la production des *biens communs existentiels* et dans le fonctionnement global de l'économie du pays. Secteurs où l'associativité, l'engagement des citoyens et l'action des collectifs sont très présents.

La baisse du financement public qui fragilise les associations est la conséquence directe de cet aveuglement, et du sous-investissement dans ces secteurs. Depuis plusieurs décennies, la Fonda et ses alliés ont œuvré pour donner aux associations des clefs de compréhension sur de possibles modèles socio-économiques, modes de gouvernance, évaluation de leurs actions et de leur place dans les chaînes de valeur, dans le développement et l'attractivité des territoires, et dans la régénération de *biens communs*.

La crise politique

La crise politique, qui se traduit par la montée des extrêmes, à commencer par l'extrême droite, la **restriction des libertés associatives** et plus largement par la volonté d'affaiblissement des corps intermédiaires et par le déni du rôle de la société civile, est d'abord une crise du politique lui-même. Le recul de la démocratie dans le monde est inséparable du déclin et parfois de l'effondrement des systèmes institutionnels (production et transmission de connaissances, production de normes et accès au droit, rapport à la vérité, etc.) qui constituent « l'infrastructure » de la démocratie. Pour les associations, l'enjeu de la bataille démocratique est moins l'accès à la décision politique (revendication d'un ministère dédié, représentation au CESE, rôle du HCVA), ou le plaidoyer pour les valeurs démocratiques que **l'élaboration d'une nouvelle infrastructure démocratique** à partir des pratiques de coopération, des conventions citoyennes, des transformations de leur propre gouvernance et de leur rapport au public (redevabilité, pouvoir d'agir des personnes accompagnées).

Au cœur de ce que nous avons qualifié il y a quelques années de « transition institutionnelle », il y a la remise en cause transversale de toutes les formes de domination jusque-là encastées dans les systèmes institutionnels : domination masculine, domination post-coloniale, épuisement des ressources naturelles. Le *backlash* auquel nous assistons dans tous ces domaines peut être interprété comme l'expression d'une volonté de maintenir les rapports de domination là où les institutions ne les régulent plus. Nos travaux tendent à montrer que **l'associativité, l'engagement et la coopération sont autant de tentatives de "ré-instituer" des liens sociaux et des capacités d'action sans domination**. Non que les rapports de domination soient totalement absents de ces pratiques, mais du moins n'en sont-ils pas constitutifs.

Dans ce contexte, **la dynamique de création d'associations est un fait significatif** qui manifeste une capacité persistante d'initiative, de coopération et d'action dans la société. Certes, la plupart des associations créées, comme des associations existantes, ont pour objet la pratique d'une activité sportive, culturelle ou de loisirs et non la prise en charge de causes ou de besoins sociaux majeurs. C'est pourtant dans ce tissu social de proximité

que se développent la convivialité, l'entraide et la dynamique de sociabilité susceptible de renouveler le lien social et la démocratie. **Rappelons-le : pas de vitalité démocratique sans vitalité associative.**

Encadré 2 - Le rôle fondamental des associations dans une société démocratique

Les associations sont au cœur de la démocratie vivante. Elles constituent des espaces où les personnes peuvent se rassembler librement autour d'un projet, expérimenter la délibération, décider ensemble et apprendre à coopérer.

Elles jouent plusieurs rôles essentiels :

- Un rôle d'alerte : elles repèrent les besoins, les injustices, les situations invisibles et les portent dans l'espace public.
- Un rôle de médiation : elles font le lien entre habitants, institutions, collectivités, et permettent d'ajuster les politiques publiques au plus près des réalités.
- Un rôle d'apprentissage démocratique : elles donnent à chacun l'occasion d'exercer des responsabilités, de prendre la parole, de confronter des points de vue.
- Un rôle de protection des biens communs : elles défendent des causes qui dépassent les intérêts individuels, qu'il s'agisse de solidarité, d'écologie, de culture ou de droits fondamentaux.

En ce sens, les associations ne sont pas un simple « supplément » au service public ou au marché. Elles sont une composante structurante de la démocratie, un lieu où s'invente au quotidien une citoyenneté active et partagée.

Les besoins et les attentes du monde associatif

Le monde associatif est dans une situation à la fois difficile et paradoxale.

Difficile parce qu'il est confronté à une double menace existentielle : menace économique liée à la baisse brutale des budgets publics, menace politique en raison de la dérive autoritaire du pouvoir, qui se traduit par l'érosion continue des libertés associatives et qui pourrait n'être que le prélude à un basculement à l'extrême-droite en 2027.

Paradoxale parce que cette double menace survient à l'issue d'une longue période d'efforts intenses des acteurs associatifs pour adapter leurs pratiques, leur organisation et leur modèle économique aux demandes de leurs financeurs publics et privés : regroupements, transparence, mesure d'impact, hybridation des ressources, etc. Le déploiement de Guid'Asso, auquel la Fonda a contribué, ou l'évolution du certif Asso témoignent de cet effort de montée en compétences, y compris des bénévoles.

En complément de l'action d'influence et de plaidoyer conduite par le Mouvement associatif et de travaux d'enquête et d'analyse comme ceux que mène l'Observatoire des libertés associatives, les responsables associatifs avec lesquels nous avons échangé attendent de la Fonda qu'elle poursuive son travail d'éclairage prospectif des mutations de la société et qu'au-delà de sa contribution à « l'outillage » (Faire ensemble, PANA, NOURA), elle les accompagne dans **l'élaboration d'une armature stratégique partagée** leur permettant de dépasser l'actuel moment critique par leur capacité à élaborer des propositions et des solutions concrètes.

Les associations contribueront, directement ou indirectement, à la défense et à la revitalisation de la démocratie, si elles permettent aux citoyens de prendre ou de reprendre en mains les réponses à leurs besoins essentiels. La mission de la Fonda est de leur en faire prendre conscience et de les aider à le valoriser.

Les questions essentielles pour l'avenir du fait associatif

La Fonda entend structurer de véritables communautés d'action, engagées pour répondre à un ensemble de questions :

Fertilité associative : Les formes émergentes d'associativité (aidance, engagement sous les radars, tiers-lieux...) préfigurent-elles le futur de la fabrique sociale (« faire ensemble pour vivre ensemble ») après l'Etat-providence et après la marchandisation ?

Résilience des associations : L'effet de ciseaux entre l'accroissement des besoins en biens communs existentiels et la crise des budgets publics va durablement impacter le tissu des associations employeuses. Les restructurations à venir doivent-elles et peuvent-elles s'inspirer du modèle de la communauté d'action en combinant cohérence stratégique (finalités et valeurs communes, feuilles de route compatibles) et mutualisation des moyens ?

Besoins sociaux et création de valeur : Les limites de la « mesure d'impact » sont connues et, en tout état de cause, la question de la contribution des associations à la création de valeur sociale est d'ordre macroéconomique et non microéconomique. Il faut donc reprendre la question des chaînes de valeur à la bonne échelle pour reformuler la mesure des biens communs existentiels. Comment nous insérer dans une démarche de recherche de ce type ?

Gouvernance : Le modèle « standard » de gouvernance associative (AG-CA-bureau-président) est le fruit de l'usage et non d'un quelconque cadre juridique. Or il n'est adapté ni aux « petites » associations, ni aux communautés d'action. L'invention de nouvelles formes de gouvernance pourrait-elle remédier à la crise persistante de recrutement des dirigeants et nourrir le renouveau démocratique ?

Pouvoir d'agir et politique : Face à la crise des institutions politiques, l'associativité a un rôle essentiel à jouer pour renouveler les pratiques et les instruments de la démocratie. Comment les associations peuvent-elles imposer leur agenda politique sur les questions dont elles sont des actrices indispensables ? Doivent-elles privilégier des alliances avec les élus locaux ? Doivent-elles susciter de nouvelles conventions citoyennes ? Comment donner de la visibilité et de l'influence à leur expertise, comment valoriser leur retour d'expérience plutôt que vouloir quantifier leur « impact » ?

Prendre appui sur les acquis de la Fonda

Pour jouer ce rôle, la Fonda peut s'appuyer sur les acquis des travaux menés depuis quinze ans :

La maîtrise des méthodes prospectives au service des acteurs associatifs

La démarche « Faire ensemble 2020 » était le premier exercice de prospective participative sur l'avenir des associations.

En 2011 un premier [diagnostic du présent](#) est établi avec plus de 1500 responsables associatifs. Il est complété ensuite par [l'apport](#) de grands prospectivistes francophones, puis par des déclinaisons territoriales (en [Rhône-Alpes](#)) ou thématiques ([l'ESS au défi du vieillissement démographique](#)). Dans la seconde moitié des années 2010, la Fonda poursuit avec ses partenaires son travail d'exploration prospective de sujets fondamentaux pour le secteur associatif : [revenu universel](#), commons et société numérique, innovation sociale, [métiers du social](#).

En 2022, l'association lance un nouvel exercice de prospective exploratoire : [« Vers une société de l'engagement ? »](#). Il entend répondre aux inquiétudes des responsables associatifs, bousculés par les transformations du bénévolat, la montée en puissance d'autres formes d'engagement et la banalisation, voire la ringardisation, de leur action.

De 2022 à 2025, la Fonda mobilise plus d'une centaine de bénévoles dans différents espaces de travail : [club de lecture](#), groupes de travail thématiques animés avec [CO](#), réunions de groupe de pilotage, journées d'étude et une [Université de prospective](#) le 9 octobre 2024. En avril 2025 paraît la somme ces travaux : l'ouvrage [« Vers une société de l'engagement ? Futurs possibles à horizon 2040 »](#), dont les résultats ont été mis en débat avec plus de 4000 personnes en 2025. La Fonda travaille actuellement sur la déclinaison thématique sur le thème de l'engagement des proches aidants.

L'approche économique du fait associatif renouvelée par la notion de création de valeur sociale

En 2017, dans le prolongement de travaux sur les modèles socio-économiques, la Fonda se penche sur une approche renouvelée de l'évaluation, avec l'Avisé et le Labo de l'ESS, dans le cadre du programme [« ESS et création de valeur »](#).

Après la publication d'une étude commune, la Fonda expérimente, avec les Caisses d'allocations familiales (CAF), les [Centres sociaux](#) et quatre [Territoires zéro chômeur de longue durée](#) (TZCLD), de nouvelles méthodes conformes aux valeurs et principes d'action des associations : l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur. Deux numéros de la *Tribune Fonda* sont consacrés à cette nouvelle approche de l'évaluation et ses implications : [« Mesure d'impact social et création de valeur »](#) en 2018 et [« Penser la valeur pour défendre nos valeurs »](#) en 2020, et la formation « Faire ensemble » inclut une présentation de l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur.

Aujourd'hui, la Fonda travaille plus précisément sur une évaluation adaptée aux plus petites associations avec le Mouvement associatif et le F3E avec le programme [« Nouveaux regards sur l'évaluation en association »](#) (Noura).

La formulation et l'expérimentation pratique du concept de communauté d'action.

La communauté d'action est un concept élaboré et expérimenté par la Fonda à partir de 2015, inspiré de la notion de stratégie d'impact collectif documentée par la Revue d'innovation sociale de l'Université Stanford (SSIR). L'expression désigne un dispositif de coopération stratégique, inscrit dans la durée, entre des acteurs volontaires appartenant à une diversité d'univers professionnels et institutionnels.

À partir d'un enjeu, d'un besoin collectif ou d'un objectif définis en commun, la communauté d'action se dote d'un socle de valeurs partagées, et détermine une gouvernance, une fonction de soutien, notamment responsable de la démarche évaluation en continu, mais aussi de l'animation, de la communication et de la montée en compétences. Cette architecture et ses modalités permettent à chacun des acteurs appartenant à la communauté d'action de contribuer à l'atteinte de l'objectif commun, tout en continuant d'agir dans son périmètre de compétence et conformément à ses normes particulières.

La Fonda [documente](#), expérimente et consolide un ensemble d'outils et de méthodes permettant aux acteurs associatifs de s'inscrire dans des communautés d'action et d'en mesurer les effets. Elle publie en 2022 le [Guide méthodologique du Faire ensemble](#) et transmet ces connaissances via des [formations](#) et des [accompagnements](#).

L'analyse prospective du rôle de l'engagement dans la société.

Les travaux de la Fonda ont permis d'analyser les mutations de l'*engagement* bénévole au cours des vingt dernières années, le volume global des *participations* bénévoles ayant été multiplié par 2,5 pendant cette période (CRA, 2018).

Simultanément, la signification et la place de l'engagement dans la société ont été modifiées par deux autres phénomènes : les formes d'engagement se sont diversifiées bien au-delà de l'engagement bénévole associatif ; l'engagement est devenu une *valeur* invoquée par les pouvoirs publics (Service civique, SNU) et les entreprises (RSE, développement durable, responsabilité territoriale, etc.)

Dans un contexte d'individualisation, de fragmentation des appartenances et de déclin des institutions, l'engagement devient-il, dans la diversité de ses formes et de ses modalités, la grammaire (système de règles élémentaires et de pratiques) du lien social et la condition de l'action collective ? A partir de la réponse à cette question, y a-t-il une régulation (éthique, juridique, financière) souhaitable de l'engagement ?

La Fonda a publié en 2025 un ouvrage intitulé « [Vers une société de l'engagement ? Futurs possibles à l'horizon 2040](#) »

Vision, valeurs, mission

Notre vision : faire de l'associativité le socle de la citoyenneté et le moteur de l'intérêt général

Face à un système politico-administratif en déclin et à un univers marchand dominé par des forces prédatrices, les associations et plus globalement l'ESS ne sont pas un tiers-secteur supplétif mais incarnent la capacité de la société à produire et régénérer les biens communs existentiels : ressources écologiques, éducation, santé, lien social (« le vivant et le vécu ») qui constituent les conditions de possibilité de l'activité économique et des institutions politiques.

Comment permettre à la multitude des acteurs de la société civile de faire de leur omniprésence, de leur expertise, de leur engagement et de leur ancrage territorial **une force collective capable de peser sur l'agenda politique et sur le partage de la valeur économique ?**

Nous proposons de documenter et d'accompagner **l'extension du modèle de la communauté d'action à l'ensemble de la société civile**, en particulier aux associations et aux acteurs qui les accompagnent, à **commencer par nous-mêmes**.

Notre mission

Notre mission est de soutenir le rôle de la vie associative dans la production et la régénération des biens communs existentiels, sans lesquels ni le vivant, ni la vie en société, ni la connaissance, ni l'économie, ni le politique, ne peuvent fonctionner.

Nos valeurs et principes d'action

Le projet de la Fonda s'appuie sur des valeurs partagées, ainsi que rappelées dans sa Charte :

- Nous défendons la liberté d'association, c'est-à-dire la liberté d'initiative et la mise en commun de connaissances, de ressources et d'activités, dans un but non-lucratif ;
- Nous respectons et cultivons la diversité des expressions et la liberté de conscience ;
- Nous fondons nos travaux sur l'intelligence collective et cherchons à mobiliser et faire dialoguer une diversité de savoirs, théoriques et pratiques ;
- Nous adoptons l'approche prospective pour susciter le débat et éclairer les controverses, de façon à nourrir utilement les réflexions et les choix des acteurs ;
- Nous formons une association de progrès, qui oppose l'optimisme stratégique au pessimisme ambiant ;
- Nous cherchons à maintenir un haut niveau de rigueur méthodologique et d'honnêteté intellectuelle, tout en restant accessibles et conviviaux ;
- Nous nous efforçons d'agir en coopération ;
- Nos publications sont des biens communs : nous nous attachons à coproduire et diffuser la connaissance, et encourageons la transmission de nos idées et méthodes.

La Fonda est reconnue d'utilité publique depuis 2010. Depuis 2017, son projet s'inscrit dans le cadre référentiel des Objectifs de développement durable (ODD).

Nos priorités stratégiques

A qui s'adresse la Fonda ?

Agir en communauté d'action avec les acteurs qui prennent soin du fait associatif.

Qu'ils produisent de la connaissance avec et pour les acteurs de terrain (IFMA, Labo de l'ESS, Recherches et solidarités...), qu'ils accompagnent les associations à toutes les phases de leur développement (ADASI, RNMA, Institut Ideas, Don en confiance, Guid'Asso, DLA, têtes de réseaux...), qu'ils éclairent et outillent un aspect spécifique de la vie associative (France bénévolat, Passerelles et compétences, F3E, Avise, France active...), qu'ils conduisent des politiques publiques en les associant (Développement durable, politique de la ville, éducation, santé, cohésion sociale...), qu'ils valorisent et défendent la vie associative dans le débat public (le Mouvement associatif, le HCVA, le CESE, ESS France, CFF, France générosité) ou qu'ils lui apportent le soutien matériel et moral, et le rayonnement que leur projet appelle (Fondation de France, Initiative Racine...), ces acteurs prennent soin du fait associatif.

NDLR ; liste non exhaustive, pardon à ceux que j'aurais mal caractérisés ou oubliés

La Fonda mobilise ses réseaux et ses acquis ; elle agit en coopération avec les acteurs qui accompagnent le développement de la vie associative.

La Fonda s'adresse aux acteurs associatifs, y compris les collectifs informels et les formes émergentes d'associativité, et plus globalement à tous les acteurs engagés pour l'intérêt général et pour la production de biens communs existentiels.

Une consultation qualitative (14 entretiens semi-directifs + 21 entretiens libres) conduite auprès d'une trentaine de parties-prenantes et prospects a permis d'identifier trois besoins auxquels la Fonda doit répondre :

- Anticiper les questions essentielles pour l'avenir afin de mieux s'y préparer
- Échanger entre acteurs engagés en faveur d'une société inclusive et durable
- Outiller des communautés d'action avec la méthodologie du Faire ensemble.

Notre organisation : deux pôles d'activités cohérents

Pour répondre à ces questions, la Fonda propose à ses partenaires une diversité d'activités, qui se répartissent entre deux pôles :

- **Le « laboratoire d'idées », ou *Lab*** pour éclairer le rôle des associations dans la production et la régénération des biens communs existentiels
 - Conduite d'études prospectives participatives
 - Édition et diffusion de revues et d'ouvrages coécrits
 - Animation de débats, interventions et organisation d'événements
- **La « fabrique associative », ou *Fab*** pour consolider et transmettre les méthodes du Faire ensemble
 - Accompagnement de communautés d'action
 - Édition et diffusion de ressources méthodologiques
 - Formation et conseil sur-mesure, principalement pour les acteurs de l'appui (à la vie associative / Économie sociale et solidaire (ESS) / philanthropie).

Trois fils conducteurs structurants

Trois fils conducteurs, relevant de biens communs existentiels, vont structurer les travaux de la Fonda pour les prochaines années - éclairer et outiller la contribution du monde associatif dans trois domaines :

- **Vers la société du soin et du lien** : quel rôle pour l'engagement des proches-aidants et des associations qui les accompagnent ? Comment le situer dans les systèmes d'acteurs du soin et du lien à l'échelle locale ?
- **Jeunesse et éducation** : comment accompagner l'engagement collectif en faveur des jeunes ? Quel avenir pour l'éducation populaire dans une société apprenante ?
- **S'adapter à un monde à +4°C** : quelle place pour le fait associatif dans les stratégies d'adaptation et d'atténuation ? Comment renforcer résilience et robustesse des territoires grâce à la coopération et l'engagement des citoyens ?

Contribuer à la montée en compétences des élus locaux

Parmi les priorités, un **travail de formation auprès des élus sur les besoins existentiels auxquels la vie associative contribue à répondre** pourrait être engagé dès 2026. Dans le contexte des dernières élections municipales et à l'approche des prochaines élections présidentielles, la Fonda souhaite faire de l'action auprès des élus locaux et nationaux une priorité stratégique.

Cette action vise à :

- Mettre en lumière, de manière claire et pédagogique, ce que sont les besoins existentiels des personnes et des communautés
- Montrer comment les associations y répondent concrètement et pourquoi cette contribution est indispensable à la cohésion sociale et à la vitalité démocratique
- Aider les élus à intégrer ces besoins et le rôle des associations dans la conception et la mise en œuvre de leurs politiques publiques.

Concrètement, il s'agit :

- D'organiser des temps d'échange et de formation avec des élus municipaux, intercommunaux, départementaux, régionaux et nationaux
- De produire des supports simples (fiches, infographies, récits d'expérience) illustrant les besoins existentiels et les réponses associatives sur les territoires
- De proposer des espaces de travail communs entre élus, associations et autres acteurs locaux pour co-construire des stratégies territoriales des biens communs existentiels
- Cette action prioritaire doit contribuer à ancrer durablement, dans les décisions publiques, la reconnaissance du rôle structurant des associations pour répondre aux besoins existentiels et renforcer la démocratie

Des chantiers internes stratégiques

Pour cela, la Fonda doit en parallèle mener un certain nombre de chantiers internes :

- Caler **ses alliances stratégiques et complémentarités** avec les acteurs de son écosystème, en particulier avec
 - Le Mouvement associatif
 - Le Labo de l'ESS
 - L'IFMA
 - Le Comité 21
- Se doter d'une **démarche d'évaluation continue**, propre à soutenir le pilotage et rendre compte de la valeur sociale créée grâce à la coopération
- Continuer à **faire évoluer son modèle économique**, socle sur lequel la Fonda peut en toute indépendance jouer son rôle dans le débat public, tant en termes de régularité que de profondeur d'analyse
- Se doter d'une **stratégie d'influence** reposant autant sur des messages audibles que sur des relais capables de les porter
- Continuer à **faire évoluer son modèle de gouvernance**, tant dans sa composition que dans son fonctionnement, de façon à
 - Rendre les fonctions dirigeantes praticables, attractives et préparées
 - Clarifier la répartition des rôles entre AG, CA, bureau, présidence, direction générale et salariés
 - Sécuriser le binôme présidence-direction et organiser la gouvernance hybride bénévoles/salariés
 - Anticiper les successions et améliorer la diversité des profils de dirigeants.

Le programme de travail dans les grandes lignes (2026-2030)

Deux modalités d'action complémentaires et se nourrissant mutuellement vont être déployées.

- En accompagnant le Faire ensemble sur le terrain, dans le cadre de politiques publiques reposant sur le partenariat avec des associations (Fab)
- En produisant des études prospectives participatives et des publications propres à nourrir l'élaboration de politiques publiques reconnaissant le rôle clef des associations (Lab).

Les trois axes structurants qui vont être travaillés en coopération avec nos partenaires, sont les suivants :

Société du soin et du lien : quelle place pour les proches-aidants et les associations qui les accompagnent ?

Dans une société vieillissante, de plus en plus fragmentée et instable, et face à la montée des solitudes et des vulnérabilités, l'engagement des proches-aidants, des citoyens et des collectifs forme une sorte de "protection sociale de proximité". Comment le fait associatif peut-il consolider cette infrastructure sociale ? Comment soutenir les aidant et les situer dans des systèmes d'acteurs organisés ? Comment renforcer l'entraide, les coopérations, et finalement, la résilience et l'adaptation à un monde devenu fluctuant ? Comment relever les défis d'une société du Care qui ne laisse personne sur le côté ?

Vers une société apprenante : jeunesse et éducation populaire à l'horizon 2040

Les inégalités entre les générations, et plus encore entre jeunes de la même génération, l'explosion de l'IA et ses effets sur l'accès aux informations, sur les apprentissages et sur l'emploi, conjuguées à la montée des troubles de santé mentale et d'éco-anxiété sont-ils un horizon inéluctable pour les jeunes ? Ou au contraire, l'accès à une éducation de qualité, les principes de l'éducation populaire (participation, émancipation, apprentissage tout au long de la vie), et l'extraordinaire pouvoir de l'entraide, de la coopération et de

l'engagement collectif peuvent-ils changer la donne ? Comment relever le défi de l'éducation populaire et du faire ensemble avec cette montée en puissance de la technologie dans nos vies et nos pratiques professionnelles ?

Adaptation à +4°C : faire ensemble pour des territoires robustes

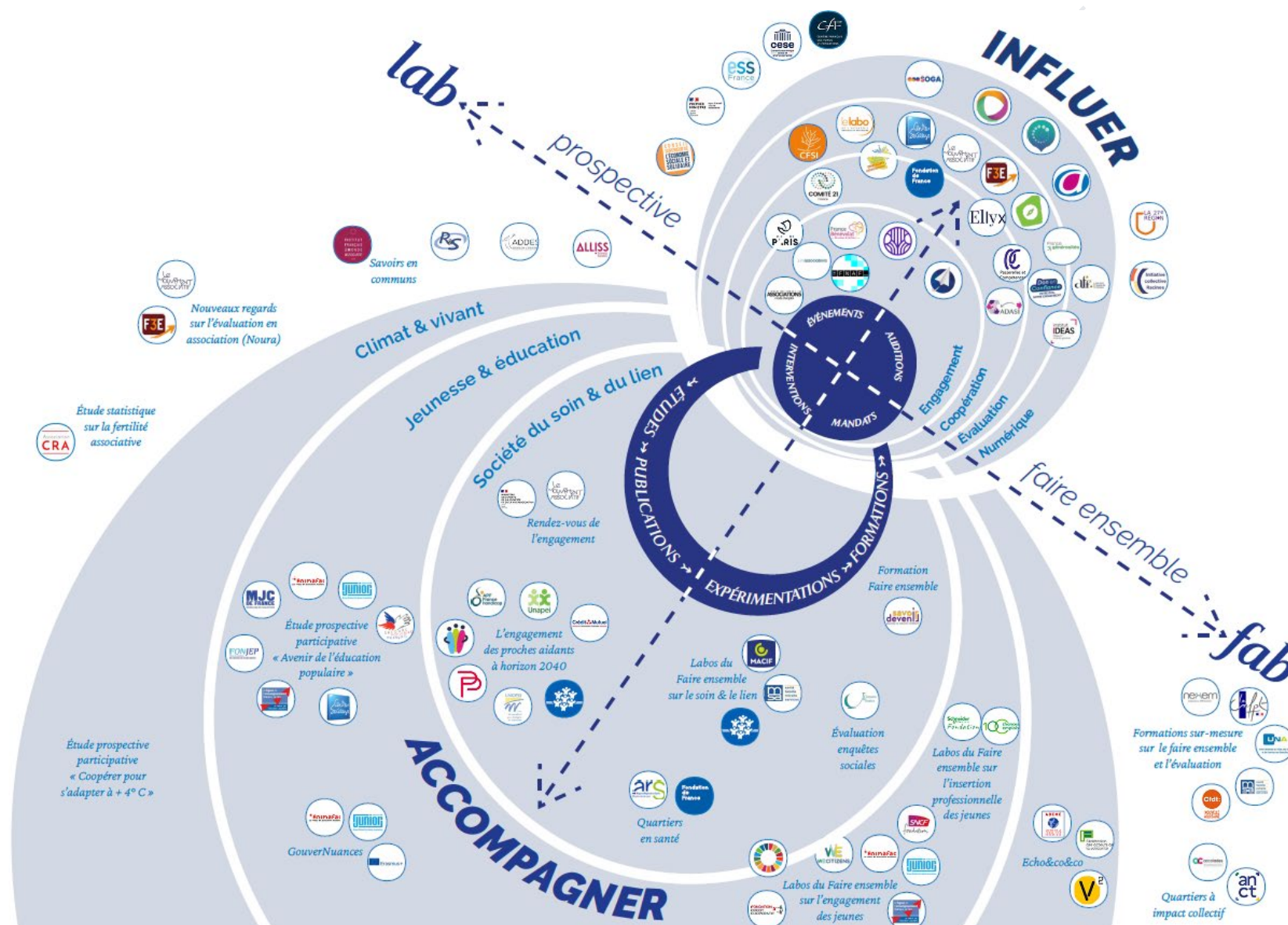
Problématique à préciser. Le fait est que le scénario médian retenu par la TRACC (Trajectoire nationale de référence pour l'adaptation au changement climatique), soit, en 2050, une augmentation de 4°C par rapport à l'ère préindustrielle, entraînera des conséquences différentes selon les territoires et les personnes. Pour s'y préparer, et sans renoncer aux stratégies d'atténuation, la capacité de coopération entre acteurs à différentes échelles - et entre échelles - sera déterminante. Comment faire de la communauté d'action le pilier de territoires robustes, tant pour prévenir les risques, que pour réagir en temps de crise ? Quelle place pour l'engagement associatif dans un monde à + 4° C, si tout va bien ?

La Fonda aura réussi, si en 2030, ...

- La contribution du monde associatif à la production et la préservation des biens communs existentiels est mieux reconnue et intégrée aux politiques publiques
- L'extension du modèle de la communauté d'action à l'ensemble de la société est perceptible
- La place de la Fonda dans le système d'acteurs engagés pour la vie associative est claire et complémentaire de celle des autres
- L'évolution du modèle de la Fonda, grâce aux chantiers internes qui seront conduits, lui permet à la fois de travailler et de faire connaître son travail
- (à préciser dans le cadre du chantier MSE/ évaluation, Gouvernance, Communication et influence + dans le cadre de nos échanges avec nos partenaires).

Feuille de route 2027-2030

La boussole stratégique



Le Laboratoire d'idées

Études prospectives participatives

- Étude prospective participative sur l'engagement des proches aidants [T1 2025 > T4 2026]
avec AFA, APF France Handicap, Petits frères des pauvres, Unapei et Uniopss + Crédit Mutuel et Cnaf
- Étude prospective "L'éducation populaire à l'horizon 2040 : quels futurs possibles dans une société apprenante (titre provisoire) [T2 2027 > T4 2027] avec une focale jeunesse avec (sous réserve de confirmation) MJC de France, Animafac, RNJA, Ligue de l'enseignement de Paris, Fonjep, Secours populaire...
- Étude prospective participative sur "L'adaptation des territoires à +4 °C " [2027-2030] avec une focale engagement et coopération > régénération de communs existentiels, partenaires à identifier dès 2026

Suites de l'étude Vers une société de l'engagement ? Futurs possibles à horizon 2040

- Les Rendez-vous de l'engagement en ligne, cycle de webinaires sur l'engagement dans le contexte associatif, avec le Mouvement associatif
- Interventions + accompagnements de structures sur leurs problématiques propres en matière d'engagement

Participation aux études de nos alliés sur nos questions essentielles

- Nouveaux regards sur l'évaluation en association (Noura)
- "Savoirs en commun", un programme de l'IFMA
- Étude statistique de Lionel Prouteau (CRA) sur la fertilité associative
- Etude prospective sur le travail dans l'ESS en 2050 (Labo ESS)
- GouverNuances, avec Animafac et le RNJA
- ...

Publications

Chaque étude fera l'objet de publications intermédiaires et finales, qui rejoindront le centre de ressources en ligne.

La Fabrique du Faire ensemble

Les Labos du Faire ensemble : des communautés d'action en réponse à des besoins existentiels

- Labos du Faire ensemble sur l'engagement des jeunes (We citizens / Erasmus + Animafac, RNJA, Ligue de l'enseignement de Paris) [T1 2025 > T4 2027]
- Labos du Faire ensemble sur l'emploi des jeunes (100C100E + service public de l'emploi + associations locales + collectif d'entreprises engagées) [T2 2026 > T1 2027]
- Labos du Faire ensemble sur l'engagement des proches aidants (AFA, APF France handicap, MonaLisa, Petits frères des pauvres, Unapei, Uniopss, Una, Cnaf, CCMSA, etc.) [T3 2026 > T4 2028]

Guides pratiques du Faire ensemble thématiques, tirés des Labos

- Guide pratique Jeunesse et Education
- Guide pratique Soins et Liens
- Guide pratique Adaptation au changement climatique
- Guide pratique CCMSA (pour les professionnels du développement social rural) T1 2026
- Guide pratique IDEAS (pour les associations accompagnées + le développement territorial d'Ideas)
- Guide pratique RNMA (pour les collectivités locales)

Formations sur le Faire ensemble et en mesurer les effets (en continu toute l'année)

- Notre catalogue Faire ensemble : méthodes et outils avec Savoir devenir
- Les formations inscrites dans les catalogues partenaires
 - « Faire ensemble : se former pour faire vivre des coopérations » avec Nexem
 - Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)
 - Union nationale de l'aide (UNA)
 - Caisse centrale de la mutualité sociale agricole (CCMSA)
 - CFDT Nouvelle-Aquitaine

Accompagnements de projets en coopération territoriale, inscrits dans des politiques publiques

- Quartiers à impact collectif avec ANCT & Accolades
- Quartiers en santé avec ARS Centre-Val-Loire et Fondation de France
- Eco Co&Co avec Villes au carré, la FAS Centre Val de Marne et Ademe
- Futurs possibles des MJC de France à l'horizon 2048
- GouverNuançe
- ...

Calendrier prévisionnel

Légende : Étape 1 : cadrage, préparation ; Étape 2 : mise en œuvre + évaluation continue ; Étape 3 : capitalisation ; Étape 4 : diffusion

Fil rouge	Pôle d'activité	T3 26	T4 26	T1 27	T2 27	T3 27	T4 27	T1 28	T2 28	T3 28	T4 28	T1 29	T2 29	T3 29	T4 29	T1 30	T2 30	T3 30	T4 30	Partenaires (sous réserve)	Livrables
Société du soin et du lien	Lab Prospective participative																			AFA, APF France handicap, Petits frères des pauvres, Unapei, Uniopss, CNCM, CNAF, MonaLisa	Étude prospective + publication + interventions
Société du soin et du lien	Fab Faire ensemble																			AFA, APF, Petits frères des pauvres, Unapei, Uniopss, CCMSA, CNCM, CNAF, CNSA, MonaLisa	Labos du Faire ensemble + guide pratique + interventions
Jeunesse et éducation	Fab Faire ensemble engagement JEP																			We citizens, Ligue, Animafac, RNJA, Erasmus, CGDD, Fondation Crédit coop...	Labos du Faire ensemble + guide pratique + interventions
Jeunesse et éducation	Fab Faire ensemble emploi 100C100E																			100C100E, acteurs de l'emploi de 4 bassins de vie, Fondation Schneider electric, Fondation SNCF, .	Labos du Faire ensemble + guide pratique + interventions
Jeunesse et éducation	Lab Prospective participative																			MJC de France, Secours populaire, Fonjep, ...	Étude prospective + publication + interventions
S'adapter à + 4 °C	Fab et Lab																			Comité 21, Fondation entreprendre, Fondation Crédit Mutuel Alliance, CGDD, ...	Étude prospective + publication + Labos du Faire ensemble + guide pratique + interventions

Chaine de valeur de la Fonda

Activités de soutien

- Ingénierie de travail collectif
- Recherche
- Animation
- Capitalisation
- Édition
- Communication
- Systèmes d'information et logistique
- Vie associative, gouvernance et évaluation
- Recherche de fonds et gestion
- Influence (mandats de représentation)

Réalisations

- Revues, livres
- Création de contenus pour nos alliés : écriture d'articles et coordination de numéros de *Juris associations*, écriture d'articles pour Associathèque ou Association mode d'emploi
- Livres
- Guides et fiches pratiques
- Temps forts en amont ou en aval des projets (journées d'étude, séminaires, Universités, etc.)
- Débats (par ex. Rendez-vous de l'engagement)
- Formations et supports pédagogiques
- Guides pratiques du Faire ensemble thématiques (jeunesse & éducation, care, adaptation à +4°C)
- Interventions
- Accompagnements et formations-actions
- ...

Ressources

- Humaines / compétences
- Financières
- Matérielles
- Expérience
- Réseau
- Confiance

Règles partagées

Pour mener à bien ce projet en coopération, la Fonda et ses partenaires se dotent des règles suivantes :

- La communauté de la Fonda regroupe des personnes et des organisations engagées pour l'intérêt général, s'inscrivant, de façon explicite ou non, dans le cadre de l'Agenda 2030 des Objectifs de développement durable.
- Les membres de la communauté de la Fonda, y compris les partenaires financiers, peuvent s'impliquer dans la production et la diffusion des connaissances produites à la Fonda. Ils comprennent toutefois que la promotion de biens et services dans un but exclusivement commercial n'a pas sa place dans les espaces de travail proposés par la Fonda.

- Les connaissances produites à la Fonda sont des biens communs. La licence que nous utilisons pour les droits de cession et sur le site est la licence Creative Commons BY NC SA, ce qui signifie que les ressources peuvent être partagées et adaptées pour un usage non-commercial, sous réserve de mentionner la Fonda et les auteurs qu'elle mobilise.

Engagements des parties prenantes

En travaillant ensemble, la Fonda et ses parties-prenantes s'engagent à :

- Œuvrer pour la vitalité du fait associatif
- Être acteurs des travaux de la Fonda, en contribuant soit à titre individuel, soit au titre d'un mandat explicite de leur organisation d'appartenance
- Respecter le point de vue de chacun et chacune et partager le temps de parole
- S'inscrire dans une dynamique de partage et de coopération. À ce titre, les membres de la communauté de la Fonda pourront être invités à partager des ressources, participer à des événements, mobiliser ou accueillir d'autres personnes
- S'impliquer autant que possible dans la durée et s'inscrire dans une démarche de progrès continu, afin d'enrichir, améliorer et faire rayonner les connaissances coproduites à la Fonda
- Communiquer et diffuser les connaissances coproduites en veillant à en informer la Fonda en amont, et si possible en lui faisant des retours en aval
- Pour le bon déroulement des projets, mettre à jour régulièrement les données les concernant ; en cas de départ, passer le relais en interne et en informer la Fonda
- Dans l'intérêt de tous, fixer et respecter des calendriers de travail cohérents avec l'ambition et les moyens alloués aux actions, tout en veillant aux équilibres de vie de chacun et chacune.

Chantiers internes prioritaires

Certains sont déjà cadrés et en cours, d'autres démarrent seulement, d'autres sont complètement en friche. Mais nous savons que la pérennité et l'efficacité de la Fonda reposent sur la conduite de transformations profondes de son modèle.

Le modèle socio-économique (à retravailler)

Richesses humaines et compétences

Pour coordonner le projet et le faire rayonner, la Fonda a avant tout besoin de mobiliser des moyens humains, de l'engagement, des compétences et du temps. Il s'agit de proposer des espaces de travail mobilisant une diversité de profils (des participants, des salariés, des prestataires, des partenaires ou des bénévoles...) et de mettre en cohérence la diversité de leurs contributions à la réussite du projet.

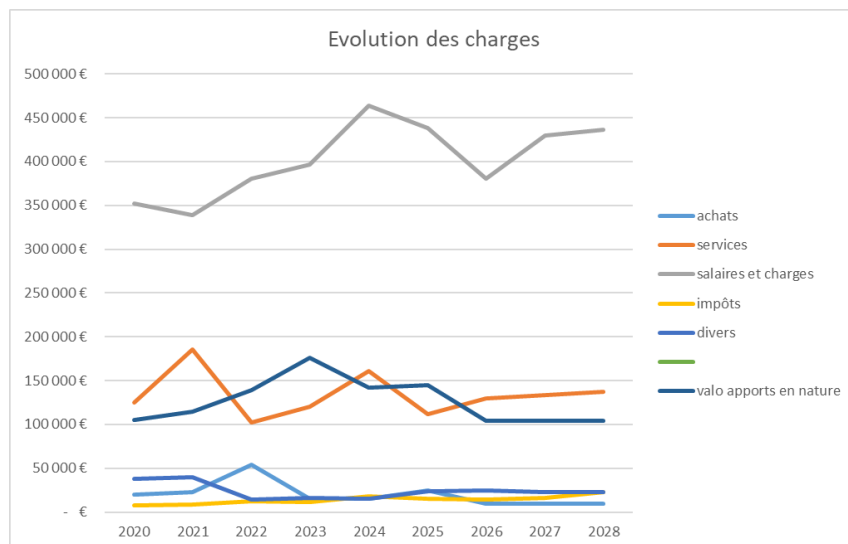
Or, la masse salariale a diminué par rapport à 2024 (de 7.2 ETP on est passé à 5.3 ETP). À cela s'ajoute, depuis le 24 novembre 2025, le placement en Activité partielle de longue durée – Rebond d'une partie de l'équipe, ce qui représente 1,6 ETP en moins jusqu'au 31 mai 2026.

En 2026, pas de recrutement prévu : six salariés de la Fonda, soit 5.3 ETP par an, seront mobilisés pour mener à bien le programme 2026 (donc pour assurer les fonctions de coordination, ingénierie pédagogique, animation, évaluation, communication et recherche de fonds). Idéalement, il faudrait 6.3 voire 7.3 ETP pour atteindre nos objectifs dans de bonnes conditions.

Nota bene - il n'y a plus de responsable communication ! Dans une association comme la nôtre, ce n'est pas tenable.

La Fonda compte également sur la participation d'une centaine d'experts bénévoles, mobilisés notamment sur les contenus et l'ingénierie pédagogique, mais aussi sur la levée de fonds.

Les contributions volontaires en nature (CVN) représentent 15% de la valeur totale du projet.



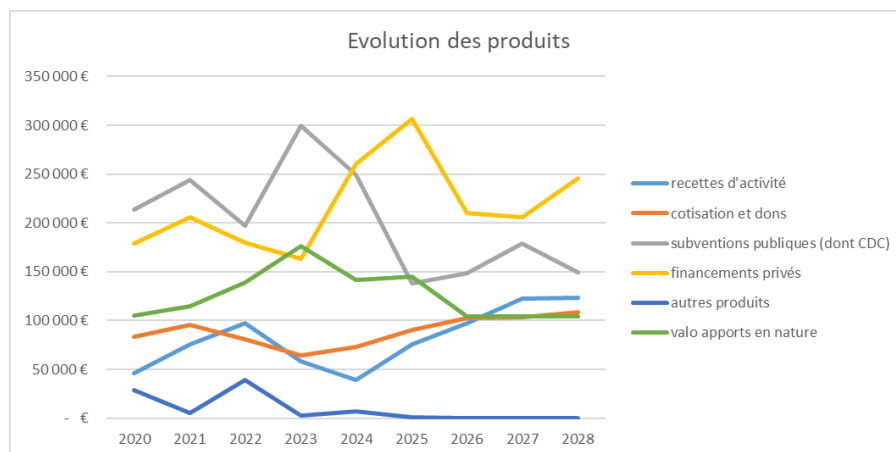
Les moyens matériels et financiers

La Fonda mobilise aussi des moyens matériels, comme un bureau situé à Paris 20^{ème}, des outils et des circuits d'information et de communication, ou encore des salles de réunion à Paris ou sur les différents bassins d'emploi concernés.

La Fonda a ponctuellement recours à des services extérieurs : hébergement et maintenance du site, illustration et impression de publications, comptabilité et social.

La Fonda mobilise enfin des moyens financiers (600 k€ par an en moyenne) :

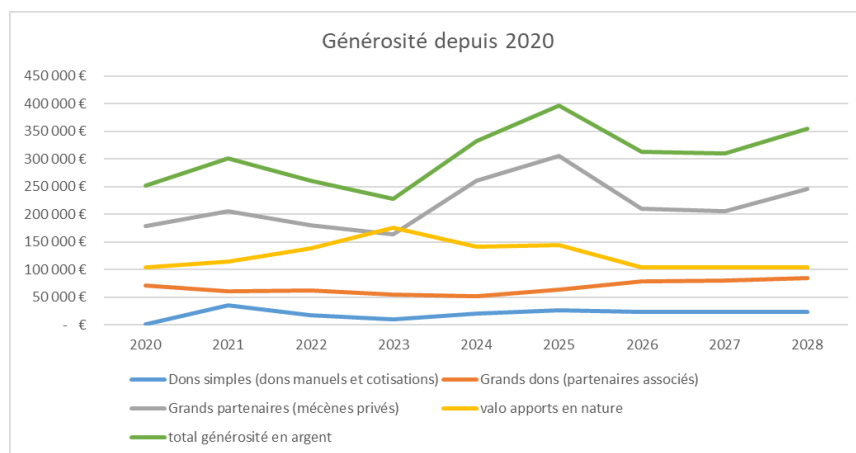
- Recettes d'activités : 20 % du budget hors CVN
- Cotisations et dons : 20% du budget hors CVN
- Subventions publiques : 25 % du budget hors CVN
- Financements privés : 35 % du budget hors CVN



Les financements publics de la Fonda sont en baisse tendancielle depuis 2023. Ils ont cependant connu une baisse brutale en 2025 : de 249 214 € en 2024, ils sont passés à 138 214 €, soit une baisse de 45 % (-111 000 €).

Cela a conduit la Fonda à accélérer la transformation de son modèle économique en agissant principalement sur les produits :

- **Développement de l'offre de formation et de conseil**, investissement dans la boutique en ligne, numérisation de la revue présentée dans l'offre de Cairn.info, création d'outils de présentation de l'offre de services de la Fonda
- **Développement de la générosité privée** : en octobre 2025, un appel à la générosité a été lancé. Un peu plus de 17 k€ ont été collectés auprès de particuliers, et de nouveaux partenaires associés ont contribué. La Fondation de France a apporté un soutien exceptionnel de 70 k€. Sans la générosité privée, la Fonda aurait présenté un exercice déficitaire de près de 90 k€ en 2025. Ces élans de générosité, combinés à la réduction des charges ont permis à la Fonda de présenter un compte de résultat 2025 quasiment à l'équilibre.



Au début de l'année 2026, les fonds propres de la Fonda lui assurent environ 2 mois de trésorerie. Notre association n'est pas la seule dans ce cas : selon le baromètre Hexopée 2025-2026, 31% des associations de l'éducation populaire disposent de moins de trois mois de trésorerie.

C'est pourquoi les priorités de la Fonda pour stabiliser son modèle socio-économique à l'avenir sont les suivantes :

- Maintenir un haut niveau d'implication bénévole
- Agir en consortium et aller chercher à plusieurs des financements
- Mutualiser des ressources matérielles et humaines
- Développer les cotisations, les dons et les contributions des partenaires associés
- Développer les recettes d'activité, notamment les formations et les accompagnements
- Développer les financements privés
- Relancer les publications
- Maîtriser les charges, en particulier la masse salariale.

La valeur sociale créée (démarche d'évaluation)

En termes de création de valeur, le programme de travail fera l'objet d'une évaluation portant sur :

- *Le qui et quoi* : les personnes concernées, les résultats directs et indirects
- *Le comment* : les réalisations, les modalités, les ressources mobilisées
- *Le pourquoi* : la valeur créée pour les personnes, pour les organisations et pour les territoires.

Pour tous les projets prévus en 2026, l'évaluation sera co-construite et déployée chemin-faisant, en trois temps (en amont, pendant et après le projet).

A partir de l'horizon de transformation recherché, les partenaires des projets seront invités à formuler les questions évaluatives (par exemple : que voulons-nous montrer grâce à la démarche d'évaluation ? Le projet répond-il bien aux besoins ? Avons-nous atteint nos objectifs ? Les moyens engagés sont-ils cohérents avec les objectifs ? Faisons-nous mieux ensemble qu'avant ? Etc.)

Pour répondre aux questions évaluatives, les informations qualitatives et quantitatives (indicateurs) à collecter seront identifiées collectivement, puis sera établi le dispositif de collecte et d'analyse des informations (qui les collecte et quand, avec quels outils ?).

Ainsi, la valeur sociale, mais aussi les sources, les modalités de sa création et la façon dont les transformations recherchées régénèrent les communs existentiels, seront étudiées.

La démarche d'évaluation continue permettra d'une part, de donner du sens à l'engagement des parties-prenantes et d'autre part, de rendre compte de l'utilité du Faire ensemble.

Cette démarche d'évaluation des projets menés avec d'autres partenaires sera appliquée à celui de la Fonda, et sera pilotée par des membres du conseil d'administration, avec l'appui de l'équipe salariée.

Gouvernance (à travailler avec le chantier piloté par Bernard)

Le groupe de travail a pour mission de proposer un nouveau cadre de gouvernance pour la Fonda, qui :

- Rende les fonctions dirigeantes praticables, attractives et préparées
- Clarifie la répartition des rôles entre AG, CA, bureau, présidence, direction générale et salariés
- Sécurise le binôme présidence-direction et organise la gouvernance hybride bénévoles/salariés
- Anticipe les successions et améliore la diversité des profils de dirigeants.

Principaux axes de travail

- Présidence et dirigeants : définition d'un profil soutenable, exploration de la coprésidence et des partages de responsabilités, clarification des mandats
- Désignation et renouvellement : processus anticipé de succession, repérage et accompagnement de futurs dirigeants, transparence et diversité
- Instances : clarification de « qui décide quoi », calendrier annuel de gouvernance, modes de fonctionnement adaptés à la disponibilité des bénévoles
- Binôme présidence-direction : rôles respectifs, délégations écrites, espaces de travail stratégique, gestion des transitions
- Gouvernance hybride : articulation décisions bénévoles / expertise salariée, espaces mixtes, plan de formation des administrateurs.

Gouvernance distribuée : de la verticalité, support d'horizontalité

- Groupes de pilotage projet (étude ou expérimentation)
- Comités éditoriaux
- Présidence / direction
- Trésorier / direction
- Equipe + bureau
- GT infra > CA > AG
- GT MSE/Eval
- GT VA
- GT Com/influence

Communication et influence (à travailler après l'AG)

Un chantier en friche, à cadrer et animer dès le deuxième semestre 2026, de façon à répondre à deux enjeux principaux.

Deux enjeux

- Soutenir l'évolution de notre modèle économique, faire connaître nos offres et nos signes distinctifs
- Faire connaître nos travaux, influencer, peser dans le débat d'idées, en lien avec les acteurs du plaidoyer

Un positionnement à affiner

- En marge (rare mais impactante)
- Décalé (en avance sur son temps)
- Proche (en appui aux acteurs)
- Poil à gratter (angles morts, controverses, litanies...)

Des messages et des relais

Annexes

L'engagement et la coopération sont au cœur de la production des biens communs existentiels

L'éducation, la santé, le lien social et les ressources écologiques peuvent être qualifiés de *biens communs existentiels* au sens où ils constituent les conditions d'existence de la vie des sociétés et de la vie en société. Leur production a d'ailleurs été pendant des siècles encadrée dans les structures sociales (la famille, le clan, la communauté villageoise, etc). C'est la révolution industrielle et l'extension de la division du travail qui en ont progressivement fait l'objet de productions séparées. Celles-ci ont d'abord été assurées par les institutions religieuses et ont été ensuite prises en charge par l'Etat et par des dispositifs d'économie mixte comme les établissements d'enseignement privé sous contrat, les cliniques ou les sociétés concessionnaires de gestion de l'eau.

Les politiques publiques sont aujourd'hui dominées par la réduction du coût de ces services, considérés comme un fardeau pour l'activité économique, alors qu'il s'agit de l'infrastructure matérielle, humaine et sociale sans laquelle l'activité économique n'est tout simplement pas possible.

La situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui témoigne de l'obsolescence de ce modèle. Le « mode de production administratif » des services publics ne permet plus de répondre à la demande sociale à la fois parce que ses coûts de coordination (bureaucratie, excès de normes) sont excessifs et parce que la posture tutélaire du service public vis-à-vis de ses usagers n'est plus acceptée par la société. La tentative de marchandisation des biens communs existentiels est également en échec, qu'il s'agisse de la privatisation des transports collectifs, du système des crédits carbone ou de la gestion des crèches et des EHPAD selon les critères de la performance financière. Cette double impasse provoque une crise profonde des univers professionnels de l'éducation, du soin et du travail social : dégradation des niveaux de rémunération, souffrance au travail, management inadapté, perte d'attractivité et baisse du recrutement.

C'est désormais la mobilisation de la société civile et de ses organisations, le bénévolat et le volontariat qui doivent redoubler, aux côtés des professionnels, pour faire face à une demande sociale pratiquement illimitée. Le fait associatif est au cœur de cette transformation.

En effet, le temps de travail théorique (hors absences et formation) ne pèse plus que 9% dans le cycle de vie d'un salarié à plein temps¹. Ce temps libéré du travail a intensifié les relations dans la société en multipliant les échanges de services. Autrement dit, une part des ressources économiques des ménages se produit hors travail. Par toutes sortes de contributions, démultipliées par les réseaux, lesquelles ajoutées à l'économie sociale et solidaire et à l'économie domestique dépassent sensiblement le produit intérieur brut (PIB). Mieux, les compétences, les connaissances et les expériences qui en dérivent sont souvent réinvesties dans la vie professionnelle. A telle enseigne que l'entreprise s'intéresse désormais plus au résultat attendu du salarié qu'au processus de travail lui-même. Nombre d'entreprises ont ainsi réduit leurs coûts, limité la place des bureaux, réduit les frais généraux, désynchronisé et augmenté la flexibilité du travail, notamment avec le télétravail. Plus le hors-travail augmente, s'organise et se complexifie avec le numérique, plus l'entreprise s'appuie sur ce capital social pour sa propre performance.

Loin de considérer que les associations et l'ESS ne constituent qu'un « tiers-secteur » subsidiaire entre l'Etat et le marché, l'approche par les biens communs existentiels permet de les situer tout au long d'une chaîne de valeur qui commence avec l'aidance, la pair-aidance et plus généralement l'entraide, se poursuit avec le bénévolat et le volontariat et se ramifie entre complémentarité bénévoles-

¹ Soit 1 600 heures x 40 ans = 64 000 heures, à rapporter à une espérance de vie de 83 ans, soit 8 766 heures x 83 = 727 578 heures.

professionnels (très courante dans les associations d'éducation populaire et du secteur médico-social) et développement des compétences sociales devenues un facteur de productivité des activités économiques.

La question de la reconnaissance et du financement des associations ne devrait donc pas être mesurée à l'aune du montant insignifiant qui leur est alloué dans le budget de l'État mais à la hauteur de leur contribution à l'organisation et au modèle économique de l'éducation, de la santé, de la protection sociale et de la transition écologique. Le fait associatif est le vecteur de deux composantes clés de la vitalité de la société : l'engagement et la coopération.

La citoyenneté se reconfigure autour de deux grands postulats : accueillir l'individu tel qu'il est, puis évaluer ce que peut être sa contribution au bien commun, ce qu'on appelle aujourd'hui l'engagement. Au siècle dernier, celui-ci se confondait avec la subordination. Si je m'engageais dans l'armée, en religion ou dans le mouvement ouvrier, j'acceptais un rapport de subordination à l'institution et un effacement de mon identité. Le capitalisme contemporain a poursuivi le projet d'une société intégralement contractuelle, même si le contrat de travail est un mixte entre contrat et subordination. L'engagement contemporain est une forme de rapport social qui tend à s'émanciper tant de la subordination que de la contractualisation, c'est-à-dire de l'obligation réciproque. S'engager, c'est appartenir à la communauté tout en gardant sa liberté d'individu. Dans l'engagement, il y a une promesse collective et une contrepartie individuelle qui est de se voir reconnaître un rôle dans la société. Engagement et inclusion sont l'avvers et le revers de la citoyenneté : la reconnaissance de la contribution de chacun implique la reconnaissance de sa singularité.

Le besoin de coopérer est inséparable de l'émergence d'une société de l'engagement. Si la capacité d'agir collectivement, à la hauteur des besoins et en réunissant les moyens et les compétences nécessaires, ne repose plus sur la subordination ni sur la contractualisation, elle ne peut se développer que dans un cadre de coopération, dans lequel les règles de la contribution et de la rétribution sont fondées sur le principe d'égalité. C'est pourquoi l'association n'est pas un contrat mais, selon les termes mêmes de la loi, une promesse de mise en commun.

L'associativité est le vecteur essentiel de l'engagement et de la coopération et elle déborde désormais sur les formes administratives et entrepreneuriales de l'action collective. Elle doit donc être remise au centre de la production des biens communs existentiels.

Yannick BLANC & Roger SUE

26/01/2026

Méthode et dispositif de travail adoptés pour l'élaboration du projet 26-30

Consultation des membres du conseil d'administration

Enquête en ligne, administrée à l'été 2025, élaborée par le GT gouvernance 1 (Agathe Leblais, Amélie Pedrot), remplie par 16 administrateurs, et traitée par Diane Bonifas.

Projet stratégique à l'ordre du jour de 3 conseils d'administration depuis septembre 2025, dont un séminaire d'une journée (8 novembre 2025)

Écoute partenaires

De juillet 2025 à avril 2026 : 15 entretiens semi-directifs conduits par 8 personnes (Alain Legrand, Agathe Leblais, Amélie Pédrot, Bernard Lassus, Charlotte Debray, Diane Bonifas, Bastien Engelbach, Yannick Blanc), auprès de :

- CCMSA (partenaire financier)
- Crédit Mutuel (confédération nationale) partenaire financier + client
- Ellyx (cabinet de conseil en innovation sociale)
- IFMA (partenaire associé)
- Secours Populaire (partenaire associé)
- IDEAS (partenaire associé)
- F3E (partenaire associé + partenaire opérationnel)
- Fondation de France (partenaire financier + partenaire opérationnel)
- RNMA (partenaire associé + partenaire opérationnel)
- HelloAsso (partenaire associé + partenaire opérationnel)
- Labo ESS (partenaire associé + partenaire opérationnel)
- Le Mouvement associatif (partenaire associé + partenaire opérationnel)
- Ligue de l'enseignement (fédération de Paris) (partenaire associé + partenaire opérationnel)
- Fondation EDF (ancien partenaire financier)
- Djepva /Fonjep (partenaire financier + opérationnel)

A quoi s'ajoutent une vingtaine d'entretiens non retranscrits, conduits dans le cadre du suivi des relations partenariales, ainsi qu'une intervention de Claire Thoury au Conseil d'administration le 25 septembre 2025.

Travail en groupes hybrides (administrateurs, experts, salariés) : près de 120 participations bénévoles

L'élaboration collective du document stratégique est aussi le fruit de nombreuses réunions de travail en 2025 et 2026 : 2 séances miroir avec l'Adasi, 5 « bureaux élastiques », un séminaire des membres du CA d'une journée, 6 réunions du GT Modèle économique, 2 réunions du GT collecte, 2 réunions du GT Vie associative, le lancement du GT gouvernance, etc. Le document a été relu et amélioré par 7 bénévoles. Modélisation de la boussole stratégique par Anna Maheu et Charlotte Debray.

Révision des statuts : échanges avec l'administration et prise en compte des recommandations par Alain Legrand et Diane Bonifas. Mise en place des déclarations de transparence prise en charge par Alain Legrand et Diane Bonifas

Production de documents de présentation de l'offre de formation et de conseil de la Fonda prise en charge par Elodie Cellier, Agathe Leblais, Bastien Engelbach, Quentin Vaissaire et Anna Maheu, dans le cadre du GT MSE.