



FAIRE

La Fonda
fabrique
associative

ENSEMBLE

SE PROJETER VERS UN HORIZON COMMUN



L'histoire montre que les combats pour la liberté et le développement du fait associatif ont été gagnés quand ils ont été portés collectivement.

Définie par l'article 1^{er} de la loi 1901, l'association est la « convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices ».

Faire association, c'est donc faire ensemble : choisir le commun plutôt que l'intérêt particulier, le long terme plutôt que l'immédiateté, la coopération plutôt que la compétition. La portée politique du fait associatif est pourtant souvent méconnue. À l'heure où la verticalité du pouvoir montre ses limites, faire association s'impose.

Depuis sa création en 1981, la Fonda contribue à développer et à structurer la vie associative de notre pays et à son rayonnement en Europe.

Notre association est animée par la conviction que l'associativité n'est pas seulement un marqueur de citoyenneté, elle en est la matrice même.

La Fonda documente les pratiques associatives, éclaire leurs enjeux* et en valorise l'apport essentiel à la société. Depuis 2010, elle nourrit sa réflexion grâce à une démarche de prospective* participative appliquée aux associations. Ces explorations au long cours lui ont permis de mettre en lumière l'émergence de nouveaux modes d'action plus coopératifs, qui renouvellent l'esprit originel du fait associatif.

La Fonda a ainsi forgé un nouveau concept : la « communauté d'action ». Il ne s'agit ni d'une nouvelle institution ni d'un nouveau dispositif, mais d'un groupe d'acteurs qui décident de mener ensemble une stratégie d'impact collectif¹. ↪

Les chiffres en exposant renvoient aux notes de fin p.178. Les mots accompagnés d'un astérisque sont quant à eux définis dans le glossaire p.170.*

Pour le dire autrement, c'est le progrès de l'action qui est recherché avec la mise en commun de moyens, de connaissances et d'engagements². Cette vision, qui articule approche systémique des enjeux et promotion de la coopération, est en phase avec l'Agenda 2030 des Nations unies. Ce dernier ne se limite pas à un idéal de société.

Bien au contraire, il fixe les objectifs à atteindre qui définissent les conditions mêmes de notre existence et de la durabilité de notre planète. Il propose également une méthode, qui repose sur l'horizontalité et la coopération entre grandes familles d'acteurs.

Le 17^e Objectif de développement durable — Partenariats pour la réalisation des objectifs — n'appelle-t-il pas de manière explicite une association entre États, collectivités territoriales, entreprises et autres organisations de la société civile* ?

Toutefois, ceux qui ont tenté de telles coopérations le reconnaissent : cela n'a rien d'intuitif. Entre des organisations aux histoires, aux ambitions, aux cultures et aux temporalités différentes, il est parfois difficile de « faire communauté », même avec la meilleure volonté.



NILS PEDERSEN
Président de la Fonda

Derrière les incitations — voire les injonctions — à agir en partenariat, les acteurs se trouvent souvent démunis. Ils ont besoin d'éclairages méthodologiques et d'exemples. C'est dans cet esprit que la Fonda a lancé en 2017 l'un de ses grands chantiers : « Faire ensemble 2030 », qui porte aujourd'hui ses fruits.

Son objectif est d'outiller les acteurs associatifs, mais aussi leurs partenaires, dans la création de communautés d'action. Ces dernières ne se font pas en un jour : elles sont le fruit d'une construction longue, patiente et méticuleuse, avec des succès et des échecs. Tout en s'enracinant dans un passage à l'action concret, cette méthode nous permet de nous projeter collectivement vers un horizon commun.

Faire ensemble, c'est parier sur l'intelligence collective, et contrer le réflexe de mise en concurrence ou de repli. C'est aussi reconnaître la diversité et la pluralité des parties prenantes* de l'Agenda 2030.

En somme, c'est nous donner les moyens de construire dès aujourd'hui, ce monde inclusif et durable que nous appelons de nos vœux.



Nous ne construirons une société solidaire, juste et durable que si nous développons les capacités de ceux qui veulent agir. De nombreuses voix, dont celle de la Fonda, s'élèvent pour affirmer que seul le «faire ensemble», c'est-à-dire une coopération horizontale* entre différents acteurs, permettra d'avancer vers cette société souhaitée.

La coopération est nécessaire car elle démultiplie le pouvoir d'agir* de chacun. Lancer des communautés d'action accroît en effet la légitimité et le pouvoir d'agir de chacun des participants, qu'il soit entrepreneur social, citoyen ou représentant d'une organisation. Coopérer est donc stratégique, cela permet de produire de meilleurs résultats sans investir beaucoup plus, juste par la mise en cohérence* des actions.

Au-delà de son efficacité*, la méthode pour «faire ensemble» est aussi importante que les résultats eux-même. Il s'agit de l'apprentissage d'un nouveau modèle de société, à l'opposé de l'organisation verticale traditionnelle qui subordonne la société civile* aux institutions tutélaires de l'État. Comme souvent, le voyage est aussi important que la destination.

S'il devient nécessaire aux yeux de tous d'agir en partenariat, c'est parfois plus compliqué qu'il n'y paraît. À la Fonda, nous observons que cela peut prendre du temps surtout si la phase de préfiguration a été faite trop rapidement ou que la structure de soutien n'est pas investie (ressources humaines, financières, temps à consacrer, etc.)

Avant d'entrer dans les détails, nous attirons tout particulièrement votre attention sur le rôle de la structure de soutien*. Portée par un individu ou un groupe, elle va organiser et animer les rencontres de travail entre les membres de la communauté d'action*, les encourageant à dresser un diagnostic partagé*. C'est un véritable chef d'orchestre qui, pour mener à bien ses missions, doit être prêt à dédier des moyens financiers, humains, et surtout du temps à la coopération.

C'est ce *maestro* qui va lancer la phase de préfiguration, première étape indispensable de délimitation du sujet et de mobilisation des acteurs pertinents pour agir [partie 01]. Ce sont les fondations sur lesquelles va se construire la communauté d'action.

Après l'avoir préfigurée, les parties prenantes* à la communauté d'action vont structurer leur coopération [partie 02]. En se dotant d'un dispositif d'évaluation, d'un modèle socio-économique, d'un schéma de gouvernance et d'une stratégie de communication, elles cartographient les actions menées, analysent l'existant et définissent collectivement les enjeux prioritaires sur lesquels agir.

Dans le même temps, il est essentiel d'animer cette communauté d'action [partie 03]. Cela revient à passer d'une somme d'acteurs avec leurs projets respectifs, à une communauté d'acteurs prêts à se coordonner pour parvenir à un impact collectif*.

Les mots accompagnés d'un astérisque* sont définis dans le glossaire p.170.

Vous trouverez dans cet ouvrage le fruit de nos apprentissages sur les difficultés rencontrées mais aussi sur les réussites du « faire ensemble », tous tirés d'expérimentations et d'initiatives portées par La Fonda et ses partenaires.

Nous l'avons pensé comme un Topoguide de cette nouvelle façon d'agir. Parcourez-le, détachez les pages que vous souhaitez garder ou au contraire celles qui ne vous sont d'aucune utilité.

Nous espérons que ce guide en appellera d'autres, enrichis de vos expériences, et qu'il sera l'étincelle d'échanges et de projets coopératifs toujours plus nombreux. C'est la multitude de ces projets qui sera le levier d'un changement systémique.

À qui s'adresse ce guide ? :

- ↳ Toute personne souhaitant initier ou soutenir une coopération
- ↳ Administrations déconcentrées de l'État et collectivités territoriales
- ↳ Responsables RSE ou engagement sociétal des entreprises
- ↳ Acteurs de l'accompagnement (publics et privés)
- ↳ Responsables associatifs
- ↳ Chargés de partenariat
- ↳ Innovateurs sociaux
- ↳ Incubateurs



SOMMAIRE

Vous ne savez pas par quelle page débiter la lecture de ce guide ? Nous vous recommandons de commencer par le préambule p.16 et de suivre chaque étape.

Vous avez peut-être un besoin plus précis : ci-dessous une présentation schématique des grands enjeux de la coopération abordés dans cet ouvrage. Pour chaque partie de chapitre, vous trouverez listés les principaux apprentissages.

p.24

Chapitre 1
DÉCLENCHER
L'ACTION

p.122

Chapitre 3
ANIMER LA
COMMUNAUTÉ
D'ACTION



p.126

Partie 1
Faire vivre la
communauté d'action

- * Stabiliser la fonction de soutien
- * Assurer la bonne mise en œuvre de la stratégie et mobiliser dans la durée les membres de la communauté d'action

p.28

Partie 1
Préfigurer la
communauté d'action



- * Qualifier le besoin social* peu ou mal couvert, à la suite d'un travail de documentation
- * Identifier et mobiliser les acteurs clés pour la communauté d'action, en portant une attention toute particulière aux bénéficiaires* ultimes.

p.116

Partie 5
Bâtir une feuille de route



- * Synthétiser les éléments clés qui auront été adoptés collectivement au cours de la structuration de la communauté d'action (évaluation, gouvernance, modèle socio-économique et communication)
- * Vous préparer à la bonne mise en œuvre de cette feuille de route

p.138

Partie 2
Piloter la
communauté d'action



- * Coordonner la mise en œuvre des actions
- * Réinterroger les orientations stratégiques en utilisant la prospective
- * Évaluer chemin faisant la communauté d'action à l'aune de sa feuille de route

p.148

- * Ren... entre l...
- * Cor... gée de...
- * Déf... comm...
- * Défini... blement l...
- * Faire u... d'engagem...
- * Constr... gies au sei...
- * Défini... de comm...

Vous trouverez également un sommaire détaillé à la p.8.

Sachez aussi que chaque chapitre s'ouvre sur un logigramme vous permettant d'aller à la page la plus pertinente en fonction de vos besoins

Vous les trouverez à la p.26 pour le *Chapitre 1 — Déclencher l'action*, à la p.68 pour le *Chapitre 2 — Organiser l'action* et à la p.124 pour le *Chapitre 3 — Animer la communauté d'action*.

Partie 2 P.48

Organiser les fondations

Renforcer l'interconnaissance des participants,
 Construire une vision partagée de la problématique,
 Terminer en cap collectif à la communauté d'action.



P.66

Chapitre 2
ORGANISER
L'ACTION

P.70 **Partie 1**

Se doter d'une démarche d'évaluation

- * Construire un cadre et un dispositif d'évaluation avec l'approche par l'analyse des chaînes de valeur,
- * Sensibiliser vos partenaires aux enjeux soulevés par l'évaluation



Partie 4 P.106

Établir une stratégie de communication

Comment mobiliser durablement les membres du collectif
 L'état des lieux de la capacité d'engagement sur la communication
 Définir et formaliser les synergies de la communauté d'action
 Rédiger un plan d'action en matière de communication



Partie 3 p.96

Choisir un schéma de gouvernance

- * Affiner l'organisation de la gouvernance de la communauté d'action
- * Vous assurer que votre collectif a la gouvernance qui appelle son projet



p.84 **Partie 2**

Définir un modèle socio-économique

- * Déterminer et préciser l'implication de chaque partie prenante pour parvenir à l'atteinte des objectifs
- * Choisir le modèle socio-économique adapté à votre collectif avec une approche prospective

Partie 3

Capitaliser les enseignements

Recueillir des enseignements, assurer la veille et la vigilance et les transmissions et le développement du collectif
 Transformer les actions en œuvre au sein de la communauté d'action en messages partageables, adaptés et reproductibles



ANNEXES P.158

- * Cartographie des structures qui accompagnent les coopérations
- * Récapitulatif des projets en coopération
- * Notes de fin et bibliographie
- * Glossaire



SOMMAIRE

ÉDITORIAL 2

Sommaire	6
Signalisation	12
Introduction	14

PRÉAMBULE..... 16

Qu'est-ce que la fonction de soutien ?	16
Comment animer la fonction de soutien ?	20

I. DÉCLENCHER L'ACTION..... 28

1. PRÉFIGURER LA COMMUNAUTÉ D'ACTION..... 28

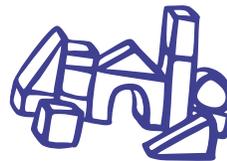
Pourquoi déclencher une communauté d'action ?	28
(Mieux) répondre à un besoin social	29
Chaque acteur détient une partie de la solution	30
Vouloir passer à l'action en ayant une idée	32
Comment déclencher une communauté d'action ?	34
Caractériser le besoin social	34
Mobiliser les acteurs concernés par la problématique	38
Impliquer les bénéficiaires ultimes	42



 *La maturité coopérative* 46

2. POSER LES FONDATIONS D'UNE COMMUNAUTÉ D'ACTION 48

Pourquoi est-il essentiel de favoriser l'interconnaissance ?	48
Comment favoriser l'interconnaissance ?	49
L'interconnaissance en présentiel	50
Quid de l'interconnaissance en distanciel ?	51
Pourquoi construire une vision partagée du présent ?	54
Comment construire une vision partagée du présent ?	54
Consolider la cartographie des acteurs concernés	54
Construire un état des lieux partagé	56
Pourquoi définir un cap collectif ?	60
Comment définir un cap collectif ?	60
Scénario catastrophe / un futur souhaitable	60



 *Approches orientées changement: cultiver la capacité à faire ensemble* 62

II. ORGANISER L'ACTION 70

1. SE DOTER D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION 70

Pourquoi construire une démarche d'évaluation 70

Comment construire une démarche d'évaluation ? 72

L'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur 72

Définir le cadre d'évaluation 74

Formuler des questions évaluatives 76

Construire des indicateurs d'évaluation 77

Formaliser un dispositif d'évaluation 78

 *Pourquoi évaluer collectivement son impact social* 80



2. DÉFINIR UN MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE 84

Pourquoi définir un modèle socio-économique ? 84

Comment définir un modèle socio-économique ? 86

Par une approche prospective 86

Comprendre la diversité des leviers 88

 *Quelles pistes pour construire un modèle socio-économique ?* 90

 *L'émergence de modèles socio-économiques écosystémiques* 92



3. CHOISIR UN SCHEMA DE GOUVERNANCE 96

Pourquoi choisir un schéma de gouvernance ? 96

Comment choisir un schéma de gouvernance ? 97

Travailler les représentations de la coopération 97

Les fonctions clés du schéma de gouvernance 98

Les différentes formes de gouvernance 99

La rédaction d'une charte 100

 *Gouvernance des dynamiques de coopération : l'exemple des PTCE* 102



Le long des pages impaires, vous retrouverez également un petit symbole qui vous aidera à savoir dans quelle sous-partie vous vous situez.

SOMMAIRE

4. ÉTABLIR UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION..... 106

Pourquoi établir une stratégie de communication ?	106
Comment établir une stratégie de communication ?	107
Définir les finalités de la communication	107
Identifier les besoins en communication	108
Définition opérationnelle	110
 <i>La communication au service des alliances d'intérêt général</i>	112



5. BÂTIR UNE FEUILLE DE ROUTE..... 116

Pourquoi bâtir une feuille de route ?	116
Comment bâtir une feuille de route ?	117
Échelonner et enchaîner les actions	117
Échelonner les différentes actions	118



III. ANIMER LA COMMUNAUTÉ D'ACTION...126

1.FAIRE VIVRE LA COMMUNAUTÉ D'ACTION..... 126

Stabiliser la fonction de soutien	126
Comment animer la communauté d'action ?	128
Portage de la fonction de soutien	128
Définition opérationnelle	130
Les étapes indispensables	132
 <i>Vie associative locale : comment accompagner la coopération?</i>	134



2.PILOTER LA COMMUNAUTÉ D'ACTION 138

Suivre et évaluer la communauté d'action	138
Comment suivre et évaluer la communauté d'action ?	139
Assurer le suivi de la feuille de route	139
Assurer le suivi du dispositif d'évaluation	140
Réinterroger les orientations stratégiques	141
Comment réinterroger les orientations stratégiques ?	141
Qui associer à la démarche ?	141
Quand faut-il interroger sa feuille de route ?	142
Quels sont les outils utiles au projet stratégique ?	143
 Communiquer pour animer une communauté	144



3. CAPITALISER LES ENSEIGNEMENTS 148

Pourquoi capitaliser ?	148
Comment capitaliser ?	150
Définition opérationnelle	150
 Une ingénierie au service des communautés d'action	152



IV. ET APRÈS ? ANNEXES.....157

1.CONCLUSION 158

2.PROJETS EN COOPÉRATION 160

3.CARTOGRAPHIE 162

Ils documentent	164
Ils accompagnent	166
Ils financent	168

4.GLOSSAIRE..... 170

Acronymes	176
-----------	-----

5.BIBLIOGRAPHIE 178

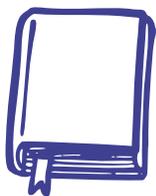
REMERCIEMENTS 184

SIGNALISATION



Chaque sous-partie du guide correspond à un objet qu'il est précieux d'avoir dans sa boîte à outils lorsqu'on déclenche, structure ou anime une communauté d'action : boussole, distille, tirelire, etc.

Vous trouverez le long de chaque page de droite un petit carré bleu vous indiquant dans quelle sous-partie vous vous situez. Ces petits objets vous serviront de fil rouge le long du guide, vous pouvez tous les retrouver dans le sommaire schématique **p.6**.



Les mots accompagnés d'un astérisque* sont définis dans le glossaire **p.170**.

Les petits chiffres³ vous indiquent les notes de fin, qui font aussi office de bibliographie **p.178**.

Chaque chapitre est introduit par une double page précisant les différentes notions qui vont y être abordées.

Vous trouverez ensuite un logigramme qui vous permettra de vous situer dans le chapitre **p.26, p.68 et p.124**.



Chaque sous-partie est divisée en différentes rubriques. Les compétences que vous acquerez dans cette sous-partie sont indiquées par le pictogramme ci-dessus :



Les encadrés « À noter » attirent votre attention sur un sujet qui ne doit pas être laissé de côté.



Les encadrés « Zoom » développent des techniques et des notions qui complètent l'approche de la Fonda.



Chaque sous-partie se termine par une double page de conclusion avec les icônes ci-dessus.

Vous y trouverez un exemple détaillé de projet en coopération* à observer de près, quelques conseils clés, des exemples d'autres projets en coopération pour vous inspirer et parfois quelques techniques à mettre dans votre boîte à outils.



Chaque sous-partie contient un «éclairage partenaire». Ces structures qui accompagnent des projets en coopération nous proposent un pas de côté.

Vous pouvez retrouver d'autres acteurs qui accompagnent des projets en coopération [p. 162](#).

Cette cartographie est accompagnée d'un annuaire, dont les QR Codes vous renvoient vers les sites internet des structures.



Chaque exemple est accompagné d'un QR Code. Celui-ci vous dirigera vers la fiche projet en coopération* complète, disponible dans le centre de ressources de la Fonda.

Si vous utilisez la version PDF de ce guide, sachez que ces QR Codes sont cliquables, vous n'avez donc pas besoin de les scanner. Il vous suffit de cliquer dessus pour être redirigé vers le centre de ressources en ligne.

POURQUOI PARLER DE COMMUNAUTÉS D'ACTION ?



L'idée de communauté d'action est directement inspirée de la gouvernance des communs analysée par Elinor Ostrom, c'est-à-

dire de la capacité de petits groupes à se donner des règles et des méthodes de gouvernance pour gérer et partager un bien commun sans faire appel à la tutelle de l'État ni s'en remettre au jeu du marché.

La communauté d'action a cependant une acception plus large pour deux raisons. La première, c'est qu'elle ne se crée pas seulement pour gérer des ressources, mais plutôt pour mener à bien un projet.

La formule « tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin » est devenue un lieu commun du monde associatif et l'on n'imagine plus guère de plan stratégique sans parties prenantes ni partenariat.

La seconde est que l'État et les collectivités territoriales eux-mêmes intègrent désormais la nécessité du partenariat aux politiques publiques⁴, soit en soutenant des initiatives venues de la société civile*, comme le mouvement des tiers lieux ou le programme Territoires zéro chômeur de longue durée, soit en promouvant des dispositifs publics de partenariat, comme les Territoires d'industrie ou les Cités éducatives.

La communauté d'action n'est pas un dispositif à inventer, mais un concept issu de l'observation d'un phénomène qui transforme déjà notre façon d'agir. Le fait associatif, le fait coopératif et l'économie sociale et solidaire font preuve d'une vitalité sans cesse renouvelée.

Elle se manifeste notamment par l'irrésistible besoin qu'éprouvent les acteurs de se rapprocher, de se coordonner, entre eux et avec les acteurs publics, sans pour autant perdre leur identité ou leur projet concret en fusionnant dans de grandes organisations vite ingérables.

Ce qui définit la communauté d'action, c'est la volonté de plusieurs acteurs, de métiers et de statuts différents, de «se mettre autour d'une table» pour mener à bien un projet ou atteindre un objectif partagé tout en restant distincts les uns des autres.

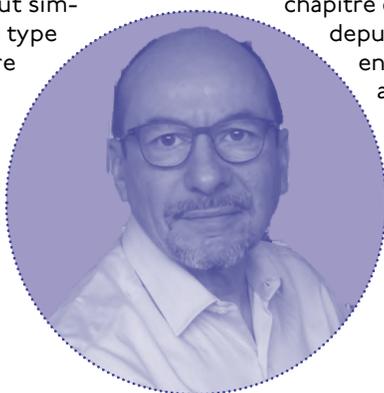
Ce qui la caractérise, ce sont des formes de gouvernance égalitaires, incarnées par un «copil», un «co-tech», des groupes de travail, et l'énonciation de valeurs et règles communes dans une charte.

Ce qui se cherche à travers ces expériences, c'est tout simplement un nouveau type d'institution, de cadre pour agir collectivement, de partage du pouvoir et des responsabilités.

Contrairement aux institutions modernes nées des révolutions française et américaine, nous n'avons pas commencé par proclamer des principes ou rédiger une constitution pour y subordonner ensuite des organisations et des établissements, mais nous sommes partis des obstacles, des freins à l'action, de l'inadaptation des moyens existants aux besoins nouveaux et nous avons cherché des réponses pragmatiques.

Cette démarche par l'innovation, l'apprentissage et le retour d'expérience est aujourd'hui admise partout, mais il lui faut encore franchir une étape pour devenir une véritable institution, un langage commun de l'action au service de la diversité des situations et des projets, légitime et reconnu en droit.

C'est pour ouvrir ce nouveau chapitre de ce qu'elle appelle depuis déjà dix ans le «faire ensemble» que la Fonda a élaboré, avec ses partenaires et sur le terrain, ce guide méthodologique.



YANNICK BLANC
Vice-président de la Fonda

LA FONCTION DE SOUTIEN

Essentielle à la réussite d'une communauté d'action, la fonction de soutien* demeure encore dans l'ombre. Elle est pourtant un facteur clé de réussite pour la constitution de la communauté d'action, mais aussi pour sa pérennisation.

Qu'est-ce que la fonction de soutien ?

.....

La fonction de soutien* est essentielle pour la constitution, la structuration et l'animation d'une communauté d'action*. La littérature anglophone sur l'impact collectif* l'appelle la fonction *backbone*, c'est-à-dire la colonne vertébrale.

Cette fonction est un des facteurs déterminants du succès d'une communauté d'action. La fonction de soutien facilite la participation des différents acteurs, tout en créant les conditions de sa pérennisation et de son développement dans la durée.





Les six fonctions essentielles de la structure de soutien :

- * Coordonner les engagements de chacun, aux différents niveaux de coopération (pilotage, groupes de travail spécialisés)
- * Proposer des orientations stratégiques
- * Faciliter le dialogue entre les partenaires
- * Débloquer les financements nécessaires
- * Recueillir et analyser les données
- * Traiter la communication

La fonction de soutien peut être assurée sous diverses formes :*



Quelles missions pour la fonction de soutien ?

Elle joue un rôle clé dans la constitution et la structuration de la communauté d'action*. La fonction de soutien* joue avant tout un rôle de facilitateur, soutenant le dialogue entre des acteurs appartenant à des sphères différentes.

Elle joue également un rôle de « colonne vertébrale », dotant la communauté d'action de fondations et d'une architecture. Elle imprime un rythme de travail, permet aux acteurs de se fixer un cap commun, et elle est garante de cet horizon.

En cela, elle va veiller notamment à ce que la communauté d'action se dote du cadre et des outils permettant de piloter l'action et d'en mesurer les effets.

Enfin, elle peut être amenée à jouer une fonction de médiation, intervenant en cas de conflit, d'incompréhension ou de rupture de dialogue. Sa fonction est donc déterminante à chaque étape.

À noter

Si le terme « bénéficiaire » est régulièrement utilisé, comme dans cet ouvrage, par commodité, il n'est néanmoins pas exempt de critiques. Il renvoie en effet à la perception des personnes concernées par l'action comme réceptrices d'une aide, alors qu'elles y prennent plus souvent une part active.



AU MOMENT DE PRÉFIGURER LA COMMUNAUTÉ D'ACTION

La structure de soutien identifie un besoin d'agir sur un sujet donné. Elle cadre les enjeux* généraux en réalisant des recherches documentaires et des entretiens.

Elle mène un travail de prospection sur l'écosystème : elle va à la rencontre des acteurs locaux qui peuvent devenir partenaires. Elle identifie leur intérêt à y prendre part et peut, à cette fin, rédiger un argumentaire.

Elle gère les financements nécessaires pour l'ingénierie et l'animation de la communauté d'action. Cela implique de répondre à des appels à projets, de formuler des demandes de subvention ou de mécénat.

Elle scénarise les grandes étapes de la constitution de la communauté d'action pour donner une vision précise du dispositif d'intelligence collective proposé et ainsi mobiliser plus facilement les différentes parties prenantes*.

POUR ANIMER LA COMMUNAUTÉ D'ACTION



La fonction de soutien programme les étapes pour se coordonner et construire ensemble un plan d'action commun.

Cela implique de préparer des déroulés, des supports de travail qui soient interactifs et intuitifs, mais aussi de rédiger des comptes-rendus et de capitaliser sur les principaux résultats.

Elle anime les réunions, elle accompagne les participants dans leurs réflexions en leur posant des questions ou en organisant la délibération collective. Elle enrichit les réflexions collectives en mobilisant des ressources (universitaires, articles, etc.) ou en créant des «groupes de travail thématiques». Elle organise aussi des rencontres avec des acteurs inspirants.

Elle veille enfin à ce que les engagements de chacun soient bien compris et acceptés, et s'assure de «ne laisser personne de côté», en particulier les bénéficiaires* et contributeurs de la communauté d'action. Par exemple, si un membre de la communauté d'action décroche, elle veille à comprendre pourquoi et tente de trouver des solutions.

POUR PÉRENNISER LA COMMUNAUTÉ D'ACTION



La fonction de soutien assure dans la durée la mobilisation des membres. Elle rappelle régulièrement l'ambition de cette communauté d'action et montre l'avancée du collectif, avec la valorisation des livrables et des comptes-rendus.

Elle organise des moments d'interconnaissance et de convivialité entre les participants. Enfin, la fonction de soutien assure des liens réguliers avec les partenaires financiers, en escomptant pérenniser leur soutien.

Elle prépare la pérennisation de la communauté d'action, grâce notamment à la création d'un système de suivi et d'évaluation partagé, un appui aux activités, et une attention particulière à la circulation de l'information, en interne comme en externe.

Elle recherche également des financements pour pérenniser ses propres actions et mettre en œuvre les solutions nées de la communauté d'action.

Comment animer la fonction de soutien ?

Les savoir-faire et savoir-être indispensables

.....

Pour l'animation de la communauté d'action*, la fonction de soutien* alterne entre une posture basse (c'est-à-dire se mettre à l'écoute des participants, poser des questions, faciliter le dialogue, tenir compte des contraintes et des attentes de chacun, créer des supports d'animation, etc.) et une posture haute (savoir parfois être un peu directif, en tout cas garant du cap collectif et du respect des délais).

La fonction de soutien va dans un premier temps concevoir le dispositif d'intelligence collective et veiller à ce qu'il soit compris et adopté par les participants. Dans un second temps, la fonction de soutien va accompagner pas à pas l'émergence, la structuration, l'animation et l'évaluation en continu de la communauté d'action.



Apaiser
les logiques de
concurrence



Assurer la médiation
pour prévenir et
désamorcer les conflits



Écouter
toutes les
parties prenantes*



Faciliter l'interconnais-
sance et nourrir les
liens interpersonnels



S'adresser à tous
dans un langage
accessible



Convaincre pour faire
comprendre le sens
et l'intérêt de la coopération

SAV OIR - ÊTRE

SAVOIR - FAIRE



Collecte des données*
propres à nourrir le
diagnostic de départ



Création des supports
pédagogiques, didactiques
et accessibles

Idéalement, à chaque étape, elle veille non seulement au bon déroulement de l'action, mais aussi à la montée en compétence collective sur les stratégies d'impact collectif*. En effet, les communautés d'action sont aussi des « communautés apprenantes ».

Voici les principaux savoir-être et savoir-faire identifiés à mobiliser :



Gestion de projet*,
dont suivi des
objectifs



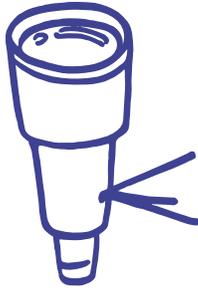
Levée de fonds
(appels à projet, subventions,
financement participatif, etc.)



Communication
externe et
interne



Capacité à faire circuler
la parole, à encourager
les échanges



LABORATOIRE D'INITIATIVES ALIMENTAIRES

Dans ce projet, c'est **e-graine Nouvelle-Aquitaine** qui impulse la dynamique coopérative et facilite la structuration de cette communauté d'acteurs dédiée à une démocratie alimentaire locale :

- ⚙️ L'association cartographie les acteurs locaux ;
- ⚙️ Elle prend contact avec eux pour comprendre leurs besoins, leurs enjeux*, et leurs motivations à participer à cette démarche ;
- ⚙️ Elle construit avec les acteurs locaux un diagnostic du territoire ;
- ⚙️ Elle fait participer les premiers concernés, les habitants, dès le début du projet au travers d'ateliers, de micros-trottoirs, en utilisant l'intelligence collective ;

Pratique inspirante :
Construire un diagnostic de territoire avec les acteurs locaux

- ⚙️ Elle impulse la construction d'une gouvernance partagée avec les acteurs locaux : acteurs institutionnels et financiers, structures du terrain et habitants ;
- ⚙️ Et elle coordonne le dispositif et en assure le pilotage.

Toutes ces missions sont indispensables pour «faire ensemble»

et favoriser une démocratie alimentaire locale dans un quartier prioritaire de la politique de la ville.





Quelques conseils clés

 La fonction de soutien* doit savoir « rester dans les coulisses » pour faciliter l'appropriation de la communauté d'action* par les différentes parties prenantes*, et promouvoir cette action collective.

 Valoriser les petites victoires obtenues à court terme par la communauté d'action afin d'impliquer durablement les différents membres.

 Cette fonction nécessite de chercher des financements pour la structure de soutien. Cette fonction *backbone* est actuellement peu financée. Il est nécessaire de bien réfléchir à sa stratégie pour convaincre les partenaires financiers de contribuer. Il est également possible de les inviter à faire du mécénat de compétences.



Des exemples pour s'inspirer



La communauté d'action du **Centsept** pour lutter contre la précarité énergétique



Le **COPIL de Taverny**, coopérer pour l'insertion socio-professionnelle des jeunes



La communauté d'action impulsée par **Ressources Urbaines** pour lutter contre le décrochage scolaire.

Scannez ces QR Codes pour découvrir des fiches projets en coopérations dans le centre de ressource en ligne de la Fonda.



01

.....

02

ORGANISER

03

ANIMER

04

ET APRÈS ?

DÉCLENCHER L'ACTION

01



La constitution d'une communauté d'action ne s'improvise ni ne se décrète. C'est le fruit d'un processus qui demande du temps, de l'énergie, de l'engagement et des moyens. Pour déclencher l'action, il convient :

— **D'identifier et caractériser un besoin social peu ou mal satisfait.**

C'est ce pourquoi des acteurs veulent unir leurs forces pour construire ensemble une solution transformatrice : il s'agit de répondre à des enjeux*, des défis qui font sens sur un territoire donné.

— **De mobiliser les personnes concernées par cette problématique.**

Cette étape implique d'aller à leur rencontre, de leur présenter la démarche, de les consulter sur sa pertinence*, de les convaincre de s'y impliquer et de les inclure dans la communauté d'action, si cela se justifie.

— **De définir le périmètre d'action de la communauté d'action.**

Tous les acteurs n'interviennent pas à la même échelle (locale, départementale, nationale) ni avec le même découpage administratif (région, département, etc.) Il est donc fondamental de prendre en compte la diversité des acteurs engagés, et de s'assurer qu'ils sont d'accord sur le périmètre retenu.

Une fois que la communauté d'action commence à prendre forme, il est indispensable de se doter de solides fondations :

— **Construire une vision partagée des enjeux, et des réponses existantes.**

Pour donner corps à la communauté d'action, il est nécessaire de réaliser collectivement un état des lieux sur la problématique, mais aussi de cartographier l'écosystème d'acteurs en précisant les actions déployées. Enfin, une réflexion commune sur les ressorts, les conditions et les avantages de la coopération permet de consolider la communauté d'action.

— **Construire un cap collectif.** Cela revient à définir pour les participants « ce qui compte » pour la communauté d'action et à le traduire en horizon de transformation. Cette étape clé va ensuite permettre de construire le dispositif de suivi et d'évaluation (voir chapitre 2 « organiser la communauté d'action »).

— **Favoriser l'interconnaissance entre les participants.** Pour la constitution de la communauté d'action, la création de liens de confiance entre les participants est primordiale. Cela implique de consacrer du temps, de l'énergie, en faisant appel à la créativité, pour que les membres de la communauté apprennent à se connaître et à se faire confiance, ainsi qu'à mieux appréhender les structures et les dispositifs existants.

Les mots accompagnés d'un astérisque sont définis dans le glossaire p.170.
Les chiffres en exposant renvoient aux notes de fin p.178.*

Je souhaite impulser une communauté d'action, par où commencer ?

Dans cette communauté, avez-vous une personne ou une structure qui porte le projet et facilite la participation des différents acteurs ?

Bienvenue dans le guide méthodologique du Faire ensemble. Pour vous repérer dans cette première partie consacrée aux fondations du collectif, nous allons vous poser quelques questions sur la communauté d'action*, ou le projet en coopération*, qui vous intéresse aujourd'hui.

Oui, nous avons une personne qui organise les réunions, s'assure que nous sommes tous investis et, dans l'ensemble, qui fait vivre la communauté.

Ces différents acteurs sont-ils d'accord sur comment agir concernant cette problématique donnée ?

Oui, mais seulement dans les grandes lignes.
p.54

Comment créer cette vision partagée du présent ?
p.54

Avez-vous consolidé une cartographie des acteurs concernés ?

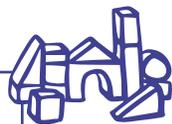
Comment favoriser cette interconnaissance ?
p.49

Cela ne suffit-il pas que, moi, je les connaisse tous ?
p.48

Très bien, vous semblez avoir une thématique précise, une fonction de soutien* et des acteurs motivés. Mais ces structures se connaissent-elles bien entre elles ?

Nous aurions besoin d'un modèle
p.55

Nous découvrons que nous ne connaissons pas certains acteurs.
p.38



La Fonda - 2022

*Je ne suis pas sûr
d'en avoir besoin*

p.16

*Quelles sont les
missions de cette
fonction de soutien ?*

p.18

*Je ne sais
pas qui dans
mon collectif
pourrait endosser ce
rôle et comment.*

*Comment animer
la fonction
de soutien ?*

p.20



*A présent, pourquoi
voulez-vous lancer une
communauté d'action ?*

*Nous voulons
(mieux) répondre à
un besoin social*

p.29

*Avez-vous
caratérisé ce
besoin social ?*

*Nous avons déjà une
idée, nous voulons
passer à l'action !*

p.32

*Connaissez-vous bien les
acteurs qui s'investissent
sur cette thématique ?*

*C'est encore
un peu flou...*

p.34

*Oui, nous les
avons tous
rencontrés.*

*Non,
pas tous.*

p.38

Tout à fait

*Mêmes les personnes qui
sont directement concernées
par cette problématique ?*

*Non, pas
vraiment.*

p.42

*Dernière ligne droite : il ne vous
reste plus qu'à vous assurer que
vous avez un état des lieux partagés
p.56, ainsi qu'un cap collectif **p.60***

*Félicitations vous avez
posé des bases solides pour
cette communauté d'action.
Rendez-vous à la partie 2 **p.67**
pour organiser l'action.*



1 PRÉFIGURER LA COMMUNAUTÉ D'ACTION

La communauté d'action est «un groupe d'acteurs qui décident ensemble de mener une action déterminée et qui se donnent pour cette action, les moyens de mesurer l'efficacité* de ce qu'ils font⁵.» Toutefois, la constitution d'une telle communauté ne s'improvise pas et exige du temps, de l'énergie, et une envie de «faire ensemble» pour une cause commune.

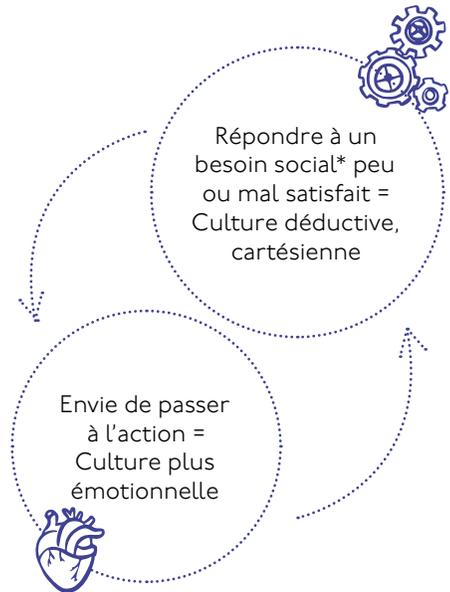
Pourquoi déclencher une communauté d'action ?

Une multitude de défis contemporains (écologique, économique, social, démocratique...) appellent des réponses coordonnées. Un exemple : aucun acteur, aussi puissant soit-il, ne peut prétendre apporter seul une réponse globale aux causes et aux conséquences du dérèglement climatique.

Sur de plus petites échelles, la lutte contre la précarité énergétique, l'accompagnement à l'insertion des personnes, supposent, parce qu'elles mettent en jeu une pluralité de facteurs et de causes, une réponse coordonnée d'acteurs aux compétences variées et complémentaires.

L'élaboration d'une stratégie d'impact collectif* est le levier pertinent pour y répondre. Elle permet en effet de fédérer des acteurs d'horizons variés (État, collectivités territoriales, structures de l'ESS, entreprises, société civile*...) pour construire ensemble des solutions cohérentes, à partir de leurs compétences respectives.

Plusieurs facteurs, souvent complémentaires, peuvent déclencher la volonté de «faire cause commune» et de se constituer ainsi en communauté d'action* :





À l'issue de la partie 1 « Préfigurer la communauté d'action », vous serez capables de :



- * Qualifier le besoin social* peu ou mal couvert, à la suite d'un travail de documentation,
- * identifier et mobiliser les acteurs clés pour la communauté d'action, en portant une attention toute particulière aux bénéficiaires*.

Pourquoi déclencher une communauté d'action ? (Mieux) répondre à un besoin social

.....

La volonté de répondre à un besoin social* peu ou mal satisfait peut justifier la mise en place d'une communauté d'acteurs sur un périmètre géographique donné (national, régional, local, etc.).

La bonne caractérisation du besoin social* permettra de mobiliser un panel d'acteurs représentatifs des différentes parties prenantes* susceptibles de jouer un rôle dans la réponse au besoin identifié.

(Mieux) répondre à
un besoin social*



À noter

La fonction de soutien (vue dans le préambule) joue un rôle clé dans la préfiguration de la communauté d'action.*

Exemple : À partir de ses travaux de veille et de ses échanges avec les acteurs locaux, le **Centsept** a identifié un besoin social important sur la Métropole de Lyon : la nécessité de lutter contre la précarité énergétique. Actuellement, 90 000 ménages sont en situation de précarité énergétique sur ce territoire, et 600 000 sur la Région Auvergne-Rhône-Alpes.



Exemple : Pour lutter contre le sans-abrisme chronique, Sam Tsemberis, aux États-Unis, a développé une nouvelle approche le « *housing first* » (un logement d'abord). Face à son succès, les pouvoirs publics français ont expérimenté de 2011 à 2016, puis généralisé ce dispositif sous le nom « **Un chez soi d'abord** ».



Pourquoi déclencher une communauté d'action ? Chaque acteur détient une partie de la solution

La motivation de chaque acteur repose aussi sur le fait qu'il détient en partie la solution. En effet, chaque acteur de la communauté d'action* s'engage parce qu'il a conscience qu'il peut y contribuer et qu'il a un intérêt à compléter son apport.

Prenons l'exemple de la précarité énergétique. Selon la loi « Grenelle 2 » de 2010, est en situation de précarité énergétique une personne qui éprouve des difficultés à disposer de l'énergie nécessaire à la satisfaction de ses besoins élémentaires dans son logement, en raison de l'inadaptation de ses ressources ou de ses conditions d'habitat.

La précarité énergétique est un facteur aggravant de la pauvreté, mais a aussi des conséquences sur la santé des personnes concernées, leur inclusion sociale et professionnelle, etc.

L'État, des associations, des énergéticiens et des collectivités territoriales portent chacun une partie de la solution, mais se méconnaissent. Le Labo Précarité Énergétique de la **Fonda** et du **Centsept** a favorisé leur inter-connaissance, puis leur a permis de mettre en cohérence* les actions. Ainsi chacun d'entre eux peut se mobiliser et se coordonner pour améliorer les réponses et couvrir les besoins non-couverts.

Les **propriétaires occupants** ou **locataires** souffrent de précarité énergétique. Ils ne sollicitent pas, ou décrochent, des dispositifs, par manque de confiance ou de temps à investir. Ce sont pourtant eux qui connaissent le mieux leurs lieux de vie.



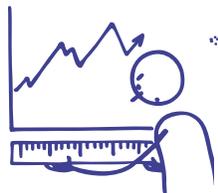
Les **médecins de famille** et les **médecins scolaires** peuvent aider à repérer les ménages dont la précarité énergétique a des conséquences directes sur leur santé : pneumonies, maladies chroniques, etc.



Les **travailleurs sociaux** et les **conseillers info énergie** peuvent répondre aux questions d'énergie de leurs publics, par exemple en analysant les factures et repérant les postes d'économie possible.



Les **structures qui œuvrent pour l'amélioration de l'habitat**, par exemple **Soliha**, peuvent déterminer les travaux nécessaires pour améliorer le logement : isolation des combles et toitures, changement du système de chauffage, remplacement des fenêtres, etc.



Les Compagnons Bâtisseurs aident les propriétaires occupants à entreprendre des travaux de rénovation énergétique. Si nécessaire, ils fournissent et posent des kits énergies (ampoule LED, mousseurs, douchette économique, etc.)

2020 - 2022

L'Agence nationale de l'habitat finance des rénovations thermiques avec le programme Habiter Mieux et MaPrimeRénov, une aide forfaitaire dont le montant dépend du type de rénovation.

La Caisse des allocations familiales propose également des financements avec le Fonds de solidarité logement.



Pourquoi déclencher une communauté d'action ?

Vouloir passer à l'action en ayant une idée

Tout ne part pas nécessairement de l'identification précise d'un besoin social, mais parfois d'une intuition. Ce peut-être sous l'impulsion d'une ou plusieurs personnes qui souhaitent faire changer les choses, construire une solution à mettre en œuvre sur leur territoire. Ce n'est que dans un second temps que le besoin social* peut être formalisé en tant que tel.

Le facteur déclenchant peut être de différentes natures :

- L'impulsion d'une ou plusieurs personnes influentes ;
- Le point de départ peut relever plus du champ de l'émotion, de l'indignation, qui pousse à passer à l'action. Cela peut être porté par un collectif ou une figure forte qui a passionnément à cœur la résolution d'un problème ;
- La transition écologique, ou bien encore la revitalisation des territoires ruraux, appellent un passage à l'action pour y faire face ;
- L'implication d'un financeur qui s'engage dès le départ et qui peut en mobiliser d'autres pour soutenir l'infrastructure, l'action et la planification.

Exemple : Lors de la session spéciale de l'Assemblée générale des Nations unies de 2002, la présence et l'engagement de quatre experts du développement — Kul Gautman, Dull Gillespie, Sally Stansfield et Bill Foegen — pour la cause de la malnutrition a permis la création de **l'Alliance mondiale pour une meilleure nutrition** (Global Alliance for Improved Nutrition, GAIN). Cette fondation suisse lutte contre la malnutrition dans le monde en mobilisant et organisant des coopérations pluriacteurs pour les pays qui en ont le plus besoin.

Impulsion d'une ou plusieurs personnes influentes

Exemple : C'est à Urrugne (Pays basque) qu'Arturo Villanueva Arteaga a imaginé le projet d'une épicerie coopérative et participative sur sa commune. En s'inspirant de modèles déjà existants comme *Park Slope Food Coop* et *La Louve*, il a fédéré une dizaine d'habitants sous forme d'équipe projet*. Ils ont impulsé des groupes de réflexion, ainsi que des réunions d'information. Après plusieurs mois de travail marqués notamment par une grande réunion publique, l'épicerie **Larrunkoop** a ouvert ses portes en 2019.



Exemple: SINGA a été créé par Guillaume Capelle, Nathanaël Molle et Alice Barbe, qui avaient des expériences professionnelles au sein d'organisations humanitaires et internationales. Ces expériences leur ont fait réaliser que, tant à l'échelle politique qu'au niveau de l'action humanitaire et sociale, les personnes bénéficiaires* étaient rarement considérées comme des sujets, acteurs de leur destin, et plus particulièrement encore les réfugiés. Afin de changer cela, ils ont créé un réseau adoptant l'horizontalité et le fonctionnement pair à pair comme premières valeurs.



Exemple: Alors que le Mc Donald's de Saint-Barthélemy (Marseille) était placé en liquidation depuis décembre 2019, d'anciens salariés et leurs soutiens ont réquisitionné les locaux pour organiser des distributions de colis alimentaires. Désormais, l'**Après M** est devenu le théâtre de solidarités locales foisonnantes, comme le soutien scolaire. Les habitants aimeraient créer une SCIC pour racheter le restaurant.



L'indignation qui pousse à passer à l'action

Exemple: Face à une grave crise du logement en 1954, l'Abbé Pierre organise, avec l'aide de compagnons, un mouvement pour aider les plus démunis et les sans-logis. Depuis, le mouvement **Emmaüs** œuvre pour lutter contre la pauvreté et la grande exclusion.



Vouloir passer à l'action en ayant une idée, un concept

Les défis contemporains appellent un passage à l'action

Exemple: Première coopérative ferroviaire de France, **Railcoop** est née en 2019 sous l'impulsion de Nicolas Debaisieux qui venait de s'installer dans le département du Lot, à Blars. Il s'aperçoit rapidement que même s'il existe un réseau ferroviaire, les services de transport afférents sont absents. La voiture reste ainsi le seul moyen de locomotion possible dans les territoires ruraux. En parallèle, l'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire est programmée pour la fin de l'année 2020. Avec un groupe de proches, ils décident de créer un opérateur ferroviaire qui irriguerait les petites et moyennes villes. L'idée fait son chemin et aboutit rapidement à la constitution d'une association de préfiguration en avril 2019.



L'implication d'un financeur

Exemple: Face aux difficultés rencontrées par les structures de l'animation de la vie sociale (centres sociaux et espaces de vie sociale), la **Caisse nationale des allocations familiales** (CNAF) a décidé de réunir les institutions et les différentes têtes de réseau associatives dans un comité partenarial. L'objectif est double : favoriser la diffusion des informations et des bonnes pratiques, ainsi qu'identifier les enjeux partagés par les acteurs.



Comment déclencher une communauté d'action ?

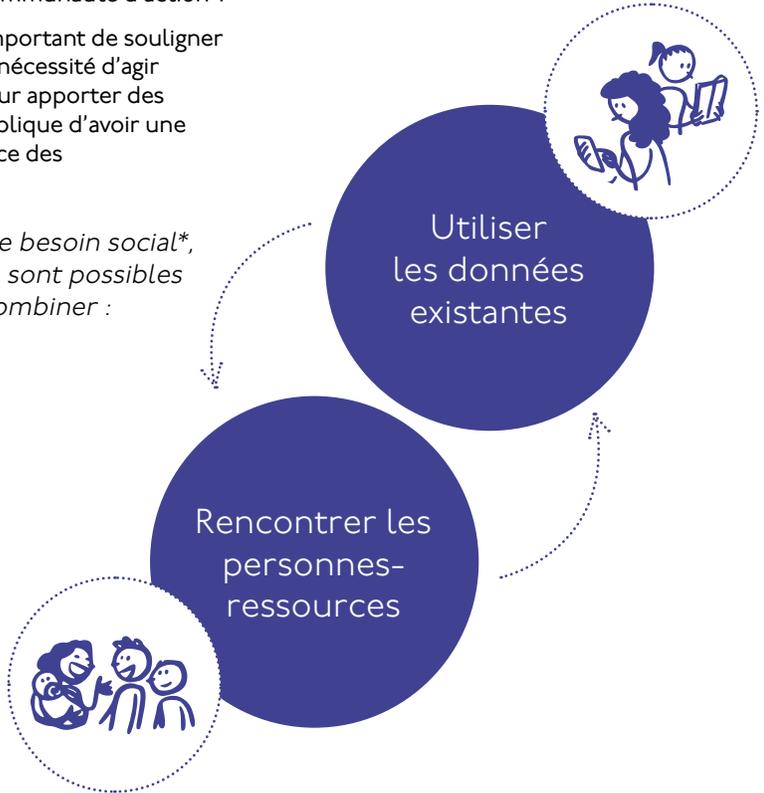
Caractériser le besoin social

.....

Le besoin social* identifié doit être suffisamment qualifié et chiffré pour mobiliser les futures parties prenantes de la communauté d'action*.

Il est également important de souligner son ampleur et la nécessité d'agir collectivement pour apporter des solutions. Cela implique d'avoir une bonne connaissance des enjeux locaux*.

Pour identifier le besoin social, deux approches sont possibles et peuvent se combiner :*



ZOOM

Les retours d'expérience des personnes concernées

Il est parfois difficile de recueillir le point de vue des premiers concernés, alors même que leur expérience est essentielle dans l'identification et la compréhension du besoin social*.

De plus, la recherche en sciences sociales a régulièrement documenté le fait suivant : plus on associe tôt les « premiers concernés », plus la réponse apportée sera pertinente, mais aussi innovante.



Utiliser les données existantes

Pour identifier et analyser les principaux besoins sociaux du territoire, plusieurs pistes sont à explorer :

- **S'appuyer sur la documentation existante** (recherches universitaires, diagnostics territoriaux ...) ;
- **Analyser les statistiques publiques.** Il existe une multitude de sources. Certaines, à l'image de l'INSEE, sont généralistes. D'autres, au contraire, sont spécialisées sur une problématique donnée : l'Observatoire national de la précarité énergétique, l'Observatoire des inégalités, l'Observatoire français des drogues et des toxicomanies, l'Observatoire des territoires de l'ANCT ;
- **Suivre régulièrement la presse** (nationale, locale, mais aussi spécialisée sur les sujets qui comptent pour vous). Pour accéder rapidement aux informations, il est possible de créer des alertes thématiques par mots clés ou bien encore de s'abonner à leurs *newsletters*.



Rencontrer les personnes-ressources

Les personnes-ressources du territoire sont des acteurs qui ont une fine connaissance des enjeux locaux*. Ce sont ainsi les élus, les entreprises, les acteurs de l'ESS* (fondations, associations, etc.), les centres de recherche, les syndicats, ainsi que les citoyens.

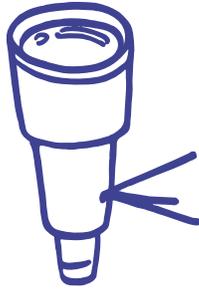
Pour recueillir les points de vue de ces acteurs, il est possible de les rencontrer lors d'entretiens, de diffuser des questionnaires (physiques ou dématérialisés) et d'organiser des réunions publiques (physiques ou dématérialisées).

Pour consolider et compléter ces retours de terrain, des échanges avec des personnes spécialisées (« des experts ») peuvent avoir lieu.



Pour ce faire, vous pouvez :

- 🌐 Vous appuyer sur des acteurs locaux relais qui peuvent faciliter l'identification et la prise de contact avec les premiers concernés,
- 🌐 Organiser des moments d'échange collectifs que ce soit sous la forme d'ateliers d'écoute ou de réunions publiques,
- 🌐 Aller à leur rencontre en organisant des porte-à-porte, en se rendant dans des lieux de vie régulièrement fréquentés (les marchés, les sorties d'école, les centres sociaux...) et en leur proposant de renseigner des questionnaires.



HABITATS DES POSSIBLES, BIEN VIEILLIR ENSEMBLE

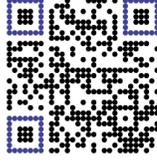
Apparue en 2016, **Habitats des possibles** est une association girondine qui agit pour créer dans des communes rurales des habitats partagés pour les retraités. L'objectif est de construire de grandes maisons à taille humaine permettant d'allier la convivialité (avec des espaces partagés) et la vie en autonomie (avec des studios privatifs).

Ce projet est né sous l'impulsion de huit citoyens aux profils complémentaires (le travail social, l'économie sociale et solidaire, et le BTP Habitat).

Ils s'aperçoivent en effet que les retraités vivant dans des terroirs ruraux et souhaitant y rester n'ont que deux options d'habitat à leur disposition : le maintien dans leur domicile individuel ou l'entrée dans une institution.

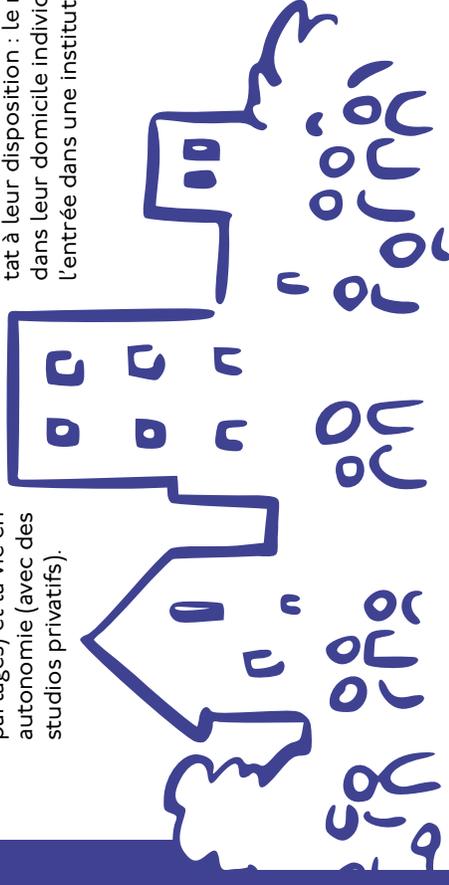
Or, s'ils ont envie de rester dans leur habitat de vie, où ils ont leurs attaches sociales, leur logement n'est pas forcément adapté à leurs besoins actuels et futurs et ils y sont exposés à la solitude.

Convaincus par la nécessité d'agir pour proposer une solution alternative, les fondateurs de l'association ont rencontré pendant huit mois des acteurs locaux concernés — retraités, élus de proximité, services à la personne et financeurs — pour comprendre leurs besoins et leurs attentes.



Pratique inspirante :

Rencontrer une pluralité d'acteurs locaux pour qualifier le besoin social





Quelques conseils clés

-  Penser à rencontrer les premiers concernés pour garantir la pertinence* de la stratégie d'impact collectif* envisagée
-  Commencer par un premier constat partagé pour vérifier l'intérêt de travailler en partenariat. Puis réaliser une étude précise des besoins. Rédiger une note d'opportunité synthétique, validée par les partenaires

-  Animer les moments collectifs en favorisant l'écoute, le dialogue et la co-construction
-  Pour aller vers les acteurs, mixer les approches en présentiel et en distanciel. Il est important de garder le présentiel, car tout le monde ne maîtrise pas le numérique (situation d'illectronisme) et le numérique ne remplace pas les échanges « en vrai »



Les différents facteurs déclenchants pour une communauté d'action:

- * La volonté de répondre à un besoin social* peu ou mal satisfait,
- * L'impulsion d'une ou plusieurs personnes influentes,
- * Les défis contemporains appellent un passage à l'action,
- * L'indignation qui pousse à passer à l'action,
- * L'implication d'un financeur.



Des exemples pour s'inspirer



Le Laboratoire d'initiatives alimentaires (LIA) porté par e-graine Nouvelle-Aquitaine



Convergence, un accompagnement renforcé contre la grande exclusion par Emmaüs Défi



Le Carillon, un réseau solidaire de proximité par la Cloche

Comment déclencher une communauté d'action ?

Mobiliser les acteurs concernés par la problématique

Une fois que la raison d'être de la communauté d'action* a été bien identifiée, il convient d'identifier et de mobiliser les acteurs pouvant y prendre part. Une bonne connaissance de l'écosystème territorial* constitue un atout pour réussir cette étape.

Concrètement, cela implique de mobiliser les différents acteurs clés de la société, notamment :



Les services de l'État



Les collectivités territoriales



Les individus et les collectifs de citoyens,



Les établissements de recherche et laboratoires d'idées



Les médias



Les syndicats

Associations, fondations, fonds de dotation, mutuelles et coopératives et leurs éventuelles têtes de réseau locales et nationales



Les structures de l'ESS*



Les entreprises



Dans les faits, la mobilisation de certains acteurs est plus ou moins aisée et demeure un enjeu* fort pour les porteurs de projet.

Pour identifier l'écosystème d'acteurs, nous vous recommandons un ou plusieurs ateliers collectifs permettant de :

- **Cartographier les acteurs concernés** par le besoin social*, ainsi que préciser leurs périmètres et modalités d'intervention, leurs actions et les interactions éventuelles qu'ils ont avec des partenaires existants ;
- **Vérifier la complémentarité** entre les différentes parties prenantes* ;
- Identifier et **comprendre leurs attentes**, leurs moyens et leurs contraintes ;
- **Mettre en lumière les motivations de chaque participant** : leur intérêt et les bénéfices à prendre part à la communauté d'action.





LE COMITÉ DE PILOTAGE (COFIL) DE TAVERNY

Le Comité de pilotage (COFIL)* de Taverny, impulsé par la maire de la ville, s'est donné pour mission de favoriser l'insertion socio-professionnelle des jeunes de 15 à 30 ans.

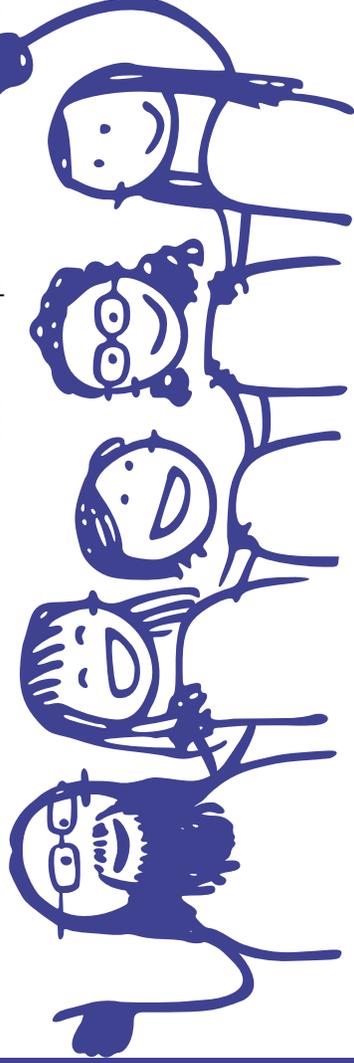
Face aux problématiques rencontrées par ce public plus fragile et précaire, il est apparu nécessaire de mobiliser les acteurs concer-

nés par ce sujet pour favoriser leur interconnaissance, créer des ponts entre leurs dispositifs et construire une stratégie commune à l'échelle du territoire.

Pour la constitution de ce COFIL, la **Ville de Taverny** a travaillé avec le **Pôle ressources 95** (centre ressource de la politique de la ville). Ils ont co-construit une cartographie des acteurs locaux agissant sur cette thématique.

La connaissance partagée de l'écosystème local a permis d'identifier les structures potentiellement intéressées pour y prendre part.

Ils ont ensuite rédigé ensemble un argumentaire pour mobiliser ces acteurs. L'objectif a été de mettre en lumière leur intérêt à participer à ce COFIL.



Pratique inspirante :
Proposer aux membres de rédiger un argumentaire sur leur intérêt à participer



Quelques conseils clés

-  Préparer une bonne présentation du projet, bien argumentée pour souligner l'intérêt de chaque acteur à prendre part à la communauté d'action*. Autrement dit, dans quelle mesure cette communauté d'action va leur permettre d'atteindre leurs propres objectifs tout en répondant à un enjeu collectif!
-  Construire une grille d'analyse méthodique, avec les éléments suivants : axes et modalités d'intervention, périmètre d'intervention, forces et faiblesses, contacts incontournable...

-  Identifier les acteurs sur le Net et par le bouche-à-oreille (penser notamment aux réseaux locaux), s'appuyer sur des acteurs locaux ayant une connaissance fine de l'écosystème. Par exemple des centres ressources de la politique de la ville, des collectivités territoriales, les services municipaux ou intercommunaux, etc.
-  Organiser des entretiens pour mieux comprendre les acteurs, leurs leviers, leurs attentes, leurs contraintes, recueillir leurs recommandations, ainsi que des indications de personnes à contacter



Avez-vous bien identifié ces différents acteurs clés de la société ?

- * Les établissements de recherche et laboratoires d'idées,
- * Les services de l'État,
- * Les entreprises,
- * Les syndicats,
- * Les médias,
- * Les collectivités territoriales,
- * Les collectifs de citoyens,
- * Les individus,
- * Les structures de l'ESS, associations, fondations, fonds de dotation, mutuelles et coopératives, et leurs éventuelles têtes de réseau locales et nationales.



Des exemples pour s'inspirer



impulser Gironde, un programme collectif d'insertion professionnelle des réfugiés



hub CONUMM, un consortium pour la médiation et l'inclusion numérique en Pays de la Loire



Le Pôle mobilité du Havre, la coopération au service de la mobilité inclusive

Comment déclencher une communauté d'action ? Impliquer les bénéficiaires ultimes

.....

La participation des premiers concernés par la problématique choisie par la communauté d'action* est essentielle. Par leur vécu, ils développent une véritable expertise qui permet d'enrichir les réflexions collectives.

À noter

Si le terme « bénéficiaire » est régulièrement utilisé, comme dans cet ouvrage, par commodité, il n'est néanmoins pas exempt de critiques. Il renvoie en effet à la perception des personnes concernées par l'action comme réceptrices d'une aide, alors qu'elles y prennent plus souvent une part active.



Cette participation des individus peut se traduire de diverses façons :

PAR UNE PARTICIPATION INDIRECTE DES BÉNÉFICIAIRES

En s'adossant aux acteurs associatifs ou les aidants qui les touchent.

En s'appuyant sur les retours de l'expérience menée dans le réseau.

C'est ce que souligne Bernard Vandebunder, responsable d'une équipe d'animation d'ATD Quart Monde, « se passer de leur savoir est un gâchis humain. Seulement, il faut que leur parole soit exprimée, écoutée et comprise. Or, l'un des obstacles est le peu d'estime que certaines personnes ont pour elles-mêmes. Il faut donc créer les conditions de la confiance⁶».

La mobilisation, l'implication et l'engagement dans la durée des bénéficiaires* ultimes constituent ainsi des enjeux clés.

PAR UNE PARTICIPATION DIRECTE DES BÉNÉFICIAIRES

En accompagnant la prise de parole des bénéficiaires*, pour contrer d'éventuels phénomènes d'auto-exclusion

Cela nécessite parfois d'adapter le langage, et les modalités pratiques de participation.

En utilisant les dispositifs de participation existants comme les conseils citoyens ou les tables de quartier⁷.



Exemple : Chez **Habitats des possibles**, il est essentiel de reconnaître et de valoriser le rôle, ainsi que la légitimité de toutes les parties prenantes*, et tout particulièrement des habitants. Pour les habitants, cela passe d'abord par la qualité de la posture de l'équipe.

La posture « basse » mise en œuvre ne met pas le sujet du lieu de vie et celui du vieillissement à distance. Elle permet aux participants d'être accueillis dans leur diversité et de dépasser par eux-mêmes leurs freins.

La qualité de l'accompagnement repose aussi sur une vigilance sémantique : le choix de termes accessibles pour tous permet la continuité de la compréhension et donc de l'implication.



Exemple : À la suite de l'adoption par l'Assemblée nationale de la loi du 29 février 2016, dix territoires ont été sélectionnés pour expérimenter pendant cinq ans la démarche **Territoires zéro chômeur de longue durée** (TZCLD). C'est une approche innovante pour lutter contre le chômage de longue durée. Elle se fonde sur trois hypothèses :

- 1.** Personne n'est inemployable, lorsque l'emploi est adapté aux capacités et aux compétences des personnes.
- 2.** Ce n'est pas le travail qui manque, un grand nombre de travaux utiles, d'une grande diversité, restent à réaliser.
- 3.** Ce n'est pas l'argent qui manque, la privation d'emploi coûte plus cher que la production d'emploi.

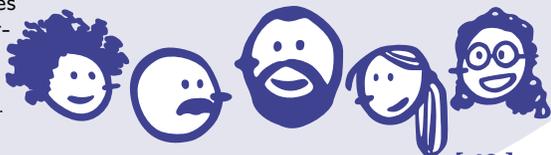
Une des spécificités de TZCLD est que les personnes privées durablement d'emploi (PPDE) sont mobilisées pour construire, avec les autres acteurs présents, les activités de l'entreprise à but d'emploi (EBE). Cela implique de travailler l'aller-vers, en lien avec les acteurs qui les accompagnent.

Pour l'identification du public cible, il est nécessaire de s'appuyer sur des structures locales liées à la problématique de l'insertion et de l'emploi : pôle emploi, mission locale, centre social, association d'insertion par l'activité économique, etc.

Aller vers les personnes demande aussi de diversifier les approches et les méthodes (médecin, épicerie, etc.) et de s'appuyer sur le bouche-à-oreille. Cela implique d'être à l'écoute du territoire et de ses spécificités. D'ailleurs, selon Agnès Thouvenot, adjointe de Villeurbanne et présidente de l'expérimentation dans sa commune depuis 2017, le bouche-à-oreille joue un rôle clé, car il permet de repérer les « invisibles » : « ceux qui, à force de prendre des murs, avaient abandonné la recherche d'emploi. Au total, 400 chômeurs longue durée ont été identifiés⁸. »

Pour mobiliser et impliquer dans la durée les PPDE, il est important de :

- ✿ Prendre en compte les spécificités de chacun
- ✿ Valoriser l'expertise des personnes et leur donner une place dans la construction, la conception et le développement du projet
- ✿ Utiliser des outils numériques adaptés
- ✿ Créer un calendrier défini et transparent pour impliquer durablement les personnes privées durablement d'emploi.





COOPCYCLE LA FÉDÉRATION DES LIVREURS À VÉLO

Pratique inspirante :
Créer des outils adaptés
aux besoins des
premiers concernés

Les plateformes d'économie collaborative de coursiers à vélo, telles qu'Uber Eat ou Deliveroo, souhaitent capter le maximum de parts de marché et, à terme, être en situation de monopole.

Leur seule variable d'ajustement est le prix des livraisons qui ne cesse de diminuer pour rester compétitif, au détriment des coursiers.

Un paiement à la tâche, un statut d'autoentrepreneur n'ouvrant pas de droits sociaux, ou bien encore une injonction à la disponibilité et à la performance rythment par ailleurs leur quotidien.

En un mot, les livreurs à vélo font face à la précarité de leurs conditions de travail.

Pour s'émanciper des *start-up*, un groupe de coursiers a créé en 2016 un logiciel pour la cyclologie, **Coopcycle**.

Ce projet numérique de rupture redonne le pouvoir aux livreurs à vélo. Ils ne sont plus tributaires d'un algorithme qui les met en compétition les uns par rapport aux autres en fonction de leurs disponibilités et des notes obtenues.

Ici, ils décident eux-mêmes de gérer leurs courses en étant en relation avec les clients et les commerçants.

Devenue une fédération internationale des coopératives de livraison à vélo à l'automne 2017, Coopcycle accompagne les livreurs dans le

montage, puis la pérennisation, de coopératives de livraison à vélo.



Des exemples pour s'inspirer



Habitats des possibles, l'association de coconstruction d'habitats partagés ruraux.



Le projet **Traversées** de l'association **Collectif T'Cap**



Le **Carillon**, un réseau solidaire de proximité par la **Cloche**





Quelques conseils clés

 Veiller à utiliser un langage simple et compréhensible par tous, éviter de jargonner

 Organiser des ateliers où les personnes peuvent s'exprimer librement

 Travailler sur les postures de chacun, et tout particulièrement celles des individus : chacun est légitime et peut apporter quelque chose

 Développer le mentorat entre pairs (ou pair-aidance)

 S'appuyer sur des structures liées aux premiers concernés

 Valoriser les expériences et les savoirs de chacun

 Trouver un sujet qui soit concret et facilement appropriable par les participants



ZOOM Bénéficiaire d'un portage politique de l'action

Pour favoriser la création et le déploiement d'une communauté d'action*, le portage politique est un facteur de réussite.

Il permet en effet de :

-  Identifier les publics concernés (les bénéficiaires* ultimes),
-  Apporter une bonne connaissance de l'écosystème des acteurs locaux (entreprises, associations, etc.),
-  Faciliter la mobilisation des acteurs locaux et des dispositifs existants,
-  Offrir « une garantie » sur la pertinence* du projet auprès des autres structures en le légitimant.

Ce portage politique peut se traduire par :

-  Un engagement d'un élu local ou une participation des agents publics,
-  Une présence régulière aux moments clés de la communauté d'action, comme à son lancement,
-  Un rôle de médiateur pour lever les points de blocage, en particulier au stade de l'émergence de l'action commune.

LA MATURITÉ COOPÉRATIVE

Faire de la coopération un levier de développement requiert de mener une véritable transition anthropologique et d'investir pour développer notre capacité individuelle, collective et territoriale, à développer des aptitudes coopératives durables, ce que nous appelons notre maturité coopérative*.

La coopération est souvent appréhendée en se limitant à l'étude de ses manifestations visibles et dont les acteurs ont conscience. Nous pilotons nos projets collectifs en tenant compte de leur contexte, (environnement, structure juridique, statuts), des objectifs et résultats à atteindre, de leurs systèmes d'acteurs, d'intégration des parties prenantes, de gouvernance, des processus de décisions et d'alignement des intérêts, des règles de fonctionnement, des outils mobilisés, des moyens déployés...

Or, si ces éléments permettent de voir l'intention de coopération, ils ne disent pas ce qui en permettrait l'émergence et nourrirait le processus coopératif.

C'est cette dimension cachée que le concept de **maturité coopérative** permet d'explorer. Être *co-auteur d'une œuvre commune*, définition étymologique de coopérer, se révèle dans chacun de nos comportements et de nos interactions, dans une relation à soi et aux autres bien différente de celle qui prévaut dans le modèle social dominant. Les rouages de la coopération ne se trouvent pas en surface et c'est dans des couches plus profondes qu'il faut aller en chercher les ressorts.

La coopération n'est pas objective. Elle est **intersubjective** par essence et se fonde sur l'interrelation entre des personnes ; pas entre des rôles, ni entre des organisations, mais bien entre des personnes, dans toute leur singularité. Elle dépend aussi du collectif et de ses manières de faire et du milieu dans lequel s'inscrit l'action.

Ces trois niveaux, «**je - nous - dans**», sont façonnés à la fois par l'environnement proche et lointain, spatial et social, culturel, géographique et historique, psychologique, économique et philosophique.

L'INSTITUT DES TERRITOIRES COOPÉRATIFS



Chacun interagit sur l'autre et le modifie en profondeur : le collectif transforme les individus, les individus transforment le collectif. L'individu transforme son milieu, qui fait de lui un être différent.

«L'essentiel est invisible pour les yeux» : tous ces éléments et tous ces liens récursifs qui restent le plus souvent non-pensés, créent des manières de faire implicites, des pilotes automatiques qui façonnent nos manières de coopérer.

Apprendre à repérer les signaux faibles révélateurs de ce qui est entre les plis, et à entrer dans ce qu'Edgar Morin appelle la **compréhension humaine de soi et de l'autre**⁹, sont deux compétences indispensables à la coopération. C'est la qualité de la relation entre les co-auteurs qui fait la réussite des projets collectifs.

C'est pourquoi un projet en cache toujours un autre, celui qui consiste à construire un **processus coopératif mature** entre les acteurs. Ces deux projets s'appellent l'un l'autre, ils ont chacun besoin de l'autre pour vivre, et ils nécessitent tous les deux attentions et investissements. La coopération est un projet en soi.

Quant aux outils, ils ne sont rien sans le geste qui l'accompagne. C'est la perfection de son geste qui donne à l'artisan la maîtrise de son art. Développer sa maturité coopérative permet de parfaire son **geste coopératif**, de le pratiquer sans relâche et ainsi de tenir la promesse coopérative : faire de la coopération une source de développement des personnes, des organisations et des territoires.



Mûrir, c'est atteindre son plein épanouissement.

Le concept de maturité coopérative est issu d'une recherche-action avec plus de 100 collectifs. L'Institut des Territoires Coopératifs propose en accès libre des ressources pour développer sa maturité coopérative. Celle-ci se construit sur 4 fondamentaux, 12 principes d'action et 9 temps, qui s'entrecroisent en permanence et se nourrissent les uns les autres.

Partenaire - L'Institut des Territoires Coopératifs

L'Institut des Territoires Coopératifs est un laboratoire d'action-recherche-transformation sur les processus coopératifs. C'est aussi un centre de ressources au service des personnes, des organisations et des territoires pour croître en maturité coopérative et faire de la coopération un levier de développement, de résilience et d'innovation.



2 POSER LES FONDATIONS

d'une COMMUNAUTÉ D'ACTION

La communauté d'action a désormais besoin de fondations solides avant d'organiser ses actions. Cela implique pour les membres d'apprendre à (mieux) se connaître, à s'accorder sur une vision commune de la problématique et de définir un cap collectif partagé.

Pourquoi est-il essentiel de favoriser l'interconnaissance ?

L'interconnaissance entre les membres est indispensable. Concrètement, il s'agit d'apprendre à se connaître (en tant que personne, ainsi qu'en tant que structure), et à bâtir des liens de confiance.

Au gré des rencontres en présentiel et en distanciel, la confiance se construit et s'entretient dans le temps. C'est une condition *sine qua non* de réussite dans la durée de la communauté d'action*.

L'interconnaissance permet ainsi de :

 **Découvrir les autres acteurs du territoire.** Les participants partagent la raison d'être de leur structure, leurs enjeux* respectifs, leurs modes de fonctionnement.

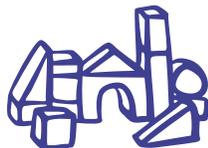


 **Constituer une communauté d'action pour «faire ensemble».** Par les échanges, les membres identifient l'intérêt partagé qu'ils ont à «faire ensemble». Ils passent d'une somme d'individualités (avec leurs propres objectifs) à un collectif soudé autour d'un cap commun.

 **Mettre en lumière les complémentarités.** Les acteurs formulent les complémentarités existantes ou à bâtir entre eux par rapport au cap collectif déterminé. Ce n'est qu'ensemble qu'un changement durable et systémique sur une problématique donnée peut survenir.



À l'issue de la partie 2 « Poser les fondations », vous serez capables de :



- * Renforcer l'interconnaissance entre les participants,
- * Construire une vision partagée de la problématique,
- * Définir ensemble un cap collectif à la communauté d'action.

Comment favoriser l'interconnaissance ?

Pour favoriser l'interconnaissance entre les participants d'une communauté d'action*, il est nécessaire de :

○ **Consacrer des moments réguliers pour l'interconnaissance.**

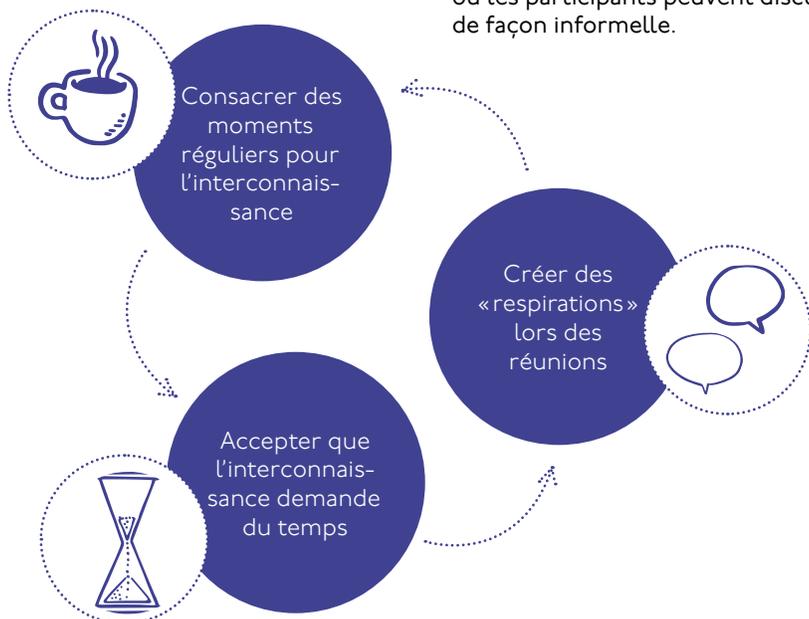
Lors des réunions organisées pour la communauté d'action, il est indispensable de prévoir des temps dédiés à l'interconnaissance. Ils peuvent être variés : brise-glaces, pauses café, jeux, etc.

○ **Accepter que l'interconnaissance demande du temps.**

Au gré des rencontres, les membres de la communauté d'action apprennent à se connaître. Ils partagent des anecdotes, des difficultés, dès qu'ils se sentent progressivement en confiance.

○ **Créer des « respirations ».**

Dès la constitution de la communauté d'action, il est important de laisser des « respirations », ces moments de liberté, d'imprévu où les participants peuvent discuter de façon informelle.



Comment favoriser l'interconnaissance ?

L'interconnaissance en présentiel

.....

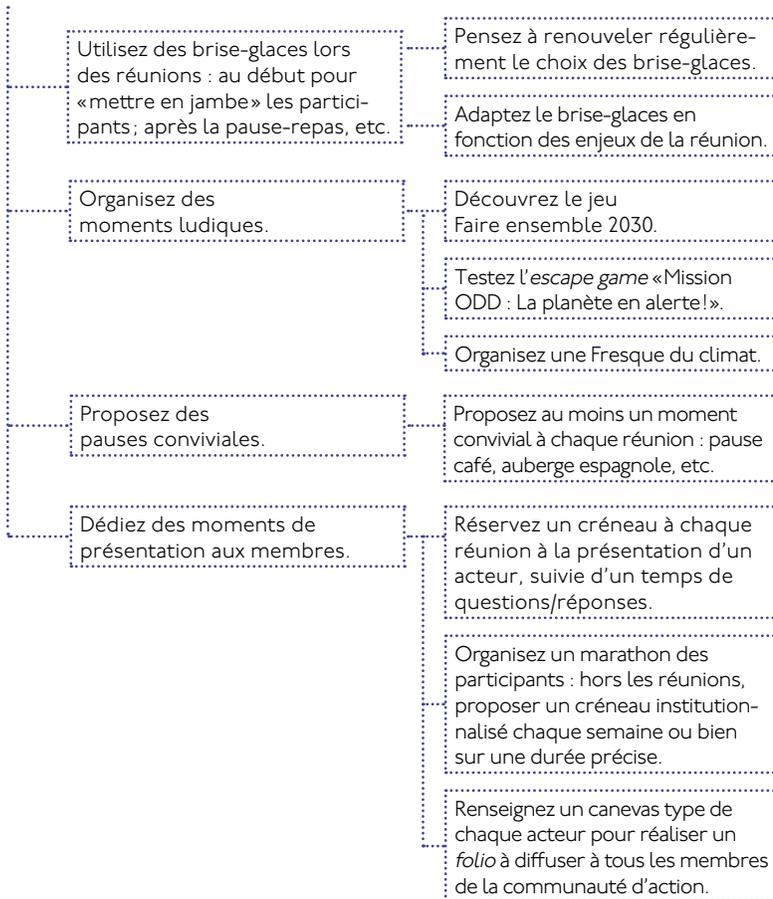
Se voir «en vrai» (en présentiel) facilite la création de liens de confiance entre les membres de la communauté d'action*.

C'est également propice aux échanges plus informels, notamment lors des pauses café ou repas.

Voici quelques techniques qui peuvent être utilisées en présentiel :

PRATIQUES INSPIRANTES

ASTUCES



Exemple : Dans le cadre du programme « Un chez soi d'abord », les membres du groupement de coopération social et médico-social des Hauts-de-Seine ont pris le temps d'organiser des temps d'échanges entre eux. Avant d'aller dans la structuration de cette coopération, les acteurs ont pu s'approprier les dispositifs portés par chacun, leurs missions et leurs pratiques.



Exemple : Convergence France porte une attention particulière à l'interconnaissance au sein de sa communauté. L'association organise régulièrement des moments collectifs pour favoriser les échanges entre les chargés de partenariat et les coordonnateurs locaux (temps collectifs, partage de pratiques et capitalisation, immersions sur le terrain). Localement, les chargés d'insertion sont régulièrement réunis autour de l'équipe Convergence du territoire. Une rencontre nationale des chargés d'insertion et encadrants techniques est également organisée.



Comment favoriser l'interconnaissance ? Quid de l'interconnaissance en distanciel ?

En distanciel, les discussions spontanées et informelles sont plus compliquées. La raison est simple : apprendre à se connaître par écran interposé n'est pas toujours aisé. Pour y remédier, cela suppose de dédier des moments réguliers à l'interconnaissance.

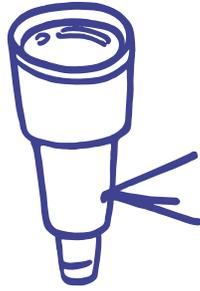
Les activités proposées précédemment trouvent à s'adapter en ligne, grâce aux outils collaboratifs.



Exemple : Dans le cadre du Labo précarité énergétique, le Centsept et la Fonda ont prévu plusieurs temps forts pour favoriser l'interconnaissance entre les participants. Cela s'est traduit par l'organisation de pauses café à distance où, en sous-salle, chacun pouvait faire connaissance de façon informelle, mais aussi des mini-présentations en 3 minutes pour chaque structure.



UN CHEZ-SOI D'ABORD, COOPÉRER DANS LE MÉDICO-SOCIAL

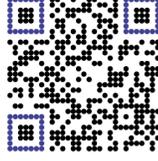


Le programme « Un chez-soi d'abord » agit pour permettre aux personnes durablement « à la rue » présentant des troubles psychiques chroniques et sévères et des conduites addictives d'accéder rapidement à un logement tout en bénéficiant d'un accompagnement médico-social (santé, habitat, vie sociale, citoyenneté, emploi, etc.)

Dans le cadre de ce dispositif, un groupement de coopération social et médico-social pilote le déploiement opérationnel sur le terrain. Il est composé d'associations d'insertion par l'activité économique et l'hébergement, d'associations spécialisées en addictologie, et d'un hôpital psychiatrique.

Avant de travailler ensemble, les membres fondateurs ont pris le temps de se connaître pendant une année. Ce temps d'interconnaissance est passé par l'organisation de temps d'échanges pour s'approprier les dispositifs portés par chacune des structures, leurs missions et leurs pratiques, pour vérifier la capacité du collectif à travailler ensemble, ainsi que pour confirmer l'envie de « faire ensemble ». Tout ce processus prend du temps.

Ce travail permet de construire une vision partagée des enjeux, de s'accorder sur le vocabulaire utilisé et de bâtir une relation de confiance.



Pratique inspirante:
Prendre le temps d'apprendre à se connaître





Quelques conseils clés

-  Donner du temps au temps. La création de relations de confiance s'inscrit dans la durée
-  Organiser régulièrement des moments conviviaux pour « briser la glace » entre les membres
-  Privilégier une posture d'écoute, de bienveillance entre les participants

 Avant de lancer les animations en ligne, veiller à ce que chaque participant soit en capacité de s'approprier les outils collaboratifs. À cet égard, la création d'un guide d'utilisation, ainsi que l'organisation de sessions de montée en compétences sont des pistes à explorer

 Organiser régulièrement des temps d'interconnaissance en variant les supports

 Quand c'est possible, alterner les temps en distanciel avec des réunions en physique



Quelques outils à tester pour vos moments d'interconnaissance

- * Le jeu Faire ensemble 2030,
- * Brise-glace des souvenirs,
- * Brise-glace des succès,
- * Les 7 points communs,
- * La Fresque du climat,
- * Un débat mouvant,
- * L'escape game « Mission ODD : La planète en alerte ! »,
- * La Fresque de la biodiversité,
- * Une météo interne avec les cartes Objectifs de développement durable (ODD) de la Fondation Elyx.

↳ Pour avoir une présentation complète de ces outils



Des exemples pour s'inspirer



Le **Mouvement pour l'économie solidaire**, documenter l'animation et la coopération territoriale*



Le programme **Convergence** France créé en 2012 par Emmaüs Défi



Toulouse en transition, mobiliser celles et ceux qui passent à l'action

Pourquoi construire une vision partagée du présent ?

La définition d'une vision partagée de la problématique clé qui anime la communauté d'action* est une étape déterminante.

Il est indispensable que tous les membres s'accordent sur un diagnostic commun, notamment en identifiant les difficultés existantes et en priorisant les enjeux*.

Concrètement, cela revient à :

-  Documenter collectivement la problématique clé
-  Identifier les acteurs agissant dessus
-  Définir les enjeux prioritaires pour la communauté d'action sur lesquels il est important de coconstruire des solutions.

Comment construire une vision partagée du présent ? Consolider la cartographie des acteurs concernés

Pour appréhender toute la complexité de la problématique, l'identification de tous les acteurs concernés et agissant dessus est essentielle [cf. Partie I, chapitre I].

Il s'agit désormais d'approfondir et de consolider la cartographie des acteurs. Cette étape implique de :

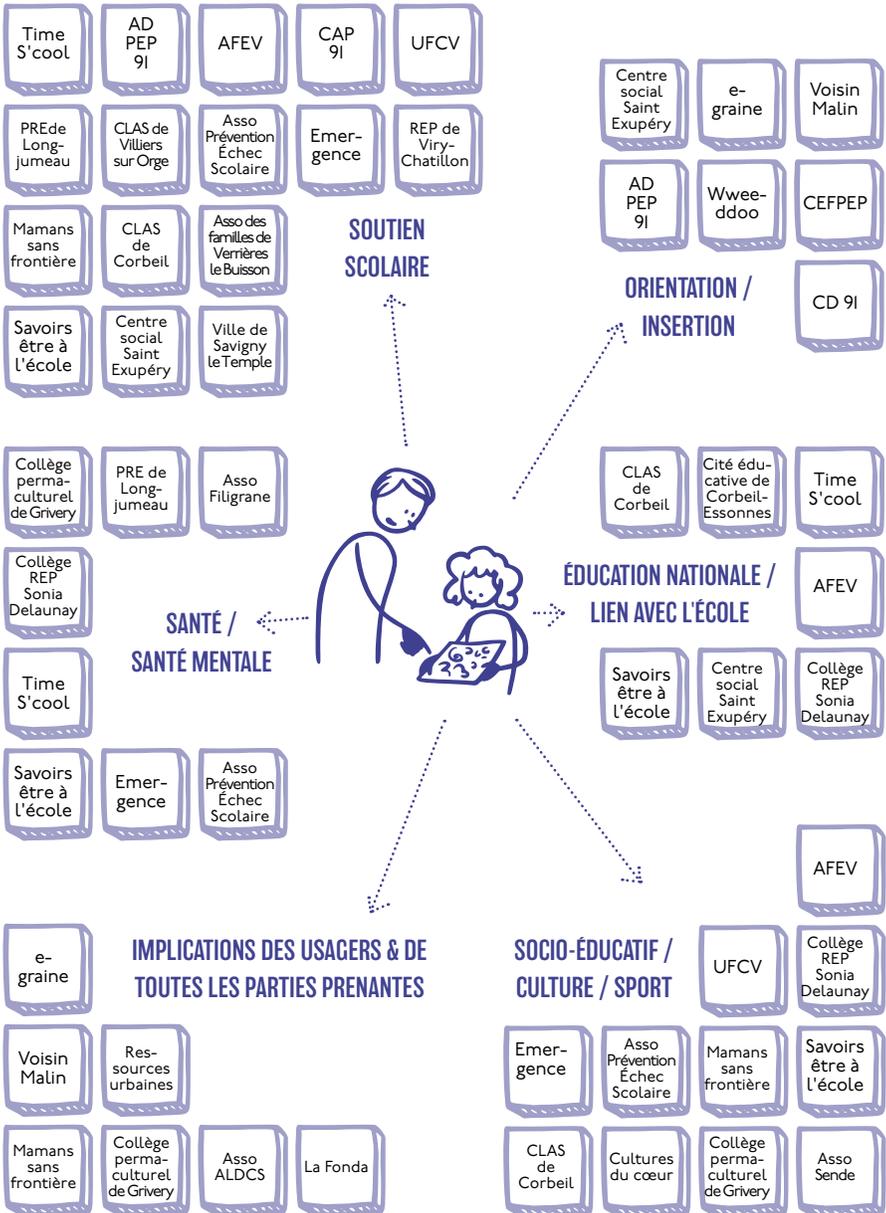
- Améliorer la connaissance des actions menées par chaque membre de la communauté d'action,
- Mettre en lumière les synergies entre les acteurs, qu'elles soient existantes ou à créer,
- Identifier les acteurs qui sont actuellement absents de la communauté d'action, mais qui pourraient être mobilisés à l'avenir.



Quelques conseils clés

-  Mobilisez un panel varié d'acteurs (État, collectivités territoriales, associations, entreprises, centres de recherche, individus).
-  Identifiez les acteurs absents, les contacter pour les inviter à y prendre part en insistant sur leur intérêt à participer.
-  Précisez la cartographie des acteurs en fonction des champs d'intervention des différents acteurs pour faciliter la classification et la lecture de la cartographie.

Cartographie des acteurs éducatifs dans la lutte du décrochage scolaire en Essonne



Comment construire une vision partagée du présent ?

Construire un état des lieux partagé

LE CONCEPT OBJECTIFS

Faire remonter les besoins par des entretiens et/ou une grande enquête en ligne

Des entretiens semi-directifs sont organisés avec les différents acteurs de la communauté d'action, ainsi qu'avec les premiers concernés. Pour consulter un plus grand nombre d'acteurs, il est également possible d'organiser une consultation en ligne.

Recueillir des retours de terrain et les pistes d'amélioration

Identifier les enjeux* prioritaires

Prendre « la température »

Analyser les tendances prioritaires et les traduire en enjeux prioritaires

À partir de tendances (c'est-à-dire des faits avérés, documentés, qu'ils soient émergents ou inscrits dans la durée) identifiées sur la thématique choisie, il s'agit de les analyser et de les prioriser.

Documenter chaque tendance avec des chiffres, des ouvrages de référence

Identifier les enjeux prioritaires

Partager ses retours d'expérience

Analyser les besoins peu/mal couverts et comprendre les « causes »

Il s'agit d'identifier et d'analyser ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Ce travail permet ensuite de comprendre les raisons de cette situation.

Comprendre les causes, c'est-à-dire les raisons

Identifier les besoins peu ou mal satisfaits, et donc les enjeux prioritaires

Analyser une situation avec la matrice SWOT*

À partir des principaux éléments de diagnostic, il convient de les analyser et de les classer dans la matrice SWOT* (forces, faiblesses, opportunités, menaces).

Analyser les forces et faiblesses propres (interne)

Identifier les opportunités et les menaces (externe)

Pour construire un état des lieux partagé, plusieurs actions sont possibles :

VIGILANCE

Mobiliser un panel représentatif d'acteurs

Prévoir d'y consacrer du temps

Faire appel à un tiers pour construire le guide et administrer les entretiens

ASTUCES

Tester au préalable un guide d'entretien

Créer un tableau de suivi pour analyser les réponses, identifier les points de convergence et de divergence

Rédiger une synthèse pour les répondants

EXEMPLE

Dans le cadre du comité partenarial de l'AVS, la **CNAF** a voulu connaître les difficultés rencontrées par ces structures. Les entretiens semi-directifs menés par **la Fonda** ont permis de les caractériser et d'identifier les enjeux clés.



Veiller à ce que les tendances proposées soient pertinentes (chasser les idées reçues)

Distinguer les tendances lourdes* (phénomènes inévitables et structurants) des signaux faibles* (émergents, ils peuvent se généraliser et/ou induire des changements profonds dans nos sociétés)

S'appuyer sur l'expertise de chaque participant

Proposer les tendances en fonction de retours de terrain d'acteurs locaux, d'articles de presse, etc.

Les participants au cycle d'ateliers coopératifs lancé par **Ressources Urbaines** et **la Fonda** ont identifié et priorisé les tendances clés en fonction de leur impact* sur la problématique de la prévention du décrochage scolaire.



Passer au peigne fin les besoins peu ou mal satisfaits

Chercher les « causes » profondes : ne pas s'arrêter aux premières causes

Faire valider les besoins et les constats par les premiers concernés

S'appuyer sur l'expertise de chaque participant

Passer au « tamis » les causes : chercher les causes des causes

Faire prioriser les principales causes (système de vote à envisager)

Pour comprendre les actions prioritaires à mettre en œuvre, les acteurs du Laboratoire précarité énergétique par le **Centsept** et **la Fonda** ont d'abord analysé tout le processus existant de sortie de la précarité énergétique.



Faire valider par les premiers concernés ce diagnostic

Veiller à bien documenter les éléments

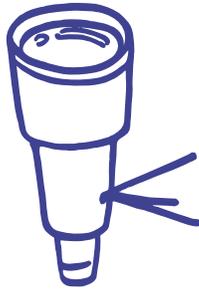
Bien distinguer les forces des opportunités, ainsi que les faiblesses des menaces

Organiser une délibération collective sur les priorités

Organiser des entretiens pour recueillir les tendances pesant le plus lourd sur l'avenir

Les structures du **comité partenarial de l'AVS** ont également effectué un SWOT collectivement pour identifier leurs forces, faiblesses, menaces et opportunités.





LABORATOIRE D'INNOVATION SOCIALE SUR LA PRÉCARITÉ ÉNERGÉTIQUE

Lancés par le Centsept, les laboratoires d'innovation sociale s'inspirent de l'innovation ouverte. L'objectif est d'imaginer et de faire émerger des solutions collectives pour le territoire dans des thématiques variées (cyclo-logistique, prévention santé, accès à l'eau et à l'hygiène, etc.)

Pour que les participants au Labo construisent des solutions innovantes, il est nécessaire qu'au préalable ces derniers s'accordent sur une vision partagée de ce qui est en jeu.

Cette étape est fondamentale, car elle permet de définir collectivement ce qui fonctionne bien ou pas, et, ainsi, de bâtir un cap stratégique pour l'avenir.

Pratique inspirante :
Pour chaque enjeu* clé, bâtir une cartographie des acteurs et des actions menées

Dans le cadre du Labo Précarité Énergétique, l'équipe du Centsept et de La Fonda ont proposé deux animations pour construire une vision partagée entre les acteurs de la précarité énergétique :

- ⚙️ La construction d'une cartographie de l'écosystème des acteurs de la précarité énergétique.

- ⚙️ L'analyse des besoins mal couverts, ou non satisfaits et leurs répercussions pour les personnes vivant dans un logement en situation de précarité énergétique.

Cette étape permet d'identifier les enjeux sur la thématique qui pourront être approfondis grâce à un exercice d'analyse des causes inspiré des « 5 pourquoi ? ».





Quelques conseils clés

- 🔑 Bien prendre le temps de construire une vision partagée de la problématique visée par la communauté d'action*
- 🔑 Pour la définition de la vision partagée, faire participer les premiers concernés (ou *a minima*, leur faire valider le diagnostic pour vérifier que cela est conforme à leurs enjeux)

🔑 Quelle que soit la méthode adoptée, cette étape doit aboutir à un consensus sur les enjeux prioritaires, littéralement : ce que nous avons à gagner — ou à perdre

🔑 Elle prépare le terrain à l'étape suivante : identifier les leviers que les acteurs peuvent mobiliser en priorité, de façon coordonnée



Quelques outils pour construire un état des lieux partagé

- * La chasse aux idées reçues,
- * Les tendances prioritaires,
- * Le « tamis » des causes : les « 5 pourquoi ? »,
- * Les besoins peu/mal couverts,
- * La cartographie des acteurs concernés,
- * La matrice SWOT (forces ; faiblesses ; opportunités ; menaces),
- * Les tendances lourdes* et les signaux faibles*.



Des exemples pour s'inspirer



Le Laboratoire d'initiatives alimentaires, expérimenter une démocratie alimentaire locale



COPIL de Taverny, la coopération pour l'insertion socio-professionnelle des jeunes



Railcoop, la première coopérative ferroviaire en France

Pourquoi définir un cap collectif ?

Le cap collectif revient à définir « ce qui compte pour l'avenir » de la communauté d'action*. En d'autres termes, c'est le but ultime, l'horizon de transformation.

Les participants s'accordent ainsi sur ce qu'ils souhaitent ensemble faire évoluer ; ils définissent une question essentielle à laquelle ils s'efforcent d'apporter une réponse en s'unissant.

Fondée sur le travail minutieux de diagnostic du présent*établi précédemment, cette étape sera déterminante pour la construction du dispositif d'évaluation* [cf. *Partie I, chapitre 2*] : le cap collectif va se décliner en objectifs, en indicateurs, etc.

Tout ceci va permettre de mesurer l'atteinte (ou non) de cet horizon de transformation.

Comment définir un cap collectif ?

Scénario catastrophe / un futur souhaitable

Pour s'accorder sur un horizon de transformation partagé, il est possible d'adopter une approche prospective*, et de réfléchir à un scénario catastrophe, ainsi qu'à un futur souhaitable.

C'est un exercice de prospective qui permet d'imaginer collectivement :

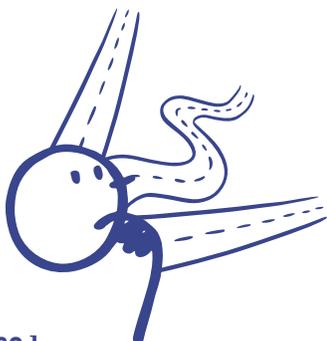
- Un scénario catastrophe revient à s'interroger : « que se passe-t-il si l'on ne fait rien ? »
- Un futur souhaitable : « quel serait l'avenir souhaitable si l'on agit ensemble ? », ou « Nous aurons réussi, si... »

Attention néanmoins, voici plusieurs points de vigilance :

- Se projeter à 5 ou 10 ans maximum, au-delà, c'est de la science-fiction
- Rédiger des scénarios plausibles et détaillés
- Ne pas se censurer, notamment concernant les futurs souhaitables

Pour que l'exercice soit une réussite il est conseillé de :

- Noter toutes les idées, puis les prioriser et les approfondir en fonction de leur pertinence*
- Oser rêver et être ambitieux pour les futurs souhaitables
- Faire participer les premiers concernés pour imaginer les futurs souhaitables, ou *a minima* les leur faire valider
- Se laisser du temps pour rédiger ces scénarios



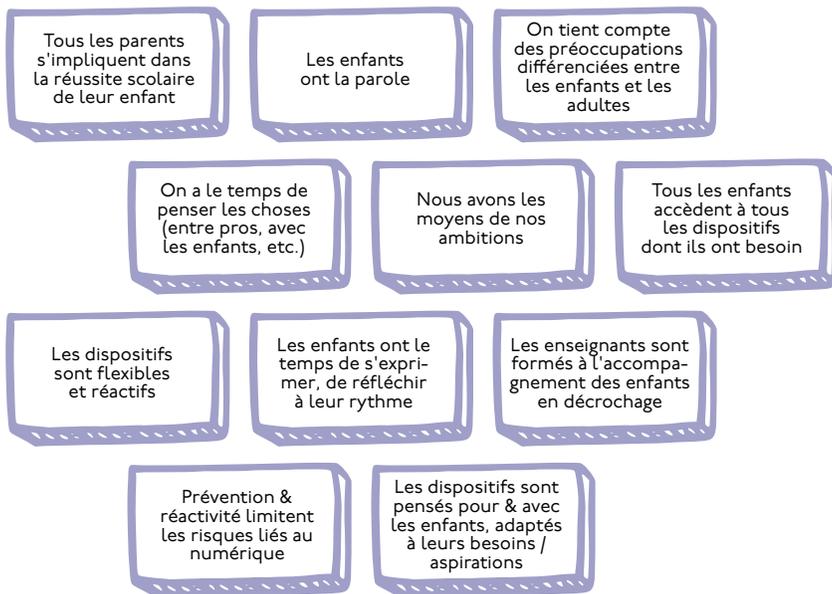


EXEMPLE :
Le scénario idéal des acteurs éducatifs dans la lutte contre le décrochage scolaire en Essonne

NOUS SOMMES EN 2030, LE COLLECTIF POUR LA PRÉVENTION DU DÉCROCHAGE SCOLAIRE EN ESSONNE S'EST DISSOUT : IL A ATTEINT SES OBJECTIFS !

(LES OBJECTIFS ATTEINTS SONT CEUX QUI VOUS SEMBLAIENT LES PLUS IMPORTANTS EN 2021...)

1. DÉCRIRE LE FUTUR SOUHAITABLE



2. SÉLECTIONNEZ LES 3 ÉLÉMENTS LES PLUS IMPORTANTS



APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT :

CULTIVER LA CAPACITÉ À FAIRE ENSEMBLE

Le **faire ensemble** est souvent considéré comme un moyen (il est nécessaire de faire ensemble pour atteindre un objectif) ou comme une fin (un projet ou une action vise à renforcer la capacité à coopérer entre acteurs et actrices).

Cependant, le faire ensemble est également une **ressource préexistante** aux projets, qui a besoin d'être entretenue, alimentée, par une dynamique d'action(s).

Le F3E défend l'idée selon laquelle la méthode, c'est-à-dire la **manière de mettre en œuvre une action**, n'est pas neutre, elle est déterminante.

Elle mérite d'être réfléchie, car elle est porteuse d'opportunités, mais aussi de potentielles externalités négatives. Autrement dit, toute action ou tout projet, viendra impacter la **capacité à faire ensemble** même si cela n'était pas son objet.

Partenaire - Le F3E

Né en 1994, le F3E est un réseau apprenant d'acteurs et d'actrices de la solidarité et de la coopération internationale. Multi-acteur-ice-s, il rassemble plus de 95 organisations françaises membres : ONG, collectivités territoriales, réseaux, fondations, syndicats, etc.

Réseau référent en matière d'évaluation des pratiques, le F3E propose également des méthodologies innovantes complémentaires, vectrices de changement et de réduction des inégalités. Son ambition est de développer, collectivement, des pratiques d'évaluation et de questionnement de l'action visant la transformation sociale en France et à l'international.



Cette double page a été rédigée par le F3E qui a choisi d'utiliser l'écriture inclusive afin de promouvoir l'égalité de genre. Pour aller plus loin, découvrez Le Guide pratique du Haut Conseil à l'Égalité Pour une communication publique sans stéréotype de sexe.



Le F3E travaille depuis plusieurs années sur les approches orientées changement (AOC)⁰. Ces « **approches orientées changement** » sont un ensemble d'outils et de méthodes pour planifier, suivre et évaluer des actions visant le changement.

Il peut s'agir d'actions de tous types, notamment « immatérielles » comme de l'éducation à la citoyenneté ou du renforcement de capacités par exemple¹.

Au-delà de la méthodologie, elles invitent les acteurs et actrices impliqué-e-s à s'interroger sur leur **vision d'un futur commun** et sur leurs positions respectives.

Elles remettent ainsi les **premiers et premières concernées** au premier plan. Par exemple, sur l'un des projets d'expérimentation porté par le F3E, Caritas France et Caritas Mauritanie, remettre les jeunes d'un quartier populaire au cœur du pilotage de l'action a permis la prise de conscience par tous et toutes que ceux-ci avaient quelque chose à dire et à faire sur le territoire.

L'amorce d'un dialogue avec les autorités, les premières actions et la reconnaissance qui en a suivi ont donné aux jeunes femmes et hommes impliqué-e-s **l'envie de continuer l'action collective**. Ils et elles ont dépassé leur identité communautaire pour se retrouver autour d'une vision commune.

Les AOC, articulées au territoire, favorisent la **posture coopérative** et ouvrent des perspectives de compréhension, d'analyse et d'alliance de manière plus systémique².

Elles permettent également de proposer des solutions mieux adaptées aux **enjeux propres à chaque territoire**, d'ajuster l'activité en continu³, en s'assurant d'une implication effective des acteurs et actrices.

Elles contribuent ainsi au **renforcement du pouvoir d'agir**⁴ et à la capacité à faire ensemble.

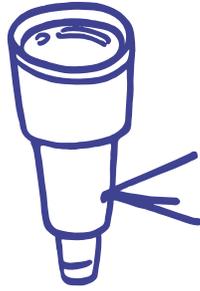
Le F3E ne propose pas UNE approche, mais une **diversité de méthodes** à développer et se réapproprier pour bâtir SA propre méthode.

Des méthodes qui ne seront pas figées et seront amenées à évoluer à mesure que les acteurs et actrices développeront leur capacité à faire ensemble.

L'idée forte est que l'on ne fait pas ensemble parce qu'on se l'est fixé comme objectif, ou parce que tout le monde pense que cela serait utile, mais simplement parce que la **confiance** s'est tissée au fil des interactions, parce que les acteurs et actrices s'habituent à collaborer et cultivent cette capacité.

La coopération fait partie intégrante de la manière d'agir ensemble sur un territoire donné et est **source d'innovations**.

COMMUNAUTÉ D'ACTION PRÉVENTION DU DÉCROCHAGE SCOLAIRE EN ESSONNE

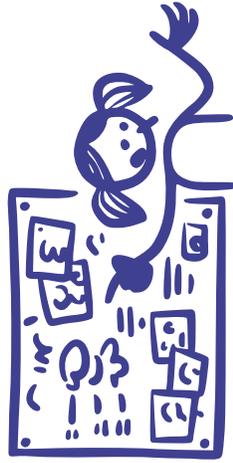


Ressources urbaines est le centre ressources politiques de la ville d'Essonne, de Seine-et-Marne et du Val-de-Marne. Cette association a initié avec la Fonda un cycle d'ateliers pour construire avec les acteurs éducatifs de l'Essonne une feuille de route* départementale pour prévenir le décrochage scolaire.

Avant de structurer la communauté d'action avec la construction d'un dispositif d'évaluation* et d'une charte, il a été indispensable de consacrer des ateliers dédiés au déclenchement de l'action collective.

Ces derniers visent à renforcer l'interconnaissance entre les membres, qui est nécessaire pour «faire ensemble», à définir une vision partagée sur la prévention du décrochage scolaire, et, enfin, à bâtir ensemble un cap collectif.

* Feuille de route départementale pour prévenir le décrochage scolaire.



Pratique inspirante :
Utiliser la prospective*
pour définir un cap
collectif

Le cap collectif est le fruit d'un long travail de maturation et de réflexion. Pour le faire émerger, les équipes de Ressources urbaines et de la Fonda ont imaginé une animation participative de description du futur souhaitable.

Les participants, en sous-groupes, réfléchissent aux caractéristiques de cet horizon désirable pour l'avenir. Puis, ils choisissent les éléments les plus saillants à restituer en plénière.





Les questions à se poser pour définir un cap collectif

- * Que se passe-t-il si l'on ne fait rien ?
- * Quel serait l'avenir souhaitable si l'on agit ensemble ?
- * Nous aurons réussi, si...
 - * En 2030, grâce à notre action, notre vie ressemble à...
 - * En 2030, une journée-type des premiers concernés c'est..
 - * Comme nous n'avons pas réussi, il s'est passé...



Des exemples pour s'inspirer



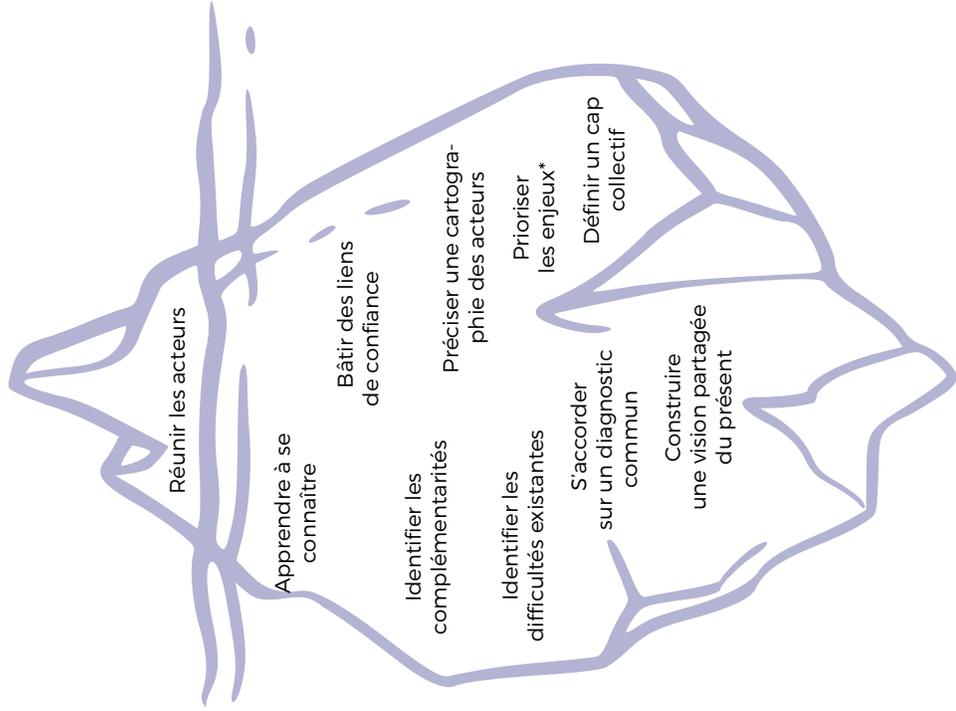
CoopCycle, la fédération internationale des livreurs à vélo



Alliance Sens & Économie, la fabrique de la ville intelligente et durable



DroitsDirects.fr, une plateforme pour lutter contre les violences conjugales



01

DÉCLENCHER

02

.....

03

ANIMER

04

ET APRÈS ?

ORGANISER L'ACTION

02



Une fois que la communauté d'action s'est dotée de solides fondations (voir chapitre 1 « déclencher l'action »), il est temps de structurer le collectif. Le bon déroulé de cette structuration reposera en partie sur la fonction de soutien* (voir préambule « La fonction de soutien »).

Pour organiser la communauté d'action, il convient :

— **De se doter d'une démarche d'évaluation***.

Véritable outil de pilotage, l'évaluation doit être pensée dès les premières actions du collectif. Cette co-construction permet de s'assurer que les membres ont une vision partagée des objectifs qu'ils veulent atteindre.

— **De définir un modèle socio-économique***.

Pour réaliser son projet, le collectif a besoin de ressources et de moyens. Au-delà de l'aspect financier, la définition du modèle socio-économique va permettre de structurer le collectif dans la durée et ainsi le pérenniser.

— **De choisir un schéma de gouvernance***.

En formalisant les engagements de chaque partie prenante, le schéma de gouvernance aligne le fonctionnement de la communauté d'action sur ses valeurs et ses objectifs.

— **D'établir une stratégie de communication***.

La stratégie de communication permet à la fois d'améliorer la coordination entre les membres et de renforcer l'engagement des parties prenantes*.

Dernière étape : **bâtir une feuille de route***. Ce plan d'action dont se dote la communauté d'action se base sur les éléments clés qui auront été adoptés collectivement (évaluation, gouvernance, modèle socio-économique et communication). Clé de voute de cette phase de structuration de la communauté d'action, la feuille de route organise les actions à court, moyen et long terme.

Une fois que le collectif s'est doté d'une feuille route, il ne reste plus qu'à faire vivre cette coopération (voir chapitre 3 « animer le collectif »).

↳ Les mots accompagnés d'un astérisque*
sont définis dans le glossaire p.170.

Les chiffres en exposant renvoient aux notes de fin p.178.



Ma communauté d'action existe, mais n'est pas très structurée, par où commencer ?



Avez-vous réfléchi ensemble à l'évaluation des actions du collectif ?

Oui, nous avons eu cette réflexion et l'avons formalisée avec une démarche d'évaluation.

Super, et avez-vous songé à l'analyse par les chaînes de valeurs ?

Dans la partie précédente, nous avons posé les fondations de notre communauté d'action. Pour vous repérer dans cette nouvelle partie consacrée à la structuration du collectif, répondez à ces questions sur la communauté d'action.

Avez-vous formalisé votre choix de gouvernance sous la forme d'une charte ?

Quelles sont les différentes gouvernances ?
p.99

Un processus informel ne suffit-il pas ?
p.96

Oui, notre charte a été signée par tous les membres du collectif

Non, comment faire ?
p.100

Et concernant la gouvernance, avez-vous défini les modalités de prise de décision et leur mise en œuvre ?



Est-ce vraiment nécessaire de communiquer ?
p.106

Et concernant la transmission des informations, avez-vous une stratégie de communication* ?

Nous avons identifié nos besoins en communication mais ne savons pas comment y répondre.
p.108



1 SE DOTER D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION

La co-construction d'un cadre et d'un dispositif d'évaluation* est une étape importante dans la structuration d'une communauté d'action : elle permet de s'assurer que les membres ont bien une vision partagée des objectifs qu'ils veulent atteindre ensemble. C'est aussi un véritable outil de pilotage, la démarche d'évaluation permettant de s'assurer de leur atteinte. Elle permet ainsi de mesurer les progrès comme les effets de l'action collective.

Pourquoi construire une démarche d'évaluation

« L'évaluation peut être définie comme une démarche qui vise à décrire, analyser et objectiver les effets d'une initiative dont la finalité est d'apporter une réponse à des besoins sociaux identifiés chez des individus ou groupes d'individus »¹⁵.

Il existe de nombreuses méthodes d'évaluation : en se fondant sur l'analyse des chaînes de valeur, la démarche d'évaluation proposée par la Fonda conduit à se mettre d'accord sur « ce qui compte », tant au niveau des transformations attendues que de la manière de faire.

L'évaluation est indispensable à la bonne conduite d'un projet, *a fortiori* lorsque celui-ci implique une diversité de partenaires.

Menée tout au long du projet, elle est avant tout un outil de pilotage, qui permettra si besoin de réorienter les actions, de communiquer en interne ou en externe, et de rendre des comptes aux financeurs.

Fondée sur la délibération, elle permet de valoriser la contribution des différentes parties prenantes*.

Elle permet aux partenaires stratégiques, comme les partenaires financiers, de contrôler la bonne utilisation des fonds.



Une finalité démocratique

Une fi
straté



À l'issue de la partie 1 « Se doter d'une démarche d'évaluation », vous serez capables de :



- * Construire un cadre et un dispositif d'évaluation avec l'approche par l'analyse des chaînes de valeur,
- * Sensibiliser vos partenaires aux enjeux soulevés par l'évaluation

La démarche d'évaluation implique de définir collectivement, au sein de la communauté d'action, « ce qui compte ».

C'est un véritable temps de délibération qui doit réunir les différentes parties prenantes* afin d'organiser le partage des points de vue et aboutir à la formulation des **transformations souhaitées**, comme des **actions** et des **ressources mobilisées** pour les produire.

Exemple : Une possible formulation pour le **Contrat local d'accompagnement scolaire (CLAS)** :

Transformation souhaitée : prévention du décrochage scolaire

Actions : suivis individuels, accompagnements collectifs...

Ressources mobilisées : des professionnels, des locaux, des bénévoles, du matériel, des outils de communication...



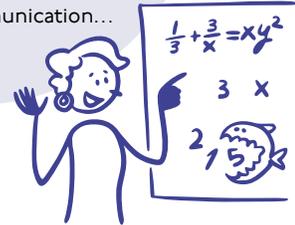
Conduite chemin faisant, elle permet de vérifier que les objectifs définis en commun sont atteints et de les redéfinir si besoin.

Elle contribue à améliorer le fonctionnement de la communauté d'action (faciliter la participation des individus, soutenir le dialogue entre partenaires, ou communiquer...).

Elle permet de mesurer ce qui a été accompli collectivement et renforce le sentiment de fierté des équipes impliquées, tout en donnant des pistes d'amélioration.

finalité
gique

Une finalité
opérationnelle



Comment construire une démarche d'évaluation ?

L'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur

Le concept d'impact* social a été forgé à l'Université de Yale aux États-Unis en 1969 dans le cadre d'un séminaire sur la responsabilité éthique des entreprises. L'objectif est d'identifier les externalités, c'est-à-dire les effets, positifs ou négatifs, directs et indirects de l'activité économique, notamment sur l'environnement ou le champ social.

La mesure de l'impact social peut reposer sur différentes méthodes, mettant l'accent tantôt sur la performance, tantôt sur les coûts évités, tantôt sur l'utilité sociale.

La notion de **chaîne de valeur*** se distingue ou vient compléter celle d'impact social en insistant sur le caractère systémique de l'évaluation. Elle intègre à la fois l'idée d'interactions multiples et celle de processus continu.

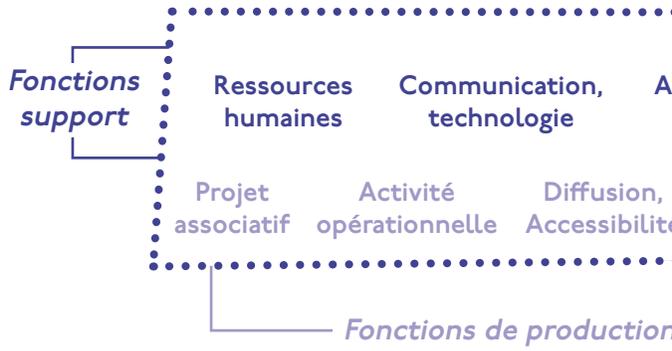
La valeur créée pour la société par une action collective est le résultat d'une série d'interactions qui entraînent toujours un coût et un bénéfice pour chacun des acteurs.

La chaîne de valeur sociale puise sa « matière première » dans les ressources de la société. Son efficacité* peut être mesurée par le renouvellement ou l'accroissement de ces ressources.

L'analyse des chaînes de valeur est une approche développée initialement par Michaël Porter¹⁶ pour les entreprises évoluant dans un environnement concurrentiel. Elle a été transposée par Yannick Blanc au champ de l'intérêt général* (association, établissement, service public)¹⁷.

Voici l'analyse des chaînes de valeur de Michaël Porter transposée au champs de l'intérêt général par Yannick Blanc :

RESSOURCES DU CO



Elle permet de montrer que les fonctions support* comme les actions opérationnelles contribuent à la valeur finale de l'action.

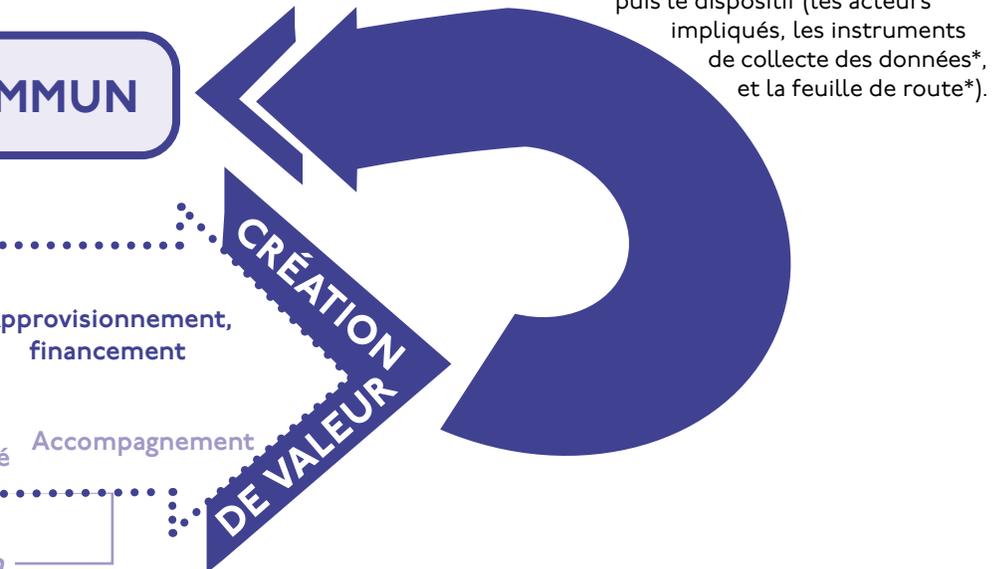
De plus, elle rend compte du fait qu'un acteur social n'agit jamais seul, mais toujours dans un système de parties prenantes*, qu'il s'agisse des partenaires institutionnels, économiques, associatifs ou des bénéficiaires*.

Cette méthode met ainsi en lumière toute la valeur créée par les acteurs de l'intérêt général. Elle change le paradigme des relations avec les bailleurs de fonds publics et privés, en montrant dans quelle mesure leur financement est un investissement autant qu'une dépense.

Cette démarche d'évaluation accorde la même attention aux transformations qu'au processus (les actions réalisées et la manière de les produire). Elle tient également compte du fait que la définition de la valeur, de ce qui compte ou de ce à quoi l'on tient, est toujours le fruit d'une délibération ou d'une négociation.

Elle permet de passer d'une logique de justification de son impact à l'affirmation de la création de valeur sociale, en soulignant comment les projets des acteurs de l'intérêt général contribuent à renforcer les ressources du territoire.

Entre membres de la communauté d'action, il convient d'être très au clair sur la finalité de la démarche évaluative. Dès lors, on peut s'employer à en construire le cadre (le référentiel, les questions évaluatives et les indicateurs), puis le dispositif (les acteurs impliqués, les instruments de collecte des données*, et la feuille de route*).



Comment construire une démarche d'évaluation ?

Définir le cadre d'évaluation

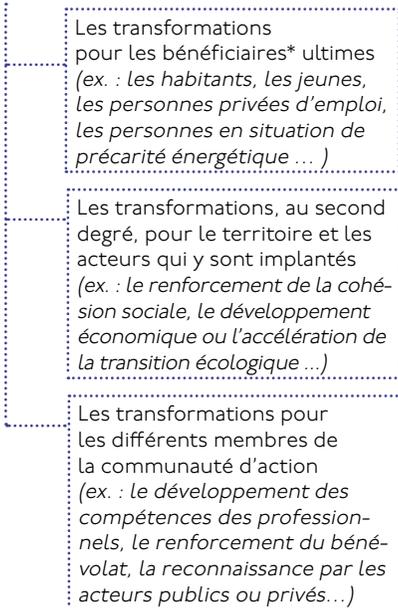
Le modèle d'analyse des chaînes de valeur propose de doter la communauté d'action d'un référentiel d'évaluation* commun.

C'est un cadre logique, qui permet de **décomposer la chaîne de valeur***, et de mettre en lumière les ressources mobilisées, les actions conduites et les objectifs opérationnels poursuivis par les actions, et les objectifs de transformations visés par la communauté d'action.

Ainsi, le référentiel d'évaluation porte à la fois sur :

LE « QUOI ? »

C'est-à-dire les transformations produites par la communauté d'action. Celles-ci peuvent se décliner en différents volets, par exemple :

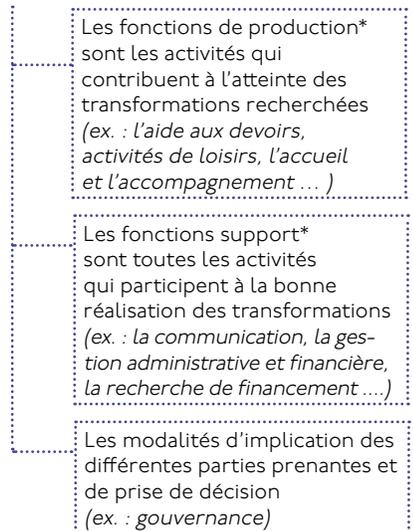


Un chaînon important dans l'explication des chaînes de valeur est celui qui relie la cartographie des parties prenantes* (vu p.39) et l'analyse de la valeur (vu p.72). Cette cartographie des parties prenantes est essentielle pour prendre conscience des contributions de chacun et de ce qu'elles produisent pour les personnes, les organisations, et les territoires qu'elles animent.

Il ne suffit pas de cartographier les parties prenantes, mais il faut caractériser leurs ressources, les contributions de chacune des parties prenantes au QUOI et COMMENT.

LE « COMMENT ? »

C'est-à-dire les ressources et les modalités d'organisation qui ont permis à la communauté d'action de produire ces transformations.



Pour formuler les énoncés stratégiques,
remplir les trois textes à trous ci-dessous :

- Thématique considérée^A Actions mises en œuvre^B
- Moyens identifiés^C Objectifs opérationnels formulés^D
- Items de transformation du référentiel^E

Dans le cadre de^A,^B, mobilisant^C,
visent à produire^D afin d'initier des transformations pour
les habitants en matière de.....^E.

Dans le cadre de^A,^B, mobilisant^C,
visent à produire^D afin d'initier des transformations pour
le territoire en matière de.....^E.

Dans le cadre de^A,^B, mobilisant^C,
visent à produire^D afin d'initier des transformations pour
les membres de la communauté d'action en matière de.....^E.



Ce travail sur le cadre logique doit
permettre de formuler des énoncés
stratégiques de la manière suivante :

« Dans le cadre de (la thématique), (les actions mises en œuvre),
mobilisant (les moyens), visent à produire (les objectifs opérationnels)
afin de produire des transformations pour les habitants / le territoire /
les membres de la communauté d'action en matière de
(items de transformation du référentiel) ».

Dit autrement, c'est la théorie
du changement portée par
la communauté d'action.

Comment construire une démarche d'évaluation?

Formuler des questions évaluatives

Une **question évaluative*** permet d'orienter la démarche d'évaluation en précisant ce qu'on cherche à mesurer. Autrement dit, c'est la question à laquelle la démarche d'évaluation cherche à répondre.

On ne peut pas tout évaluer. Se doter de questions évaluatives permet de délimiter et de problématiser la démarche d'évaluation, ce qui va être déterminant ensuite pour la construction du dispositif d'évaluation*.

Par exemple : « Dans quelle mesure nos actions aident-elles les personnes accompagnées à renforcer leur autonomie et leur insertion sociale? »

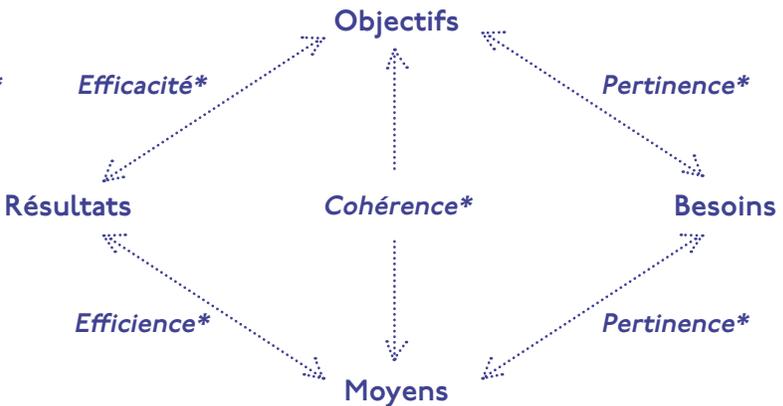
Cela implique de se doter de **clefs d'analyse**, ou de critères*. Dans l'approche fondée sur l'analyse des chaînes de valeur, on va s'intéresser aux moyens mobilisés, aux actions réalisées, comme aux résultats et aux impacts* qu'elles produisent.

Il peut alors être pertinent de formuler les questions évaluatives autour des critères* suivants :

- **Pertinence*** : on va juger la qualité des actions engagées par rapport aux besoins ;
- **Cohérence*** : on va juger la qualité des moyens engagés par rapport aux objectifs ;
- **Efficacité*** : on va juger la qualité des résultats obtenus par rapport aux objectifs ;
- **Efficience*** : on va juger la qualité des résultats obtenus par rapport aux moyens engagés ;
- **Performance*** : on va juger la qualité des résultats obtenus par rapport à d'autres acteurs, ou par rapport au passé ;
- **Impacts*** : on va observer les effets indirects, positifs ou négatifs, auxquels les actions engagées contribuent.



Impacts*



Comment construire une démarche d'évaluation ?

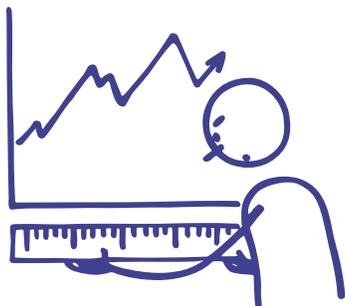
Construire des indicateurs d'évaluation

Les indicateurs sont des informations, qualitatives ou quantitatives, grâce auxquelles on reconnaît l'atteinte d'un objectif.

Les praticiens de l'évaluation parlent d'indicateurs SMART : Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalistes, Temporellement définis.

Schématiquement, nous proposons de retenir les catégories d'indicateurs suivantes :

- **Indicateur de moyens*** :
les ressources mobilisées
(ex. : ressources financières et matérielles, temps salarié ou bénévole...) ;
- **Indicateur de réalisation*** :
les actions conduites ou projetées
(ex. : aide aux devoirs, accompagnements individuels, mentorat...) ;
- **Indicateur de résultats*** :
les effets directement imputables aux actions
(ex. : amélioration des résultats scolaires, diminution du décrochage...) ;
- **Indicateur d'impacts*** :
les effets indirects, auxquels l'action contribue
(ex. : baisse des incivilités, amélioration des liens parents-écoles...).



Pour faciliter l'appropriation du dispositif d'évaluation* par les chaînes de valeur, il est opportun d'entraîner les membres de la communauté d'action à cette gymnastique.

Pour ce faire, ils peuvent décliner, dans les grandes lignes, un objet d'évaluation partagé sur la base du référentiel d'évaluation*. Par exemple, cela implique d'identifier les actions à évaluer, les ressources mobilisables, les objectifs opérationnels et les objectifs de transformation.

Puis, à partir de ce travail d'entraînement, les participants peuvent déterminer les indicateurs d'évaluation associés. Ils réfléchissent ainsi aux indicateurs de réalisations, aux indicateurs de moyens, aux indicateurs de résultats, ainsi qu'aux indicateurs d'impact*.



Quelques conseils clés

- 🔑 Un indicateur doit être le plus factuel possible.
- 🔑 Il doit être parlant et compris par tous. Il est conseillé d'associer les bénéficiaires* à ce choix.
- 🔑 Sa collecte doit être faisable avec les moyens dont dispose la communauté d'action.
- 🔑 Des seuils définis permettent de se situer dans la chaîne de valeur*. Répondre à la question « à partir de quand je me retrouve en réussite ou en échec ? » pourra ainsi entraîner des ajustements.

Comment construire une démarche d'évaluation ?

Formaliser un dispositif d'évaluation

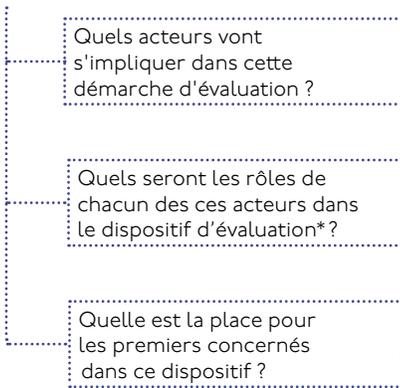
.....

Après l'appropriation du cadre d'évaluation*, il est désormais possible de construire le dispositif d'évaluation*. Le dispositif d'évaluation va préciser :

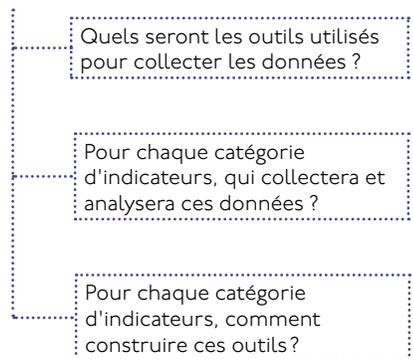
○ **Les acteurs** : ce sont les différents membres de la communauté d'action qui vont s'impliquer dans la démarche d'évaluation à des degrés différents : construire les instruments de collecte des données*, collecter les données, les analyser, les partager, en tirer les enseignements...

○ **Les instruments de collecte des données** : ce sont les outils pour faire remonter les informations du terrain. Ils peuvent être déployés dans le cadre d'entretiens individuels, d'ateliers collectifs, d'enquêtes en ligne... L'idéal est de s'appuyer, le cas échéant, sur les outils déjà existants, en les intégrant à la démarche d'évaluation.

IDENTIFIER LES ACTEURS



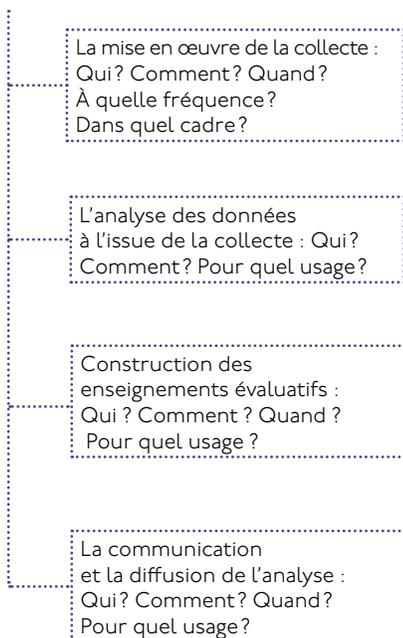
DÉTERMINER LES MODALITÉS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES



○ **La feuille de route*** : elle inscrit l'évaluation dans le temps. Elle prévoit notamment les différents temps forts de la mise en œuvre du dispositif d'évaluation (collecte, analyse, capitalisation*, réorientations stratégiques).

○ **La capitalisation** : à partir de l'analyse des données, il est recommandé d'identifier collectivement les enseignements stratégiques : que les objectifs de réalisations, de résultats ou d'impacts soient atteints ou pas, quelles leçons pouvons-nous en tirer ? Que devons nous modifier ? Que devons-nous arrêter ? Que devons-nous inventer ? Il est par ailleurs possible d'identifier et de formuler des enseignements méthodologiques sur la démarche d'évaluation elle-même.

DÉFINIR UNE FEUILLE DE ROUTE



POURQUOI ÉVALUER COLLECTIVEMENT SON IMPACT SOCIAL

Parce qu'elle sert des objectifs multiples, l'évaluation de l'impact social est un exercice dont de plus en plus d'acteurs associatifs et d'entreprises sociales se saisissent.

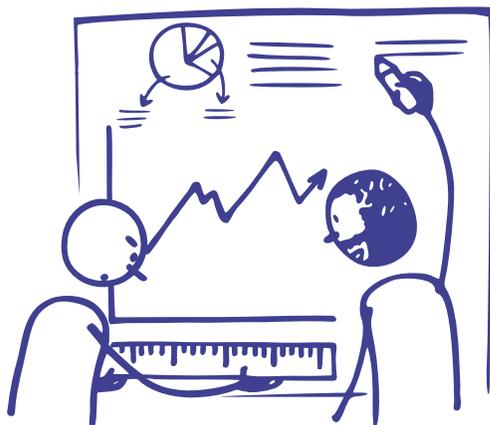
Elle peut également être un levier du **Faire ensemble**, via l'implication des parties prenantes dans la démarche ou la mise en œuvre de démarches d'évaluation collectives.

POURQUOI ÉVALUER SON IMPACT SOCIAL ?

L'évaluation peut s'avérer un véritable **outil stratégique** pour les structures d'utilité sociale, avec deux grandes finalités complémentaires, l'une interne (amélioration continue, évolution de la stratégie, mobilisation des équipes et partenaires, etc.), l'autre externe (communication, recherche de financements, etc.).

Dans les deux cas, la démarche vise à comprendre, mesurer ou valoriser les **effets d'une organisation sur ses parties prenantes** (bénéficiaires*, salariés, partenaires, etc.).

On cherche ainsi à dépasser les activités qu'elle met en place pour se poser la question suivante : « **quelles sont les conséquences et pour qui ?** », en ne se limitant pas à la seule dimension économique¹⁸.



L'AVISE

POURQUOI ASSOCIER SES PARTIES PRENANTES ?

Bien que cela puisse ajouter de la complexité à son évaluation, il y a plusieurs avantages à impliquer vos parties prenantes dans votre démarche :

⚙️ **Évaluer ce qui compte vraiment :**

il est souvent difficile d'avoir une vision exhaustive de l'ensemble de ses impacts et les représentations peuvent varier d'un acteur à un autre. Impliquer ses parties prenantes apporte une diversité de points de vue et permet ainsi de « viser juste » et d'évaluer ce qui compte vraiment et pour tous.

⚙️ **Faire adhérer à la démarche :**

une évaluation implique souvent une démarche de changement. Ses résultats peuvent faire évoluer les activités d'une structure, les publics qu'elle accompagne, les services qu'elle propose, etc. Si la démarche n'a pas été partagée, elle risque d'être difficilement appropriée ou de susciter des réticences. Au contraire, en étant partagée, elle peut être un levier pour impliquer sur le long terme une diversité d'acteurs et constituer un espace de dialogue.

L'implication de parties prenantes dans une évaluation n'obéit pas à une logique du « tout ou rien ». En fonction de vos enjeux et de vos moyens, mais aussi de la volonté de vos parties prenantes à s'investir, vous pourrez associer un **rayon plus ou moins large d'acteurs** à votre démarche.

Il y a également des **temps** plus ou moins opportuns dans lesquels les impliquer (définition des hypothèses d'impact, collecte ou analyse des données, restitution des résultats, etc.).

POURQUOI ÉVALUER À PLUSIEURS STRUCTURES ?

Évaluer son impact social de façon collective, à plusieurs structures, permet notamment d'avoir plus d'impact, en identifiant les effets communs et la complémentarité des solutions apportées par chacune¹⁹.

Ce type de démarches favorise également l'interconnaissance entre les structures et le développement de réflexions communes permettant d'**ouvrir des pistes de coopérations** plus importantes.

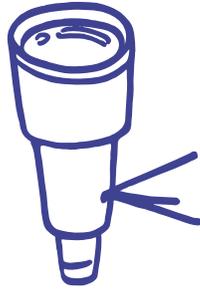
Elles permettent également d'**enrichir et améliorer les pratiques** en matière d'évaluation de l'impact social, en favorisant le partage des bonnes pratiques de chacune²⁰.



Partenaire - L'Avise

Depuis 20 ans, l'Avise accompagne le développement de l'ESS et de l'innovation sociale en France en mettant ses savoir-faire d'agence nationale d'ingénierie au service des entreprises de l'ESS et des acteurs qui les soutiennent. Association d'intérêt général, elle outille et oriente les porteurs de projet, anime les communautés d'accompagnateurs, développe des programmes collectifs et finance des projets de l'ESS avec le Fonds social européen.

ASSOCIATION MONTVILLONNE D'INITIATIVES SOCIALES ET CULTURELLES (AMISC)



Apparue en 1973, l'Association montvillonne d'initiatives sociales et culturelles a obtenu l'agrément «centre social» de la caisse des allocations familiales (CAF) de Seine-Maritime neuf ans après.

Elle structure rapidement un pôle dédié à la petite enfance. Elle élargit son périmètre d'action en développant des actions pour les familles et les jeunes.

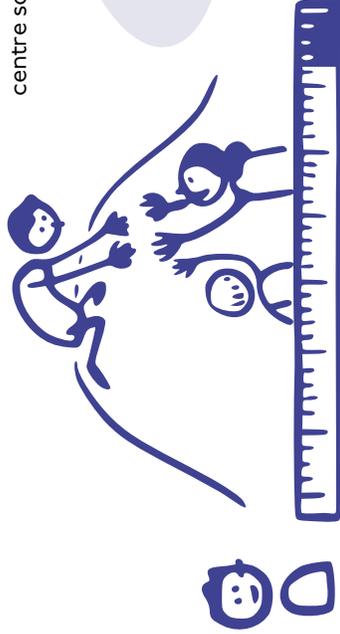
En 2019, la Fonda décide de mener une recherche-action* sur l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur en appliquant cette approche au projet d'Animation de la vie sociale (AVS) porté par les centres sociaux.

L'AMISC s'engage, dès le départ, dans cette première phase d'évaluation. Son objectif est de montrer, démontrer et analyser toute la valeur créée au sein du centre social.

Pratique inspirante :
Mettre en place une évaluation participative

Un groupe de travail* d'une vingtaine de personnes, comprenant des bénévoles et des salariés du centre social, de la Caisse des allocations familiales (CAF), de la Fédération des centres sociaux et socioculturels de France (FCSF), et de la Fonda, se constitue à cette occasion pour co-construire cette approche.

Pour consolider le dispositif méthodologique, la Fonda a organisé en 2021 une deuxième phase d'évaluation à laquelle l'AMISC a pris part. L'objectif étant d'utiliser cette approche dans le cadre du renouvellement du projet social.





Quelques conseils clés

-  L'évaluation est au service du projet et non l'inverse
-  Acquérir une culture de l'évaluation en s'appuyant sur les ressources existantes d'acteurs comme l'Avisé, le F3E ou la Fonda
-  Impliquer les parties prenantes* dans la co-construction, voire la mise en œuvre du dispositif d'évaluation*

-  Se faire accompagner dans la construction du dispositif d'évaluation par des experts, par exemple dans le cadre d'un Dispositif local d'accompagnement
-  Construire un dispositif d'évaluation avec les différentes parties prenantes dès les premières actions. S'assurer qu'il est évolutif et qu'il pourra être amélioré chemin faisant



Quelques points d'attention lorsque l'on travaille à sa démarche d'évaluation

- * Dédier des ressources humaines à l'évaluation : coordination, appui à l'appropriation, à la construction, à la collecte et à l'analyse des données.
- * Mobiliser des compétences clés pour l'ingénierie de l'évaluation.
- * Dégager du temps pour la co-construction du cadre et du dispositif d'évaluation, et sa mise en œuvre.
- * Attention à s'assurer que les questions ne comportent pas de biais. Si l'on fait un questionnaire, toujours le tester d'abord avant son déploiement en masse.



Des exemples pour s'inspirer



Le programme **Points d'Appui au Numérique Associatif (PANAs)** est évalué depuis son lancement



Les chaînes de valeur de **Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée** ont été analysées



Les **centres sociaux** expérimentent également l'évaluation par l'analyse de leurs chaînes de valeur

2 DÉFINIR UN MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Le modèle socio-économique* désigne la structure des ressources et des moyens dont dispose la communauté d'action pour réaliser son projet, et la manière dont ceux-ci sont affectés. L'analyse du modèle socio-économique permet de vérifier la cohérence* des moyens par rapport aux valeurs et aux objectifs de la communauté d'action. La construction d'un modèle socio-économique est donc une étape importante, car elle va permettre de structurer le projet dans la durée et d'identifier les ressources à activer pour le pérenniser.

Pourquoi définir un modèle socio-économique ?

Si la place que sont amenées à occuper les activités marchandes peut être discutée entre les parties prenantes* d'une communauté d'action, les moyens, les connaissances et ressources que mettent en commun ses initiateurs doivent viser une finalité autre que celle de s'enrichir.

Ce principe fondateur, loin de réduire à néant la nécessité pour une communauté d'action de se doter d'un impact collectif* clairement défini, en souligne au contraire la nécessité, et la complexité.

En effet, le modèle socio-économique d'une communauté d'action combine au moins trois dimensions :

- la **mobilisation de ressources humaines** — lesquelles peuvent être de différentes natures (*dirigeants, bénévoles, ou salariés*);
- l'obtention de **financements** des activités (*subventions publiques, ventes de biens et services, dons, cotisations et mécénat, etc.*);
- la définition des **mécanismes** qui fondent la coopération (*mutualisations* de moyens, valorisation d'apports en nature, etc.*).





À l'issue de la partie 2 « Définir un modèle socio-économique », vous serez capables de :



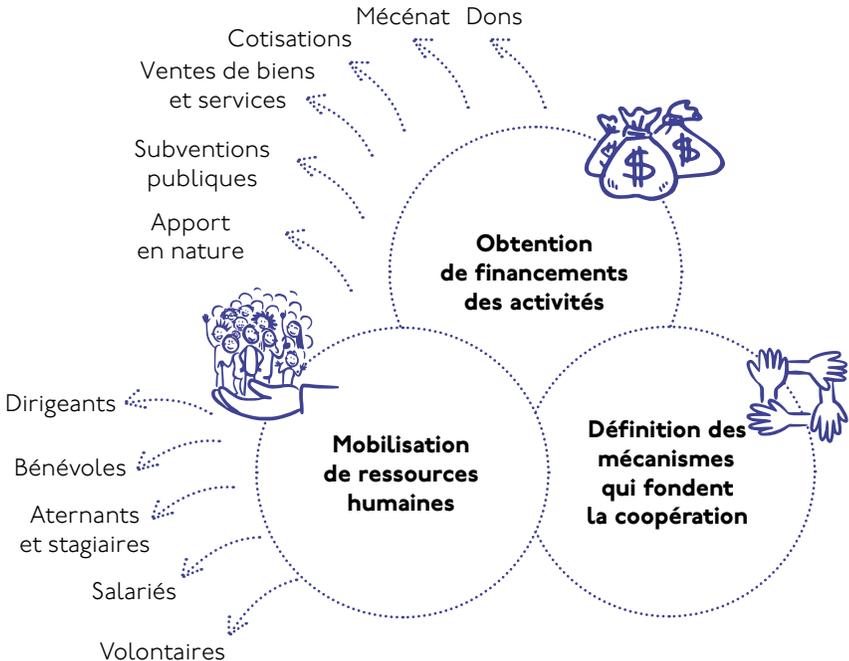
- * Déterminer et préciser l'implication de chaque partie prenante pour parvenir à l'atteinte des objectifs
- * Choisir le modèle socio-économique adapté à votre collectif en utilisant une approche prospective

Il se caractérise également par une dimension hybride, car il va le plus souvent mêler des ressources publiques, privées ; financières ou en nature ; générer des produits ou faire valoir sa capacité à limiter ou éviter certaines dépenses...

En cela, la communauté d'action peut s'inspirer du modèle associatif. Certains des leviers sont néanmoins spécifiques aux associations et ne sont pas transférables à d'autres formes juridiques.

Pour toutes ces raisons, et tout particulièrement parce qu'il engage une pluralité d'acteurs au service d'une cause d'intérêt général*, le modèle socio-économique d'une communauté d'action se pense en lien très étroit avec le dispositif d'évaluation*.

Au-delà de la complexité annoncée, comment peut-on s'y prendre pour construire le modèle socio-économique de sa communauté d'action ?



Comment définir un modèle socio-économique ?

Par une approche prospective

.....

Au même titre que la démarche d'évaluation, le modèle socio-économique d'une communauté d'action engage ce qui a de la valeur et de l'importance pour l'ensemble de ceux qui la constituent.

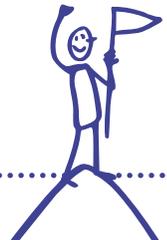
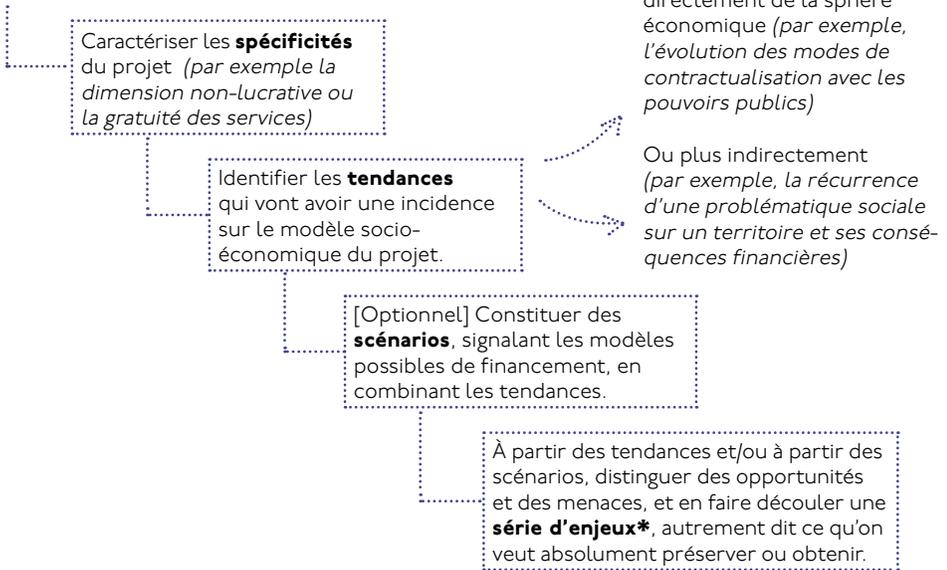
Ils se doivent donc de définir au préalable ce qui compte pour eux, et formuler les enjeux* spécifiques du modèle socio-économique* de la communauté d'action.

Autrement dit, de définir une voie permettant de concilier le bon fonctionnement et la pérennisation du projet avec les valeurs qui le fondent et l'esprit d'innovation qui le caractérise.

Pour cela, il est important de tenir compte des contraintes et opportunités de l'environnement d'action. Une approche prospective* est alors utile.

Elle passe par les étapes suivantes²¹ :

APPROCHE PROSPECTIVE DU MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE



Comment définir un modèle socio-économique ? Comprendre la diversité des leviers

.....

La note produite en 2014 par la CPCA²² (devenue depuis Le Mouvement associatif) distingue trois « axes » pour penser le modèle socio-économique des associations.



Les richesses humaines

Une communauté d'action, en tant que projet mené en coopération, est par définition une œuvre commune. Elle est portée par des personnes, qui apportent leurs connaissances, leurs compétences, leurs savoir-faire ou encore leur réseau au projet collectif.

Le statut de ces personnes peut varier, du fait de la diversité des structures engagées dans la communauté d'action : certaines peuvent être bénévoles, d'autres salariés ou encore, selon des modalités à définir, certaines peuvent être mises à disposition du projet de la communauté d'action tout en voyant leur coût salarié être porté par leur structure d'origine.

Il importe donc, pour modéliser les richesses humaines de sa communauté d'action, de décrire la nature de la participation de chaque acteur, de valoriser sa contribution au projet et de spécifier les éventuels coûts qui y sont associés (chaîne de valeur*).

Ces trois axes ont été repris par l'Adasi, dans sa « Boussole stratégique d'un projet d'intérêt général »²³, et s'appliquent avec pertinence à une communauté d'actions. Il s'agit :

- Des **richesses humaines**
- Des **leviers** du modèle économique
- Des **mécanismes** inhérents à la coopération



Les leviers du modèle économique

Les leviers du modèle économique désignent les différentes sources de financement pour réaliser le projet. Ils peuvent concerner des dépenses d'investissement ou de fonctionnement. Les coûts évités sont également un levier. À cette étape, la réflexion doit porter sur les produits et les charges liés au projet de la communauté d'action, et passer par la formalisation d'un budget prévisionnel.

Pour accompagner la réflexion, la modélisation des leviers de la communauté d'action en prenant appui sur la typologie de la page suivante est utile.



Comment définir un modèle socio-économique ?

Comprendre la diversité des leviers

.....



Voici la modélisation des différents leviers du modèle économique identifiés par la CPCA :

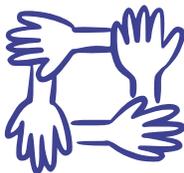
Les leviers du modèle économique

↘ COÛTS

↗ REVENUS

- **OPTIMISATION :**
réduction de certains coûts
- **MUTUALISATION DES MOYENS :**
avec des partenaires
- **COÛTS ÉVITÉS :**
 - Faire financer par d'autres
 - Valorisation des apports en nature

- **FINANCEMENTS PUBLICS :**
territoires, national, international
- **REVENUS D'ACTIVITÉ :**
valorisation des savoir-faire
- **COTISATIONS :**
contribution des membres
- **DIVERSIFICATION DES FONDS PRIVÉS**
 - Legs
 - Générosité du public
 - Partenariat entreprises
 - Fonds solidaires
 - Mécénat



Les mécanismes inhérents à la coopération

S'il est communément admis que le réflexe de mutualisation* contribue à la réduction des coûts, la réflexion à mener à ce sujet pour les communautés d'action doit aller au-delà de ce propos — sans le négliger pour autant.

Plus qu'une alliance, c'est le principe même de « mise en commun » qui est au fondement de la communauté d'action. L'hypothèse de travail est la suivante : la mise en commun permet d'obtenir de résultats plus importants que si l'on agissait isolément, donc de créer plus de valeur.

Ce type de stratégie consiste donc pour l'essentiel plus à optimiser l'impact des dépenses qu'à les réduire, tout en ayant le souci de ne pas démultiplier les coûts pour produire deux fois une même action.

Cependant, le coût de l'ingénierie propre à la structuration et l'animation de la coopération ne doit pas être négligé.

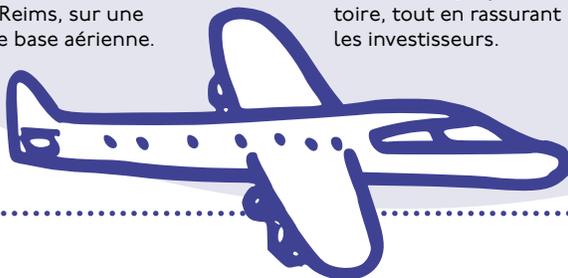
Le modèle socio-économique* d'une communauté d'action doit ainsi à la fois

- **mesurer** sa capacité à générer de la valeur, pour identifier sa capacité à être financée
- **tenir compte** de ses structures de coût spécifiques, qui résultent de la mutualisation de ressources et du besoin en ingénierie de la coopération.

Cette réflexion pourra également conduire à identifier une forme juridique adaptée à la communauté d'action — en la matière, comme pour la gouvernance, c'est le projet qui doit influencer sur le choix du véhicule juridique, et non l'inverse.

Exemple: Alliance Sens & Économie s'est créée en 2017, afin de développer la création de valeur économique, sociale et environnementale sur les territoires. Elle a initié le programme des « Microvilles durables », dont une première expérimentation — la Microville II2 — est menée près de Reims, sur une ancienne base aérienne.

La **Microville II2** va écorénover le bâti pour y développer des activités génératrices de valeur économique et sociétale. Pour mener à bien ce projet, la Microville a adopté le statut de SCIC foncière, statut qui permet de rassembler des partenaires publics et privés autour d'un projet de territoire, tout en rassurant les investisseurs.



QUELLES PISTES POUR CONSTRUIRE UN MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE ?

La ressource première de la communauté d'action est l'**engagement** des acteurs qui la constitue.

La mobilisation bénévole des parties prenantes est l'énergie nécessaire, sans être suffisante, au moteur des dynamiques du faire ensemble.

Quand bien même ces communautés peuvent parfois se prévaloir d'un soutien financier à l'initiative de leur émergence, l'essentiel réside dans la **capacité de mobilisation dans la durée** de ses parties prenantes.

Pour autant, la question de leur capacité de financement quoique seconde n'est jamais secondaire.

L'IMPORTANT DE LA VALEUR CRÉÉE

On constate sur le terrain différentes logiques de financement à l'œuvre : financements publics, partenariats privés et potentiellement prestations de service.

Dans tous les cas, ce n'est pas la communauté d'action en soi qui intéresse le financeur, mais bien ce qu'elle a la capacité ou l'intention de **produire** (sa visée) ou ce qu'elle produit déjà (ses actions ou projets).

Partenaire - ADASI

L'ADASI est une association dont l'objet est de défricher des solutions de conseil en stratégie pour répondre aux problématiques majeures du secteur associatif. Acteur de R&D de terrain, l'ADASI accompagne les projets d'intérêt général plus spécifiquement sur trois thématiques clés : le déploiement des projets d'innovation à forte utilité sociale, les modèles socioéconomiques des projets d'intérêt général et l'évolution stratégique des têtes de réseau et réseaux associatifs.



En d'autres termes, ce n'est pas l'ingénierie d'animation de la dynamique qui est directement valorisable, mais **la valeur qu'elle crée** sur et pour le territoire.

DIFFÉRENTS LEVIERS DE FINANCEMENTS

Lorsque le sens de l'action est posé, de premiers leviers de financements peuvent être issus de dispositifs nationaux soutenant les coopérations.

Citons pour exemple le plan de soutien à la création de Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) qui visent à développer des projets coopératifs économiques innovants et solidaires à l'échelle d'un territoire.

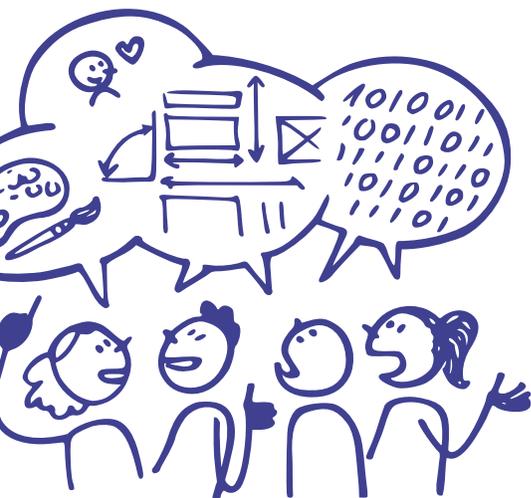
Néanmoins, les leviers de financement sont plus souvent issus des acteurs du territoire : publics (départements, communauté de communes, métropole...) et privés.

LES BASES DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Ainsi lorsque la visée et les moteurs de la communauté sont clairs, il est nécessaire, pour pouvoir structurer les bases d'un modèle économique, de :

- ⚙ Repérer les **autres acteurs** du faire ensemble existants sur le territoire, qualifier leur positionnement de manière à situer les articulations potentielles.
- ⚙ Identifier les acteurs socio-économiques qui peuvent avoir des **points de synergie** avec les objets de la communauté d'action et comprendre finement leurs besoins.
- ⚙ Traduire leurs besoins dans une **proposition partenariale** qui répond aux problématiques propres à chacun sans s'y fondre et qui contribue aux réalisations de la communauté.
- ⚙ Intégrer budgétairement de la **recherche et développement** (R&D) et de la **capitalisation** (et pas seulement les coûts de l'action) à la relation partenariale.
- ⚙ Créer des espaces d'échanges sur la valeur créée pour rendre visibles et lisibles les **résultats** au-delà de l'action financée et renforcer la compréhension par l'écosystème des apports de la communauté d'action.

Ce sont ainsi différentes compétences liées aux questions partenariales qu'il est nécessaire de développer pour identifier le modèle socio-économique d'une communauté d'action.



L'ÉMERGENCE DE MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES ÉCOSYSTÉMIQUES

En raison de leur positionnement, les associations peuvent mobiliser une **diversité de leviers** tant sur les richesses humaines (bénévoles, salariés, services civiques, mécénat de compétence), que sur les modes de financement (subventionnement, investissements sociétaux et/ou revenus d'activités) et de partenariats (de positionnement, de moyens et/ou de coopération sur la chaîne de valeur*).

MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

À partir d'une décennie de recherche empirique sur les spécificités de modèles associatifs, Le RAMEAU a publié en 2019 le référentiel « **modèles socio-économiques d'intérêt général** »²⁴.

L'analyse des modèles socio-économiques associatifs, par nature les plus complexes, permet de qualifier ceux des alliances d'intérêt général.

Fort de ces résultats, le concept « d'économie passerelle » ou « **d'économie de l'alliance** » — énoncé dès 2013 dans le cadre des Assises de l'entrepreneuriat²⁵ — a pu être éclairé.

Il ne s'agit alors pas seulement d'être capable de définir le modèle des actions engagées par chacun des profils d'acteurs, mais plus largement d'en définir et d'en modéliser les interactions au sein de l'écosystème.

Partenaire - Le RAMEAU

Le RAMEAU est un laboratoire de recherche sur la co-construction du bien commun. Depuis sa création en 2006, il produit de la connaissance et teste des méthodes innovantes du « faire alliance ». Il éclaire et outille les territoires, ainsi que les organisations publiques et privées, au travers de données pour comprendre les enjeux, d'outils pour agir à partir de la capitalisation des expériences pionnières, et de compétences pour pérenniser les démarches innovantes. Il a créé le Fonds ODD 17 en 2020 pour investir dans l'ingénierie d'alliance d'intérêt général.



LE RAMEAU

LES LEVIERS POUR UNE INGÉNIERIE COLLECTIVE

Des travaux, menés entre 2018 et 2021 en partenariat avec le ministère de la Cohésion des territoires²⁶, ont permis des avancées significatives sur les **trois leviers des modèles socio-économiques** de l'ingénierie collective :

- Richesses humaines** : les travaux menés avec les experts et cabinets de conseil d'une part sur les modèles de « mi-chemin » possibles, ainsi que ceux avec les acteurs académiques sur leur implication locale ont permis d'expérimenter des formes innovantes de mobilisation des « compétences rares » pour les rendre accessibles dans une équation de frugalité compatible avec les moyens mobilisables ;

- Financement** : le Fonds ODD 17 a permis d'expérimenter le financement de nouveaux modes d'ingénieries d'alliance. Les premiers résultats de la démarche 2020-2022 prouvent les effets de levier et les impacts d'un investissement en ingénierie lorsqu'il est piloté autour de démarches collectives apprenantes où l'articulation des légitimités permet de mobiliser chacun à sa « juste » place ;

- Alliances stratégiques** : la « feuille de route » ministérielle a valorisé la diversité des formes d'alliance, et a (re)connu la valeur du mouvement de co-construction du bien commun à l'œuvre en France, notamment sur les Territoires. L'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et l'Observatoire des partenariats publieront tout au long de 2022 les résultats du programme IMPACT 2018-2022 qui constituent la première étude d'impact systémique de l'ODD 17²⁷ à l'échelle d'une Nation.

Ces avancées en matière de modèles socio-économiques à l'échelle d'un **écosystème territorial*** donnent des pistes sérieuses pour accélérer la réalisation de l'Agenda 2030 des Objectifs de développement durable.

MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Richesses humaines : salariés, bénévoles, stagiaires, mécénat de compétence, etc.

Quelles compétences mobiliser ?

Financements : subventions, revenus d'activités, investissement sociétal, etc.

Quels leviers de financement mobiliser ?

Alliances : de positionnement, de production / diffusion, de moyens.

Quelles synergies entre acteurs de l'écosystème ?





LES JARDINS DE SOLENE

En 2008, Solene Espitalié crée Solid'Agri. Cette association recrute des personnes en situation de handicap pour effectuer des missions saisonnières dans des exploitations locales du Vaucluse.

Les premières années d'existence sont parsemées d'embûches entre l'impératif de trouver les premiers clients, de former les salariés en situation de handicap, et d'instaurer un climat de confiance avec les différents partenaires.

La nécessité de développer des activités complémentaires pour consolider le modèle socio-économique s'est imposée en 2014.

L'équipe de Solid'Agri a donc innové en produisant du safran, des cerises biologiques.

Lors de visites d'exploitations agricoles, Solene Espitalié remarque des déchets alimentaires non valorisés.

Ce sont des fruits et des légumes cabossés, fendus ou tachetés.

Elle imagine alors l'achat en gros de ces produits pour les transformer et les vendre. Cette idée aboutit à la naissance en 2017 des **Jardins de Solene**.

Cette nouvelle entreprise permet de mutualiser les charges et les compétences avec l'association Solid'Agri, qui rencontrait des difficultés financières.

Pratique inspirante :
Développer des activités complémentaires

Afin d'optimiser le modèle socio-économique en diminuant les frais de structure, les Jardins de Solene ont racheté l'actif et le passif de Solid'Agri. L'association a aussi mené une levée de 145 000 € qui s'est concrétisée à la fin du 1er trimestre 2021.



Des exemples pour s'inspirer



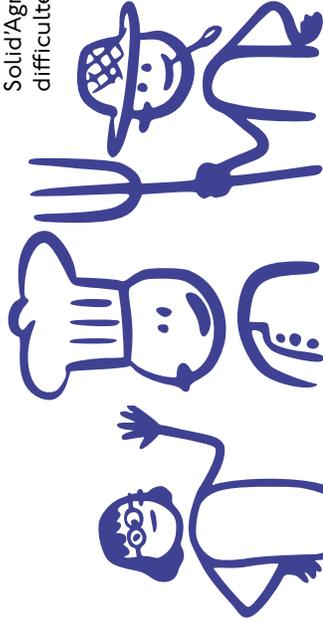
La Plate-Forme Interrégionale d'échange et de coopération pour le développement (PFI)



Coopcycle, la fédération internationale des livreurs à vélo



Le Pôle mobilité du bassin d'emploi du Havre, un ancien PTCE





Quelques conseils clés

 Valoriser le bénévolat et donner une valeur aux apports en nature

 Diversifier les sources de financement pour ne pas dépendre d'une seule structure

 Comprendre et valoriser les spécificités de son projet pour lui donner un modèle adapté

 Le coût de l'ingénierie propre à la structuration et l'animation de la coopération ne doit pas être négligé.

 Lier la réflexion sur son modèle socio-économique à la construction de sa démarche d'évaluation

 Établir des budgets et plans de financements sur plusieurs années, cohérents avec la feuille de route*

 Concilier viabilité économique et respect des valeurs fondatrices du projet



ZOOM Situer son projet dans les chaînes de valeur de son territoire

Le dispositif d'évaluation* est constitutif du modèle socio-économique* de la communauté d'action. En effet, il met en avant les réalisations du projet, la valeur qu'il génère ainsi que la perception de son utilité par les parties prenantes*.

En ce sens, il est un levier pour l'obtention de financements ou fixer le coût de produits ou services.

L'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur [cf. chapitre sur l'évaluation] illustre tout particulièrement ce propos.

 En premier lieu parce qu'elle met l'accent sur les modalités de conduite de l'action : en rappelant le rôle des actions menées et des fonctions supports* qui permettent de les générer, elle souligne la nécessité de les financer.

 En second lieu, parce qu'elle permet d'affirmer sa création de valeur sociale, autrement dit, d'indiquer en quoi les actions de la communauté d'action viennent structurer et consolider les ressources communes d'un territoire indispensables à sa résilience et son développement (le lien social, la cohésion sociale, le capital humain, les ressources naturelles, etc.).

CHOISIR UN SCHÉMA DE GOUVERNANCE

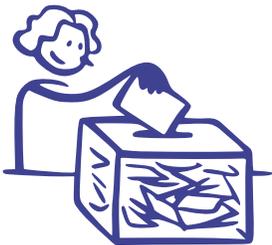
La gouvernance est définie par les « différents mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs de son projet »²⁸. Un collectif a besoin d'un cadre pour éviter certains écueils communs : des décisions unilatérales, un partage d'informations laborieux ou des périmètres d'action redondants. Choisir un schéma de gouvernance* adapté, c'est donc poser les conditions nécessaires au bon fonctionnement de la communauté d'action, mais aussi assurer une coopération sereine.

Pourquoi choisir un schéma de gouvernance ?

La définition de la gouvernance est une étape indispensable à la structuration d'une communauté d'action.

Il s'agit de :

- Aligner le fonctionnement de la communauté d'action sur **les valeurs et les objectifs du projet** porté en commun.
- S'assurer que les actions menées sont conformes aux **prévisions**.
- Conduire l'action conformément aux **règles** dont la communauté d'action s'est dotée.
- Formaliser les **engagements** de chaque partie prenante.



Pour ce faire, cela implique de :

- ⚙️ Préciser les parties prenantes* qui participent au fonctionnement de la communauté d'action,
- ⚙️ S'assurer qu'elles ont un mandat explicite pour engager leur structure dans la communauté d'action
- ⚙️ Déterminer le rôle de chaque acteur, ses compétences, ainsi que son périmètre d'action,
- ⚙️ Penser au partage de l'information,
- ⚙️ Définir les modalités de prise de décision et leur mise en œuvre.

Le schéma de gouvernance* s'inscrit en cohérence* par rapport aux valeurs et objectifs propres à la communauté d'action.

Par exemple, si la communauté d'action souhaite être inclusive (c'est-à-dire ne laisser personne de côté), il apparaît pertinent qu'elle fasse participer à la gouvernance les personnes concernées par ses actions.



À l'issue de la partie 3 « Choisir un schéma de gouvernance », vous serez capables de :



- * Affiner l'organisation de la gouvernance de la communauté d'action
- * Vous assurer que votre collectif a la gouvernance qu'appelle son projet

Comment choisir un schéma de gouvernance ? Travailler les représentations de la coopération

.....

Avant de bâtir un schéma de gouvernance, il est indispensable que les membres de la communauté d'action apprennent à se connaître et construisent une vision partagée de ce qu'implique la coopération entre eux.

Un travail préalable d'échange sur les enjeux propres au fait de travailler en coopération doit être mené, sans occulter les inquiétudes qui peuvent y être associées. Ce travail doit également permettre de formuler les conditions indispensables au bon fonctionnement d'une coopération.

Pour ce faire, cela implique de collectivement :

- Définir une **vision partagée** de la coopération
- Identifier les **bonnes pratiques** pour réussir à coopérer
- Mettre en lumière les **points de vigilance** qui peuvent empêcher la coopération

Ce travail permettra de nourrir la rédaction de la charte, notamment sur le volet des règles de fonctionnement (énoncés normatifs).

BONNES PRATIQUES

Organiser une rivière du doute* autour des affirmations chocs

Prendre des notes des échanges et synthétiser les principaux éléments

Faire circuler la parole entre les participants

EXEMPLES D'AFFIRMATIONS CHOCS

« J'ai une expérience [très positive ; positive ; mitigée ; négative] de la coopération »

« La coopération, c'est [très utile ; utile ; pas très utile ; une perte de temps] »

« La coopération, c'est [facile ; difficile ; risqué] »

Comment choisir un schéma de gouvernance ?

Les fonctions clés du schéma de gouvernance

La gouvernance d'une communauté d'action peut s'articuler autour de **trois fonctions clés** :

- Le **pilotage stratégique*** consiste à fixer et suivre des orientations stratégiques pour la communauté d'action ;
- Le **pilotage opérationnel*** met en œuvre les activités de la communauté d'action, dans le respect des règles établies en commun et du cadre légal (RGPD, etc.) ;
- L'**évaluation*** permet d'analyser les actions menées, ainsi que de formuler des propositions d'amélioration.

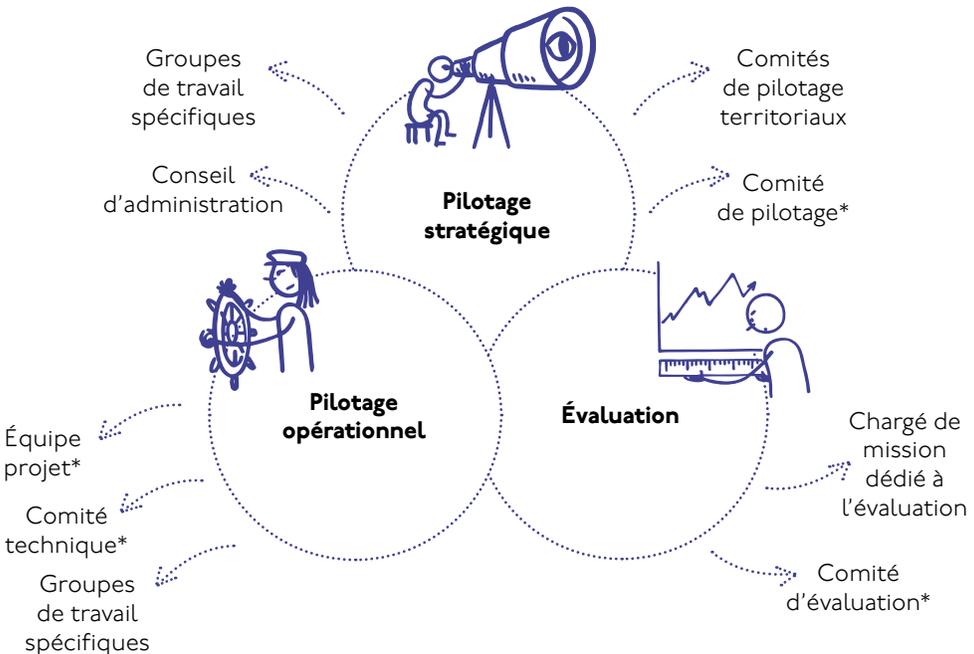
Chacune de ces fonctions clés a des traductions opérationnelles, avec des modes de fonctionnement internes spécifiques :

Pour chacune de ces fonctions, il est indispensable de :

- ⚙️ Préciser le ou les **acteurs** qui la prendront en charge
- ⚙️ et comment ces acteurs **communiquent** entre eux et avec le reste des parties prenantes.

Les fonctions doivent être assumées par des personnes et/ou un groupe identifié, avec un mandat clair, et ne pas être cloisonnées entre elles.

La consolidation de la gouvernance permet donc de formaliser les engagements de chaque personne engagée dans la coopération.



Par conséquent, chaque personne impliquée doit disposer d'un **mandat clair** relatif à ses fonctions dans la coopération, mais doit également disposer d'un mandat clair de sa structure d'origine pour valider son implication dans la coopération.

Il est nécessaire que chaque personne soit explicitement mandatée par sa structure d'origine pour prendre part aux instances de gouvernance et contribuer aux décisions.

L'identification des relations et les modes de communication entre les différentes instances de la gouvernance sont ensuite à préciser.

Par exemple, le comité de pilotage* détermine les orientations stratégiques de la communauté d'action qui sont mises en œuvre par l'équipe projet*.

Pour assurer la continuité du projet, le schéma de gouvernance doit être fixé et validé par tous, et faire l'objet d'une révision lorsque nécessaire. Il peut par exemple être rappelé dans la charte.

Il importe également que les responsables s'assurent de **consigner les décisions prises**, ainsi que les méthodes de travail, pour qu'en cas de départ une autre personne puisse prendre le relais. Ainsi la communauté d'action continue de fonctionner malgré les équipes changeantes.

Comment choisir un schéma de gouvernance ?

Les différentes formes de gouvernance

.....

Il n'y a pas de bon ou de mauvais schéma de gouvernance*, on a la gouvernance qu'appelle le projet et les valeurs qui le fondent.

Ce choix dépend aussi des disponibilités des différents membres de la communauté, de leurs cultures professionnelles et de leurs motivations.

Dans l'ensemble des modèles, avoir des membres capables d'agir en transversalité est primordial. Il peut s'agir d'un acteur possédant un savoir profane, ou d'une personne qui sera repérée sur la maîtrise de compétences combinatoires.

Différentes formes de gouvernance existent et peuvent se mêler²⁹ :



GOVERNANCE PROFESSIONNALISÉE

Les membres des instances décisionnaires sont choisis en fonction de leurs compétences et de leurs expertises.



GOVERNANCE MILITANTE

Les participants partagent des valeurs communes et expriment un sentiment d'appartenance fort.



GOVERNANCE EXTERNALISÉE

Les parties prenantes* externes, comme les financeurs, prennent part à la gouvernance.



GOVERNANCE RESSERRÉE

Une personne charismatique ou un petit groupe pilote les actions.

Comment choisir un schéma de gouvernance ?

La rédaction d'une charte

.....

La **charte** est une des matérialisations possibles du schéma de gouvernance. C'est une manière de formaliser les engagements de réciproque de chacune des personnes qui prend part à la coopération. Le schéma de gouvernance peut prendre d'autres formes : un règlement intérieur, un projet stratégique, etc.

La Charte, s'inspirant des travaux d'Elinor Ostrom sur les communs³⁰, peut se structurer autour d'énoncés de trois ordres :

- **Éthiques*** — les grands principes structurants de notre action. Ce sont les valeurs partagées et défendues par les membres. *Par exemple, la bienveillance, la solidarité, l'inclusion, etc.*
- **Normatifs*** — les règles — le mode de fonctionnement de la communauté d'action. Ce sont les règles de fonctionnement, *Par exemple, l'organisation régulière de comités de pilotage*, les règles de communication, etc.*
- **Stratégiques*** — ce que l'on cherche à atteindre collectivement. Ce sont les objectifs de la communauté d'action. *Par exemple, la mise en réseau des acteurs, le développement de complémentarités entre eux, etc.*

La rédaction d'une charte est un acte fondateur. Elle permet de fédérer les parties prenantes* de la communauté d'action autour d'une vision partagée de ce qu'ils veulent construire ensemble et de la façon dont ils comptent s'y prendre.

Véritable ossature de la communauté d'action, elle se révèle également très utile en cas d'interrogations, voire de conflits, car c'est un texte de référence, adopté et accepté par tous.

AVANT LA RÉDACTION DE LA CHARTE



Inviter les différentes parties prenantes de la communauté d'action

Veiller à ce que les premiers concernés viennent en insistant sur leur légitimité à y prendre part

Rédiger un message engageant rappelant la nécessité de se doter d'une charte pour la communauté d'action

Prévoir une relance des acteurs en précisant l'ambition de l'événement, le lieu et la date



À noter

Une fois la charte rédigée et validée, le processus ne s'arrête pas là.

Le contenu de la charte est amené à évoluer avec le projet de la communauté d'action.

En ce sens, il peut être pertinent de prévoir une clause de revoyure pour faire le bilan de la charte et vérifier si elle est toujours pertinente.

La charte formalise donc les transformations attendues, les activités, ainsi que l'engagement des différents acteurs. Un moment un peu formel pour la signature de la charte par tous est un plus.

PENDANT LA RÉDACTION DE LA CHARTE



Rappeler l'enjeu* d'adopter une charte (valeurs, objectifs et règles communes) pour la communauté d'action

Préciser les différents items de la charte en illustrant avec des exemples concrets

Prévoir des temps de travail en sous-groupes pour que tout le monde puisse s'exprimer

Prévoir des temps en plénière pour synthétiser les échanges et identifier les points de convergence et les points de divergence

Intégrer les modifications proposées pour consolider le texte

APRÈS LA RÉDACTION DE LA CHARTE



Faire valider la version consolidée par tous les membres (suffrage à bulletin secret, vote électronique, etc.) Cette validation peut s'effectuer dans le cadre d'un mandat de l'organisation d'appartenance ou à titre individuel.

Mettre en forme la charte pour qu'elle soit visuellement attrayante et engageante

Célébrer la signature de la charte par toutes les parties prenantes* en organisant un moment convivial

Communiquer la charte auprès de tous les membres de la communauté d'action, ainsi qu'aux partenaires (par exemple sur les réseaux sociaux)

GOVERNANCE DES DYNAMIQUES DE COOPÉRATION: L'EXEMPLE DES PTCE

La gouvernance renvoie à « l'ensemble des règles et méthodes organisant la réflexion, la décision et le contrôle de l'application des décisions au sein d'un corps social »³¹. Elle offre un **cadre à l'organisation de la coopération** s'appuyant sur des éléments formels (des statuts, une charte, des instances de décision, etc.) et informels (des espaces d'échanges physiques et virtuels, des processus de validation et d'application des décisions non formalisés, etc.).

La nature et la combinaison de ces éléments formels et informels varient grandement en fonction des caractéristiques de la dynamique et de sa maturité ainsi que des caractéristiques de ses parties prenantes et de leurs relations. Cette diversité relative à la gouvernance des dynamiques de coopération se retrouve tout à fait dans le cas des **Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)**.

Le diagnostic des PTCE réalisé en 2020 par le Labo de l'ESS révèle ainsi que pour 39 % des PTCE l'animation de la coopération est assurée par une structure créée spécifiquement pour cela, tandis que pour 52 % elle est prise en charge par une des structures membres du PTCE (9 % ne comportent aucune **structure chargée de l'animation de la coopération**).

*Pour **39 %** des PTCE l'animation de la coopération est assurée par une structure créée pour cela*

Concernant la **structure juridique adoptée**, la majorité des PTCE sont animés par une association, d'autres le sont par des structures coopératives (de production — SCOP — ou d'intérêt collectif — SCIC — notamment).

Reconnus par la loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014, les PTCE désignent « le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire [...], qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable ».

LE LABO DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

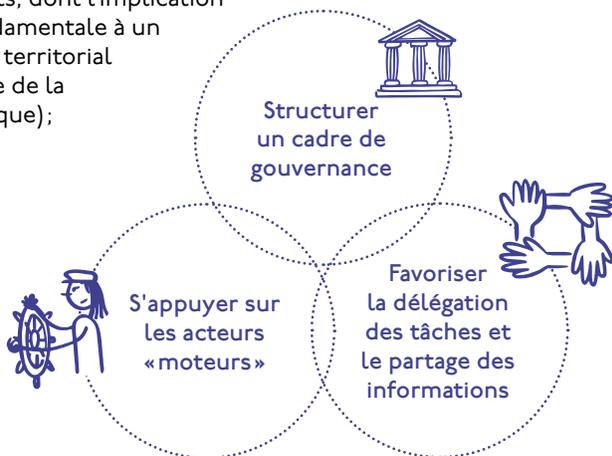
Malgré cette diversité existante, trois principes peuvent être soulignés pour guider le choix quant à la gouvernance d'un PTCE et, plus largement, d'une dynamique de coopération :

1. Structurer un **cadre de gouvernance** permettant d'établir clairement les règles et processus de décision collective tout en gardant une souplesse permettant l'expérimentation et l'évolution ;

2. S'appuyer sur les **acteurs « moteurs »** de la dynamique tout en s'assurant d'une participation large des parties prenantes locales à sa gouvernance (structures, mais aussi habitants, dont l'implication est fondamentale à un ancrage territorial pérenne de la dynamique) ;

3. Favoriser dans le cadre de sa gouvernance la **délégation des tâches** et le **partage des informations** entre membres de la dynamique afin de faciliter le passage de relais au moment du départ des fondateurs, temps crucial où se joue parfois la pérennisation de la dynamique de coopération.

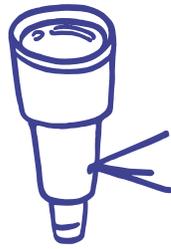
L'analyse de la gouvernance des PTCE révèle donc moins l'existence de modèles à suivre que la **nécessité de trouver un équilibre** (entre structuration et souplesse, entre *leadership* et œuvre commune, etc.), adapté au projet collectif et à ses contributeurs.



Partenaire - Le Labo de l'ESS

Le Labo de l'ESS est un *think tank* qui construit, par un travail collaboratif, des axes structurants de l'ESS, à partir d'initiatives concrètes, innovantes et inspirantes issues des territoires. Ses travaux s'articulent jusqu'à présent autour de 13 thématiques et donnent lieu à des publications, des événements de travail et d'échanges, et à des propositions concrètes à visée opérationnelle à destination des décideurs.





LES ACCORDERIES

Apparues en 2002 au Québec, les **Accorderies** sont un système d'échange de services en s'appuyant sur une monnaie-temps. L'objectif est de lutter contre les précarités et l'exclusion.

Face au succès outre-Atlantique, la Fondation Macif, le Secours Catholique et le groupe Caisse des Dépôts décident d'essaimer le projet en France en 2011.

Les Accorderies ont une gouvernance sociocratique. La désignation des administrateurs repose sur une élection sans candidats.

Autrement dit, ce sont les Accordeurs, les pairs, qui proposent des noms pour siéger au Conseil d'administration du réseau.

Mais aussi, la prise de décision se fait par consentement. Tout ce processus vise à dégager du consensus, à faciliter l'appropration par tous de la décision, tout en permettant l'expression des doutes.

Enfin, chaque commission choisit pour le Conseil d'administration* du réseau deux représentants selon un système de double lien.

Pratique inspirante:
Tester la prise de décision par consentement

Le premier transmet les informations du Conseil d'administration vers les membres de la commission.

Quant au second, il fait remonter les informations de la commission vers le Conseil d'administration.

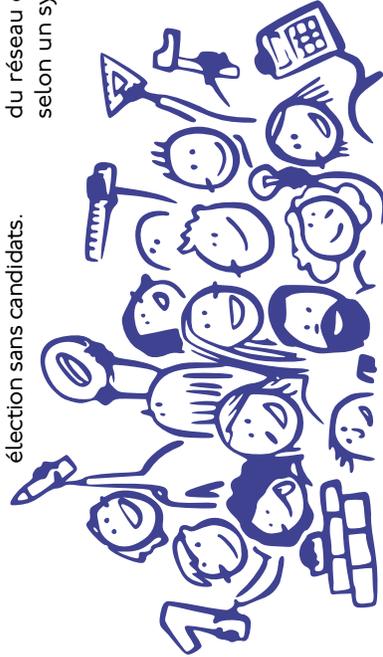


Des exemples pour s'inspirer

Le dispositif « Un chez soi d'abord » en Hauts-de-Seine, à Paris et à Lyon.

Le Collectif des hébergeurs alternatifs, transparents, ouverts, neutres et solidaires (**CHATONS**)

Le réseau de partenaires de **Convergence** pour accompagner les personnes en grande exclusion





Quelques conseils clés



Veiller à ce que chaque personne ait un mandat pour représenter son organisation et l'engager dans la communauté d'action et sa gouvernance



S'assurer que la gouvernance de la communauté d'action soit représentative des différents acteurs en présence. Par exemple, organiser des collèges en fonction du rôle de chaque structure.



Consulter régulièrement les membres de la communauté d'action, notamment par des consultations numériques



Tenir les participants régulièrement informés des actualités de la communauté d'action



Faire participer aux instances de gouvernance les premiers concernés en veillant à valoriser leurs savoirs expérimentiels (attention à la disponibilité, au format des réunions, au langage utilisé, etc.)



ZOOM

La sociocratie, quand l'auto-organisation prévaut

Le mot « sociocratie » a été défini par Auguste Comte, philosophe français du XIX^e siècle, comme le « gouvernement des associés ».

C'est un ensemble de personnes qui partagent une vision, une mission, des règles de fonctionnement et des objectifs qu'ils souhaitent réaliser ensemble.

Telle que modélisée par Endenburg³², elle s'articule autour de 4 règles :

🌐 **Les cercles.** Ce sont des groupes de personnes qui se fixent ensemble leurs propres objectifs, actions, et les évaluent.

🌐 La prise de **décision par consentement.** Une décision n'est prise que s'il n'y a pas d'objection importante et raisonnable.

🌐 Le **double lien.** Les cercles sont interdépendants, tout en travaillant ensemble. Ils sont liés les uns aux autres par deux représentants pour chaque cercle.

Le premier transmet les informations d'un cercle (a) à l'autre (b), et l'autre fait remonter les informations du cercle (b) au cercle (a).

🌐 **L'élection sans candidats** déclarés. La désignation de la personne qui va exercer une fonction se fait sans candidats. Chaque membre d'un cercle propose la personne la plus apte à mener la mission, en expliquant les raisons de son choix. La décision est ensuite prise par consentement.

4 ÉTABLIR UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION

Communiquer implique de se doter d'un cadre commun et de règles partagées, comprises et acceptées par l'ensemble des parties prenantes. Le rôle de la fonction de soutien* va être alors de veiller à ce que ce cadre commun puisse être mis en œuvre, et parfois, de rappeler les règles. Un groupe de travail* dédié peut s'avérer nécessaire pour effectuer toutes les tâches inhérentes à un travail de communication, avec un degré d'intensité à définir au préalable par les parties prenantes* : événements, réseaux sociaux, relations presse...

Pourquoi établir une stratégie de communication ?

Du latin *communicare*, mettre en commun, partager, la communication consiste à transmettre des informations. En ce sens, elle constitue un enjeu* stratégique pour la communauté d'action.

Elle vise à assurer un partage régulier des informations tant :

- entre les membres de la communauté d'action pour transmettre ce qui est essentiel à son bon fonctionnement (**communication interne**)
- auprès du plus grand nombre, pour faire connaître le projet et faire savoir les effets bénéfiques qu'il génère (**communication externe**).



Dans le cadre d'une communauté d'action, la communication interne est primordiale, car elle permet de :

- ⚙️ Améliorer la coordination entre les membres : actualités au sein de la communauté d'action, actualités des participants dans leurs structures, actions et enjeux, etc. Ces données facilitent la coordination entre partenaires.
- ⚙️ Renforcer l'engagement des parties prenantes* : la valorisation des actions menées par la communauté d'action. Ces informations sont essentielles, car elles montrent aux participants le fruit de leur implication au sein du collectif.

Quant à la communication externe, elle permet de valoriser les actions menées par la communauté d'action. Elle permet aussi de rendre des comptes aux financeurs et de développer sa notoriété.



À l'issue de la partie 4 « Établir une stratégie de communication », vous serez capables de :



- * Définir comment mobiliser durablement les membres du collectif
- * Faire un état des lieux de la capacité d'engagement sur la communication
- * Construire et formaliser les synergies au sein de la communauté d'action
- * Définir un plan d'action en matière de communication

Comment établir une stratégie de communication ?

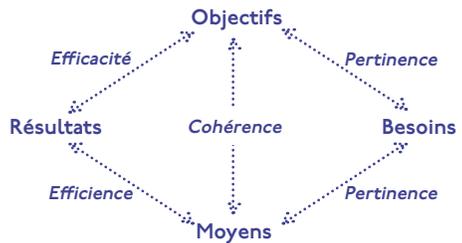
Définir les finalités de la communication

Il est nécessaire, au préalable, de réfléchir aux finalités de la communication, à son positionnement, à son intensité, à ses objectifs et à ses publics visés.

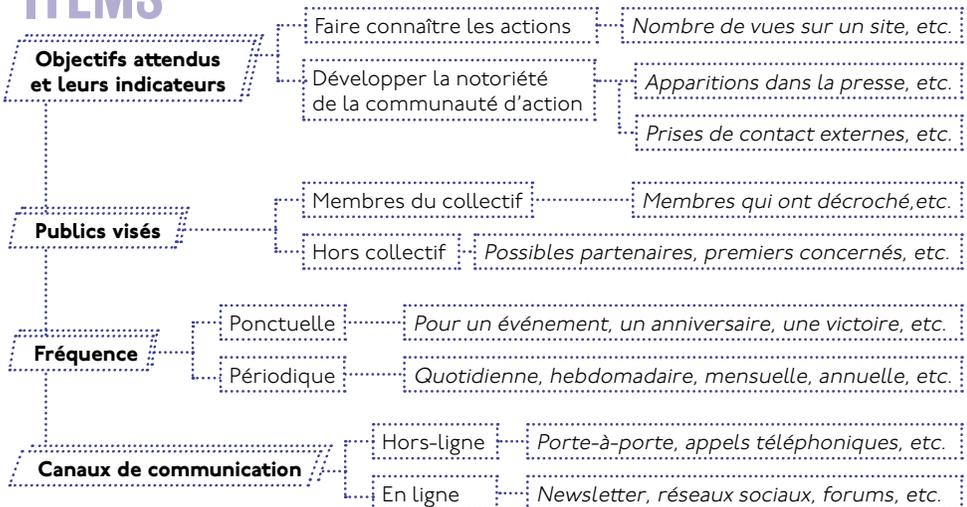
À partir de ces éléments, les grandes lignes de la stratégie de communication* peuvent être approfondies autour des items suivants :

Tous ces choix sont à passer au tamis de la pertinence*, la cohérence*, l'efficacité* et l'efficace*.

Attention à bien aligner des moyens cohérents avec ces ambitions.



ITEMS



Comment établir une stratégie de communication ?

Identifier les besoins en communication

EXPLICATIONS

QUESTIONS

Étape 1 : Utilité de la communication

La stratégie de communication* se construit en fonction des besoins identifiés par la communauté d'action. Il ne faut pas chercher à communiquer pour communiquer.

Pourquoi communiquer ?

À quoi cela sert-il ?

Dans quel but ?

Étape 2 : Définir le périmètre de la communication du collectif

Pour bien définir le sujet de la communication, on peut utiliser la méthode du questionnement, soit ces 6 questions : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?

Quelles informations souhaitons-nous partager en priorité ?

En interne ?

En externe ?

Étape 3 : Identifier les acteurs visés par la communication

L'utilisation de *persona**, une personne fictive, peut alors être utile. Au-delà d'une catégorie, quelle est la personne type que vous espérez convaincre/informer avec cette communication ?

Quelles sont les cibles des informations ?

Quelles informations voulons-nous qu'elles retiennent ?
Attendons-nous qu'elles agissent en conséquence ?
Si oui, comment ?

Étape 4 : Décliner les canaux et la fréquence adaptés à chaque acteur ciblé

L'identification préalable de *personae** rend cette déclinaison plus concrète. Se renseigne sur les habitudes des *personae** choisis : quelles sont leurs sources d'information ? Quels sont les lieux qu'ils fréquentent ?

Quels sont leurs canaux de communication à privilégier ?

À quelle fréquence les utiliser ?

Étape 5 : Consolider et valider ensemble les orientations stratégiques

⚙ Synthétiser les principales orientations stratégiques : pour

⚙ Consulter des partenaires pour les consolider

⚙ Valider collectivement les orientations stratégiques et or

La Fonda - 2022

Les membres de la communauté d'action, ou un sous-groupe composé de volontaires, définissent les principaux traits saillants de la communication : le public visé, le périmètre des informations à partager, les modes de communication et la fréquence.

POSSIBLES RÉPONSES

La notoriété des actions auprès des partenaires et des premiers concernés

La diffusion des informations en interne pour mobiliser les membres

L'acquisition de clients et/ou de soutiens

Un appel à l'action ou les dates d'un événement à venir pour mobilisation des membres et des partenaires, au sein et hors de la communauté d'action.

Les résultats des actions menées pour montrer que ce qui est créé est vecteur d'engagement dans la durée

Les membres de la communauté d'action pour donner de la crédibilité à la communauté en s'appuyant sur la notoriété de chaque structure

Les premiers concernés par les actions : les élèves de tels établissements, les habitants de telle commune, etc.

De possibles nouveaux membres de la communauté d'action, des partenaires institutionnels ou financiers : idéalement ce sont des structures que vous connaissez déjà.

Des relais d'information : journalistes locaux, grands titres de presse, communicants, des personnes expertes du sujet de la communauté d'action, etc.

Les canaux de communication adaptés en fonction des habitudes: porte-à-porte, tel ou tel réseau social, etc.

Attention à la fréquence : il est important de ne pas saturer certaines personnes avec les mêmes informations.

Si la périodicité permet de créer de l'engagement dans la durée, elle est chronophage et risque de s'essouffler. Une communication ponctuelle peut être plus adaptée.

EXEMPLE

Notre objectif principal cette année étant d'accroître notre notoriété, notre communication aura pour objectif de faire connaître nos actions aux premiers concernés.

Nous allons communiquer au moment de la rentrée des classes sur les premières victoires de notre collectif auprès de premiers concernés en situation d'illectronisme, dans les régions Île-de-France et Centre-Val-de-Loire.

Après avoir lu notre entretien dans La Nouvelle République, Marie-Paule, retraitée du Loir-et-Cher, viendrait à notre prochaine rencontre.

Après une discussion sur le marché avec un de nos membres, Kamel, ambulancier en Seine-Saint-Denis, parlerait de cette initiative sur son lieu de travail.

Si nous souhaitons faire connaître nos activités auprès de personnes en situation d'illectronisme, nous pouvons organiser du porte-à-porte ou une intervention dans la presse quotidienne régionale (PQR).

Qui voulons-nous communiquer ? Que voulons-nous dire ? À qui ? Quels seront nos indicateurs de réussite ?

Organiser une discussion de suivi pendant et après le moment de communication.

Comment établir une stratégie de communication ?

Définition

opérationnelle

Après avoir défini les premiers contours de la stratégie de communication, il convient de s'assurer qu'elle est comprise et acceptée par toute la communauté d'action. On peut dès lors s'attaquer à la déclinaison opérationnelle : qui fait quoi ?

- Mobiliser durablement les membres de la communauté d'action : quels sont les membres mobilisés ? Comment mobiliser durablement tous les membres de la communauté d'action dans la mise en œuvre de la stratégie de communication ?

MOBILISER DURABLEMENT LES MEMBRES DU COLLECTIF

- Identifier et mobiliser les responsables de la communication de chaque structure
- Associer un échantillon des premiers concernés
- Impliquer les membres à des moments clés, comme le lancement d'un nouveau site, la signature de la charte, etc.



ZOOM

Création d'une identité propre au collectif

Une identité de la communauté d'action se traduit notamment par l'adoption d'un nom et, éventuellement d'un slogan ou *baseline**, comme Points d'Appui au Numérique Associatif (PANA) — Pas d'association sans réponse à ses questions numériques.

- Caractériser la **capacité d'engagement sur la communication** : quelles sont les compétences disponibles au sein de chaque structure de la communauté d'action ? Quels sont les moyens mobilisables (humain, technique, financier, etc.) ? Quels sont les freins / les limites en matière de communication ?

CARACTÉRISER LA CAPACITÉ D'ENGAGEMENT

- Faire le bilan des compétences de chacun, identifier les moyens mobilisables et les limites de chacun
- Créer un répertoire avec les coordonnées et les informations essentielles sur tous les participants
- Mettre en place un processus pour être informé en cas de changement des équipes et pouvoir actualiser les contacts
- Prévoir un temps d'acculturation pour chaque nouvel arrivant à la communauté d'action

Elle peut entraîner la création d'un logo, d'un site Internet, de comptes sur les réseaux sociaux.

Bien que souvent jugée comme non essentielle, elle présente comme avantages :

🌐 Une **cohérence*** en communication

🌐 Une **identification** plus aisée pour les partenaires

Ce travail collectif implique de définir quels en sont les contours, ainsi que de formuler les grandes caractéristiques souhaitées.

Un prestataire de service pourra ensuite être mandaté pour formuler des propositions. Elles devront faire l'objet de discussion au sein du collectif avant d'être adoptées.

○ Construire et formaliser les **synergies** au sein de la communauté d'action : à partir de ces orientations stratégiques sur la communication et les capacités d'action de chacun, quelles sont les complémentarités existantes entre chaque membre ? Que fait chaque membre de façon précise ?

○ Définir un **plan de communication** : quelle répartition des responsabilités entre les membres de la communauté d'action ? Quels dispositifs de partage continu des informations entre les membres ? Quel calendrier pour la communication ? À quel moment tire-t-on le bilan des actions de communication ?

CONSTRUIRE ET FORMALISER LES SYNERGIES

Identifier les complémentarités entre chaque membre

Répartir collectivement la fonction de communication en y dédiant des moyens et en veillant à ce que chaque organisation donne un mandat clair pour s'engager dans la démarche collective



Attention

Une communauté d'action s'inscrit dans la durée, et va naturellement voir sa composition changer. Il alors est essentiel de s'assurer de l'intégration des nouveaux arrivants, et de favoriser leur appropriation du cadre et des règles communes.

DÉFINIR UN PLAN DE COMMUNICATION

Construire un plan de communication et organiser un point d'information un mois après la fin du temps de communication pour partager les résultats et enseignements

Organiser régulièrement des temps d'échange entre les membres du collectif

Mettre en place des outils de partage d'information entre les membres (ex. : kit de communication, fichiers de contacts, tableaux de suivi...)



LA COMMUNICATION AU SERVICE DES ALLIANCES D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Dans l'esprit du grand public, mais aussi du secteur non lucratif, la communication est souvent connotée négativement, car elle est associée à la publicité, à la manipulation, et à la société de consommation.

En revanche, du point de vue des chercheurs en sciences de l'information et de la communication, elle est une **caractéristique anthropologique** et une **manière de vivre en société** en permettant interactions entre l'enfant et ses parents, dialogue social, démocratie et diplomatie.

Entre ces deux visions, il existe une voie pour aborder la communication en tant qu'**outil au service de l'intérêt général** et de la coopération entre ses acteurs.

En effet, la communication est un **formidable accélérateur** pour :

- ⚙️ **faire connaître** des causes et des engagements ;
- ⚙️ **mobiliser** des bénévoles et des donateurs ;
- ⚙️ **vendre** des produits et des services avec des caractéristiques sociales et écologiques ;
- ⚙️ et **changer les comportements** en faveur d'une meilleure santé ou de la préservation de l'environnement.

Elle est également très utile quand elle permet de **faciliter les alliances** et de faire connaître leurs résultats.

Partenaire - l'agence RUP

Fondée en 2006, au sein de la coopérative d'activité et d'emploi Coopaname, l'agence RUP est une agence de communication et d'influence, spécialiste des associations et fondations.

Composée d'une équipe pluridisciplinaire, elle accompagne les organisations, de la stratégie de marque et de communication à sa mise en œuvre tactique et opérationnelle.



L'AGENCE RUP

Elle intervient ainsi en amont via les **relations publiques** pour susciter les rapprochements entre les structures adéquates, et peut ensuite **créer les conditions des premiers dialogues** grâce à des méthodes d'intelligence collective, de communication non violente, ou des outils numériques collaboratifs.

Si la coopération donne lieu à la création d'une nouvelle entité, une **stratégie de marque** va permettre de façonner la nouvelle identité communicationnelle grâce au logo, à la signature de marque et au site internet : en 2004, la fusion entre le Centre international de coopération pour le développement agricole (CICDA) et Vétérinaires sans frontières donna naissance à Agronomes et vétérinaires sans frontières.

Une fois que la décision est prise de coopérer, des **relations presse** vont informer les journalistes et promouvoir dans l'espace public un **récit sur ce qu'apporte la mutualisation** : en 2021, neuf sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), tout en gardant leurs identités propres, ont communiqué sur le lancement des Licoornes, une marque collective créée pour transformer l'économie et d'offrir des alternatives de consommation.

Construire des collectifs associatifs est aussi un moyen de plus communiquer, de mieux faire connaître sa cause en la mettant sur l'**agenda médiatique**, puis sur l'**agenda politique** et ainsi d'être en mesure de peser sur les politiques publiques.

Trois exemples de collectifs associatifs ont atteint cet objectif d'influence :

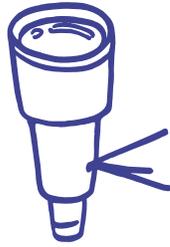
- ⚙️ L'**Alliance pour la Planète**, désormais dissoute, avait noté en 2007 les propositions écologiques des candidats à l'élection présidentielle et obtenu l'organisation du Grenelle de l'Environnement.
- ⚙️ En 2012, le collectif **Ensemble pour l'autisme** s'est vu attribuer le label Grande cause nationale bénéficiant ainsi d'espaces publicitaires gracieux sur Radio France et France Télévisions.
- ⚙️ Quant à la **Coalition Générosité** et à la **République de l'ESS**, elles vont communiquer pendant les élections présidentielles de 2022 pour faire reconnaître les spécificités du secteur non lucratif.

La création d'une campagne est un autre moyen pour un collectif de communiquer et de **plaider pour un sujet d'intérêt général** : en 2019, la Plateforme pour une autre PAC a lancé « Tablons sur nos paysannes ! », afin de valoriser la diversité des apports de l'agriculture paysanne.

Mais la **clôture d'une alliance** peut aussi donner lieu à de la communication : en 2020, le Fonds du 11 janvier, créé en 2015, à la suite des attentats, a fait des relations presse et produit des podcasts pour faire son bilan et annoncer sa dissolution prévue dès sa constitution.

Ceci démontre que la communication — et il en va de même de l'influence — n'est qu'un **outil** qui peut être mis au service d'alliances d'intérêt général.





COLLECTIF INCLUSION & FAIRE ENSEMBLE

Le collectif Inclusion & Faire ensemble, lancé à l'initiative de **La Cloche**, réunit différentes associations, bénévoles et structures pour élaborer un « référentiel » des démarches et des dispositifs d'action qui favorisent l'inclusion des personnes en grande précarité.

Il ne s'agit pas d'une norme, mais de la synthèse des expériences vécues par les professionnels, les salariés et les bénévoles en situation de grande précarité ou non.

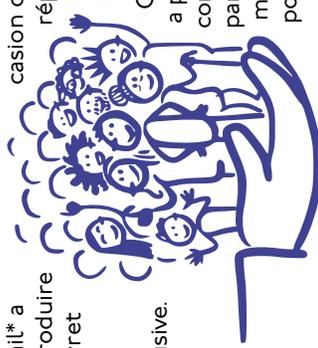
Ce groupe de travail* a pour objectif de produire courant 2022 un livret de pratiques inspirantes pour guider une démarche inclusive.

En janvier 2022, le collectif a choisi de partager un premier aperçu de ses apprentissages, avec des extraits d'entretiens effectués avec des bénévoles et des salariés des différentes structures.

Le collectif s'est donc doté d'un logo (choisi au jugement majoritaire), d'un texte de présentation, d'un bandeau logos partenaires et de règles simples de typographie et de couleurs.

Pour la communication interne, cette campagne a aussi été l'occasion de mettre en place un répertoire, sous la forme d'un fichier tableur partagé.

Chaque organisation y a précisé le numéro et le contact de la personne qui participe aux réflexions, mais aussi de son ou sa responsable communication.



Pratique inspirante:
Mettre en place (et actualiser) un répertoire

Cela a aussi été un moment pour que le groupe se recentre sur son cap collectif. Les membres ont ainsi échangé sur les pratiques qu'ils souhaitaient défendre dans leur livrable en cours de production.



Des exemples pour s'inspirer



 Le dispositif **impulseR** Gironde pour l'insertion par l'activité économique en Gironde

 **Points d'Appui au Numérique Associatif (PANA)**, une démarche collective

 Avec le **Pacte du pouvoir vivre**, 70 organisations ont porté des propositions communes pour les élections présidentielle et législatives.



Quelques conseils clés

- 🔑 Consigner dans un document commun l'essentiel de la stratégie de communication*
- 🔑 Mettre en place un annuaire partagé pour toujours savoir qui est le bon interlocuteur dans chaque organisation et comment le contacter s'il part de l'organisation.
- 🔑 Évaluer la pertinence* de créer une identité propre à la communauté d'action. Si cela n'a pas de sens quand la communauté commence à peine, c'est une étape importante pour autonomiser la communauté.

🔑 Répartir collectivement la fonction de communication veillant à ce que chaque organisation donne un mandat clair pour s'engager dans la démarche collective.

🔑 Dès que des données personnelles sont collectées, traitées et conservées, s'assurer qu'elles sont protégées dans le respect de la réglementation générale sur la protection des données (RGPD):



ZOOM La réglementation générale sur la protection des données (RGPD)

Ce règlement européen, entré en application le 25 mai 2018, responsabilise les organisations pour qu'elles protègent les données personnelles qu'elles détiennent. C'est aussi un moyen pour tous les citoyens de l'UE de reprendre le contrôle de leurs données personnelles.

🔍 Une **donnée à caractère personnel** est une information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable, directement ou indirectement.

🔍 Sont concernées par la RGPD **toutes les structures**, à partir du moment où elles collectent, stockent, utilisent des données à caractère personnel.

🔍 Les **sanctions** en cas de non-respect sont la limitation temporaire ou définitive d'un traitement, l'ordre d'effacer les données, des amendes jusqu'à 20 millions d'euros, etc.

Si la mise en conformité par rapport à la RGPD peut sembler un travail titanesque, il est nécessaire de le découper en plus petites tâches pour en venir à bout.

1. Désigner un délégué à la protection des données.
2. Faire un état des lieux de votre traitement des données.
3. Mettre en place un plan d'action pour être en règle.
4. Définir des processus et créer de la documentation.

BÂTIR UNE FEUILLE DE ROUTE

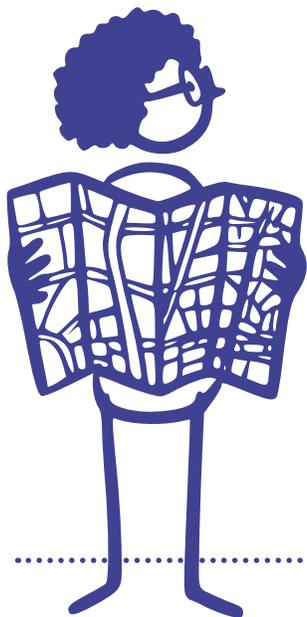
La feuille de route* est un plan d'action commun dont se dote la communauté d'action. Son objectif est de structurer, mettre en cohérence* et organiser les actions à court, moyen et long terme. Pour les membres de la communauté d'action, comme pour les partenaires externes, la définition d'une feuille de route est essentielle, car elle permet de suivre les progrès de l'action collective dans le temps.

Pourquoi bâtir une feuille de route ?

Le suivi de la feuille de route* va permettre d'interroger le projet dans son déroulé, de s'assurer notamment de la cohérence* des moyens engagés par rapport aux objectifs, et de vérifier la pertinence* des actions par rapport aux besoins des bénéficiaires*.

Son suivi contribue ainsi à :

- **Assurer le suivi** des changements obtenus et réinterroger les orientations stratégiques
[cf. Partie 1 - évaluation]
- **Affiner la gouvernance** de la communauté d'action
[cf. Partie 2 - Gouvernance]
- **Mobiliser les ressources** nécessaires à l'action
[cf. Partie 3 - Modèle socio-économique]
- **Valoriser les transformations** générées
[cf. Partie 4 - Communication]





À l'issue de la partie 5 « Bâtir une feuille de route », vous serez capables de :



- * Synthétiser les éléments clés qui auront été adoptés collectivement au cours de la structuration de la communauté d'action (évaluation, gouvernance, modèle socio-économique et communication)
- * Vous assurer de la cohérence des moyens engagés par rapport aux objectifs, et de vérifier la pertinence des actions par rapport aux besoins
- * Vous préparer à la bonne mise en œuvre de cette feuille de route

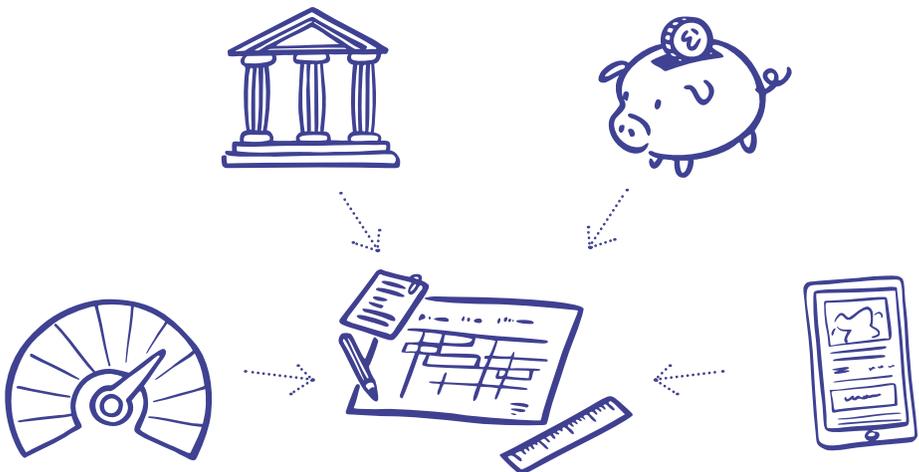
Comment bâtir une feuille de route ? Échelonner et enchaîner les actions

Pour rédiger sa feuille de route, il faut définir l'échelonnement et l'enchaînement des différentes actions dans une temporalité précise en :

- Rappelant les **objectifs de transformation attendus***
[cf. Partie 1 - évaluation]

- Déterminant et précisant l'**implication de chaque partie prenante** pour parvenir à l'atteinte des objectifs (investissement de temps, financier, etc.)
[cf. Partie 2 - Gouvernance et Partie 3 - Modèle socio-économique]

- Identifiant les **ressources à mobiliser** comme les mécanismes de **partage d'informations**
[cf. Partie 4 - Communication]



Comment bâtir une feuille de route ?

Échelonner les différentes actions

EXPLICATIONS

Étape 1 : S'appuyer sur la structuration du collectif

Pour construire la feuille de route, il convient de reprendre les éléments clés de la structuration du collectif :

- ⚙️ **Démarche d'évaluation** : objectifs de transformation, indicateurs et outils de collecte des données*
- ⚙️ **Schéma de gouvernance** : comitologie* et principaux éléments de la charte
- ⚙️ **Modèle socio-économique** : ressources mobilisables
- ⚙️ **Stratégie de communication** : principaux éléments de la communication interne (en priorité) et de la communication externe

Étape 2 : Inscrire le projet de la communauté d'action dans le temps

Dans un contexte contraint, il est nécessaire de prioriser les actions à mener, puis d'en identifier l'enchaînement.

Les participants peuvent ainsi identifier les étapes nécessaires à l'atteinte des objectifs de transformation et les schématiser en reprenant les éléments suivants à chaque étape :

- ⚙️ Les **moyens** et les **personnes mobilisés** pour mener l'action, dont la personne référente.
- ⚙️ Les **canaux de communication** internes et externes
- ⚙️ Les **objectifs** et les **résultats attendus**

Étape 3 : Rédiger la feuille de route et la valider collectivement

Après avoir identifié et priorisé les principales étapes, les participants rédigent précisément la feuille de route. Une fois prête, la feuille de route peut être adoptée par la communauté d'action.

Étape 4 : Prévoir le suivi de la feuille de route

Une fois que la feuille de route est validée par les membres, il s'agira de veiller à sa mise en œuvre. Cela implique de :

- ⚙️ **Mobiliser dans la durée** les membres de la communauté d'action en organisant des points réguliers et en partageant l'avancée des actions (notamment les succès)
- ⚙️ **Veiller au partage régulier des informations** entre les participants et avec les partenaires
- ⚙️ **S'assurer de la collecte des données**, les analyser et formuler les premiers enseignements. Ils pourront donner lieu à des réorientations stratégiques.

[Ces différentes actions se complètent entre elles- cf. Chapitre 3]

La construction de la feuille de route* de la communauté d'action se décline en plusieurs étapes :

QUESTIONS

Quels sont les éléments indispensables à inscrire dans la feuille de route ?

Quels sont les objectifs de transformation, indicateurs et outils de collecte ?

Quels sont les processus de prise de décision avec quelle temporalité ?

Quelles sont les ressources mobilisables (humaines, financières, etc.) ?

Quels sont les dispositifs de partage de l'information ?

Quelles actions permettront d'atteindre les objectifs de transformation ?

Comment se répartir la mise en œuvre des actions ?

Qui assure la fonction de soutien ?
Quels sont les outils de coordination ?

Quels sont les canaux de communication entre les membres ?

Quels sont les principaux objectifs et les résultats attendus ?

Cette feuille de route est-elle cohérente ?

Toutes les conditions sont-elles réunies pour la réalisation de chaque action ?

Le planning est-il réaliste ?

Comment la feuille de route est-elle mise en œuvre ? Y-a-t-il des difficultés ?

Quels mécanismes d'alerte en cas de décrochage des membres ?

Quels supports privilégier pour faciliter le partage des informations ?

Quels supports pour assurer la collecte des données* ?

À quelle fréquence organiser des points avec les membres ? Sous quel format ?

BONNES PRATIQUES

Réunir les différents membres de la communauté d'action pour cette phase

Identifier et sélectionner les éléments clés de chaque document stratégique

Prioriser les actions à mener au sein de la communauté d'action en fonction de leur impact et de leur faisabilité

Remonter la chaîne de causalité des actions pour articuler les actions et l'objectif de transformation

Partager la version consolidée de la feuille de route et la faire valider par tous les membres de la communauté d'action

La rendre facilement accessible en ligne

Accompagner cette feuille de route de l'historique et d'un annuaire pour l'acculturation de nouveaux participants.

Définir un horizon temporel réaliste, nous déconseillons au-delà de 5 ans

Prévoir des moments de suivi des actions réguliers et «sanctuarisés»

Convenir d'un espace de stockage partagé des informations



POINTS D'APPUI AU NUMÉRIQUE ASSOCIATIF

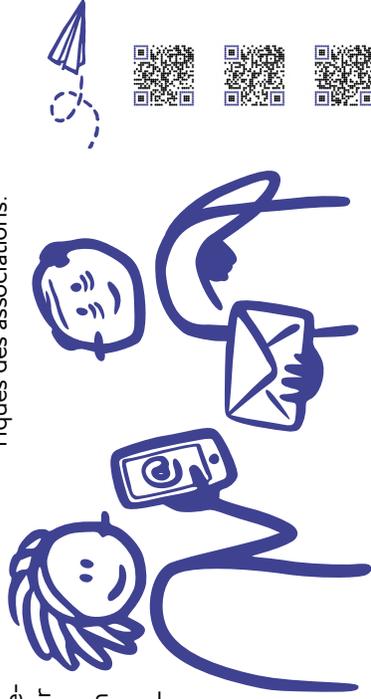
Points d'appui au numérique associatif (PANA) est un programme initié depuis 2018 par HelloAsso, la Fonda et le Mouvement associatif, et en lien avec de nombreux acteurs associatifs et publics.

Les acteurs de l'accompagnement associatif, comme les maisons des associations, les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) ou les services vie associative des mairies, bénéficient de formations sur les sujets numériques.

Ainsi, ils sont en mesure d'accompagner les associations dans leur utilisation des outils numériques (communication, financement participatif, etc.).

Quatre ateliers collectifs furent nécessaires pour que la communauté d'action se dote d'un dispositif d'évaluation* et organise ses actions.

Ce dispositif s'articule autour d'objectifs stratégiques*, à savoir : la montée en compétence numérique des acteurs de l'accompagnement associatif, la couverture de l'ensemble du territoire, et la réponse aux besoins d'accompagnement sur les questions numériques des associations.



Pratique inspirante :
Définir collectivement les « incontournables » de l'année à venir.

Il définit ensemble les « incontournables » de l'année à venir. Par exemple, les structures membres du comité ont choisi en 2021 de réviser le schéma de gouvernance*, de faire évoluer le site Internet ou bien encore de retravailler le modèle socio-économique*.



Des exemples pour s'inspirer

Le collectif Prévention du décrochage scolaire en Essonne porté par Ressources Urbaines et la Fonda

Alliance pour l'éducation - United Way, renforcer l'égalité des chances dans les collèges en France

Le Collectif des hébergeurs alternatifs, transparents, ouverts, neutres et solidaires (CHATONS)



Quelques conseils clés

 Il est important de prévoir dès à présent des rencontres régulières pour partager l'avancée des travaux et notamment faire remonter les premières victoires, les difficultés et les perspectives

 Lors du cadrage du déroulé des actions, trouver un juste équilibre entre des victoires rapides et des transformations plus pérennes, mais qui nécessitent plus de temps pour être mises en œuvre

 Rendre la feuille de route* facilement accessible en ligne, par exemple sur un espace de travail partagé

 Pour chaque point avec les membres, adapter le format (en bilatéral, en plénière, en équipe de pilotage) à l'objet (la mise en œuvre des actions, la collecte des données*, l'accueil de nouveaux membres, etc.)

 Définir un horizon temporel réaliste à 2 ou 3 ans (au-delà de 5 ans, la feuille de route relève de la science-fiction)

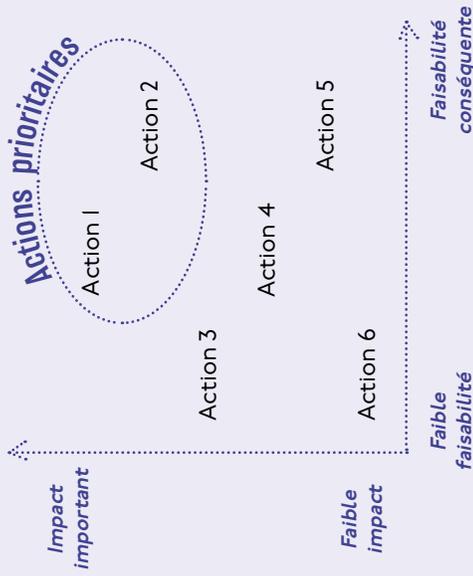


ZOOM

Comment cadrer le déroulé des actions menées

Concrètement, cela implique de :

-  **Prioriser** Les actions en fonction de leur effet de levier pour atteindre les objectifs et de leur faisabilité
-  **Identifier l'enchaînement** des actions pour atteindre les objectifs de transformation.



01

DÉCLENCHER

02

ORGANISER

03

.....

04

ET APRÈS ?

ANIMER

LA COMMUNAUTÉ D'ACTION

03



Dotée de solides fondations (*voir chapitre 1 — Déclencher*), la communauté d'action s'est structurée en choisissant collectivement une démarche d'évaluation*, un modèle socio-économique*, un schéma de gouvernance* et une stratégie de communication* (*voir chapitre 2 — Organiser*).

L'ensemble de ces éléments est synthétisé dans une feuille de route*, véritable boussole de la communauté d'action. Les communautés d'action sont néanmoins des organisations apprenantes : c'est chemin faisant que les modalités de fonctionnement idéales seront stabilisées, au gré des avancées, des nouvelles arrivées dans le collectif, des essais...

Le rôle de la fonction de soutien* est maintenant (*voir préambule*) d'animer la communauté d'action. Pour cela, il convient :

— De faire vivre le collectif.

Une communauté d'action ne vit que dans la durée. Pour remobiliser régulièrement les membres, la fonction de soutien a besoin d'être portée par plusieurs personnes ou structures.

— De piloter la communauté d'action.

En s'appuyant sur la feuille de route notamment, la fonction de soutien assure l'évaluation des premières actions coordonnées. Si celles-ci s'avèrent caduques, les orientations stratégiques doivent être réétudiées, en utilisant la prospective*.  *Les mots accompagnés d'un astérisque* sont définis dans le glossaire p.170.*

— De capitaliser les enseignements

En transformant ses actions en apprentissages reproductibles, la capitalisation s'avère stratégique pour la communauté d'action. Capitaliser ses enseignements lui permet de grandir, mais aussi d'enclencher des changements culturels systémiques.

— «Faire (ensemble) système».

Cette conclusion de la déléguée générale de la Fonda Charlotte Debray éclaire les enjeux* de ce guide et notamment son dispositif de transmission.

Faire vivre cette coopération s'apparente malheureusement souvent à un travail de Sisyphe : chaque nouveau membre demande un temps d'acculturation, chaque nouvelle action coordonnée un processus de délibération, chaque changement de l'environnement d'action une réorientation stratégique, etc.

À défaut de proposer une formule miracle, ce guide vous propose un aperçu des outils à votre disposition, des structures capables de vous accompagner et des concepts développés au fil des pages (*voir chapitre 4 — Et après?*).



Ma communauté d'action est structurée, mais est-elle dynamique ?



Est-ce qu'une seule personne convoque les réunions, les prépare, fait circuler les informations, etc.

Dans la partie précédente, nous avons structuré notre communauté d'action. Pour vous repérer dans cette nouvelle partie consacrée à l'animation du collectif, répondez aux questions suivantes.

Non, nous avons déjà un groupe de personnes qui assure cette fonction de soutien.



Prenez-vous le temps de documenter vos apprentissages dans le collectif ?

Comment faire ?
p.143

En quoi cela serait-il pertinent ?
p.143

Oui, nous avons à cœur de monter en compétences collectivement

Avez-vous pensé à utiliser la prospective* pour réinterroger vos orientations stratégiques ?

N'est-ce pas une perte de temps ?
p.148

Cette capitalisation a-t-elle un calendrier ?

Tout à fait, nous avons un déroulé précis des tâches à accomplir.

Non, nous avons une idée assez vague des étapes de cette capitalisation
p.150

La Fonda - 2022

Oui, pourquoi cela poserait-il problème ?

p.126

Maintenant qu'un groupe de personnes assume la fonction de soutien, comment peut-il animer le collectif ?

Voici quelques unes des grandes étapes à garder à l'esprit

p.132

Et pour le pilotage du projet, utilisez-vous votre feuille de route* ?



Non, nous n'en voyons pas l'utilité

p.138

Est-ce que tout le monde s'est approprié cette feuille de route ?

Oui

Oui, nous en assurons le suivi régulièrement

Avez-vous déjà réinterrogé cette feuille de route ?

Non, comment faire ?

p.139

Oui, les conditions ont changé et nous avons retravaillé notre feuille de route

Non, n'est-elle pas immuable ?

p.141

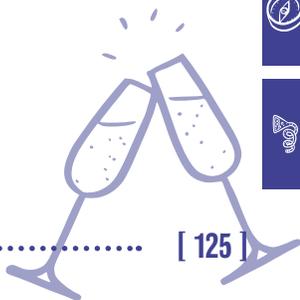
Un petit groupe de personnes motivées, qui l'a fait / Le ferait valider par tout le collectif

Qui a travaillé ou travaillerait à cette nouvelle version de la feuille de route ?

Une seule personne

p.141

Félicitations, vous avez à présent toutes les cartes en main pour animer votre communauté d'action. Rendez-vous à la partie 4 p.157 pour retrouver les outils présentés dans l'ensemble de ce guide.



1 FAIRE VIVRE LA COMMUNAUTÉ D'ACTION

La fonction de soutien* joue un rôle majeur dans le déclenchement et la structuration de la communauté d'action. Idéalement portée par plusieurs personnes ou structures, elle demeure primordiale pour faire vivre la communauté d'action dans la durée.

C'est elle qui fait vivre le collectif et remobilise régulièrement les membres. En cas de départ des participants ou de nouveaux membres, elle effectue un travail précieux de passage de relais pour les premiers et d'acculturation des seconds.

Stabiliser la fonction de soutien

La fonction de soutien* doit remplir les missions suivantes :

○ **Mettre en œuvre les orientations stratégiques.** La fonction de soutien est le garant du cap stratégique et de la feuille de route* associée.

Elle s'assure que les membres de la communauté d'action comprennent, acceptent et mettent en œuvre les actions qui sont attendues d'eux.

Elle assure un suivi suffisamment fin pour pouvoir agir en cas de difficulté à mettre en œuvre les actions prévues. Pour autant, elle n'est pas dans une posture de contrôle, mais bien d'appui. Inversement, une fonction de soutien trop impliquée peut conduire au désengagement des acteurs.

○ **Déployer la démarche d'évaluation.**

La fonction de soutien aura veillé à associer largement les membres de la communauté d'action à la définition du cadre et du dispositif d'évaluation*. Elle peut être mobilisée pour proposer à leurs propres équipes opérationnelles, ou à leurs instances de gouvernance, des temps d'appropriation du dispositif d'évaluation, notamment les indicateurs et les outils de collecte des données*.

Elle veille également à la remontée des données par les parties prenantes* et peut, au besoin, apporter son soutien pour le déploiement de la collecte.

Enfin, elle veille à l'analyse des données collectées, pour en tirer des enseignements stratégiques, comme l'atteinte des objectifs, l'observation des résultats ou effets non escomptés, les axes d'amélioration à proposer, ou des thèmes de communication.





À l'issue de la partie 1 « Faire vivre la communauté d'action », vous serez capables de :



- * Stabiliser la fonction de soutien, notamment en lui trouvant une forme stable et en formalisant son organisation
- * Assurer la bonne mise en œuvre de la stratégie et mobiliser dans la durée les membres de la communauté d'action

○ Faire vivre le schéma de gouvernance.

La fonction de soutien* veille au respect du schéma de gouvernance, et planifie régulièrement les réunions des différents cercles.

Elle doit ensuite les préparer en fixant un ordre du jour. Il peut être co-construit à condition de prévoir assez de temps pour permettre aux membres de participer.

C'est généralement la fonction de soutien qui assure l'animation des réunions et rédige le compte rendu qui sera diffusé aux participants.

Sa mission ne s'arrête pas là, elle organise également des moments plus informels d'interconnaissance entre les membres, ou des moments de réflexion sur le fonctionnement de la communauté d'action elle-même.

○ Mobiliser dans la durée.

La fonction de soutien rappelle régulièrement l'ambition de la communauté d'action. Elle met en lumière les avancées en interne, et coordonne la communication ou le plaidoyer vers l'externe.

En interne, la valorisation de victoires rapides est essentielle pour donner du sens à l'engagement dans la durée. La fonction de soutien doit être attentive à l'implication des membres.

Il est important qu'elle identifie ceux qui semblent se désengager pour établir un dialogue avec eux, comprendre les points de blocage et favoriser leur réengagement.

○ Pérenniser les ressources de la communauté d'action.

La fonction de soutien effectuée en continu la recherche de fonds pour pérenniser ses propres actions et mettre en œuvre les solutions nées de la communauté d'action.

S'appuyant sur le cadre ou les résultats de la démarche d'évaluation, elle approche des possibles soutiens financiers et renseigne ainsi des dossiers de demande de financement.

Elle peut aussi solliciter les membres de la communauté d'action pour qu'ils mobilisent leur réseau. Cela implique au préalable de les outiller en leur préparant des documents (plaquette, note etc.) retraçant l'histoire et la raison d'être de la communauté d'action, ainsi que les principaux résultats à jour.

Enfin, la fonction de soutien assure un lien régulier avec les partenaires financiers, afin de valoriser les actions, leurs résultats et leurs effets, et d'associer les partenaires à la réflexion sur leur pérennisation, leur développement, ou leur essaimage à d'autres territoires ou d'autres causes.



Comment animer la communauté d'action ?

Portage de la fonction de soutien

.....

À l'issue de la phase de structuration et de l'adoption de la feuille de route*, il est essentiel que la fonction de soutien* trouve une **forme stable et clairement définie** pour remplir au mieux ces missions qui inscrivent la communauté d'action dans la durée.

Notre conseil est d'éviter que la fonction de soutien ne repose que sur une seule personne ou structure : son absence, même temporaire, pourrait mettre en risque la communauté d'action.

Il n'existe cependant pas de forme unique et plusieurs options existent pour le **portage** de cette fonction :

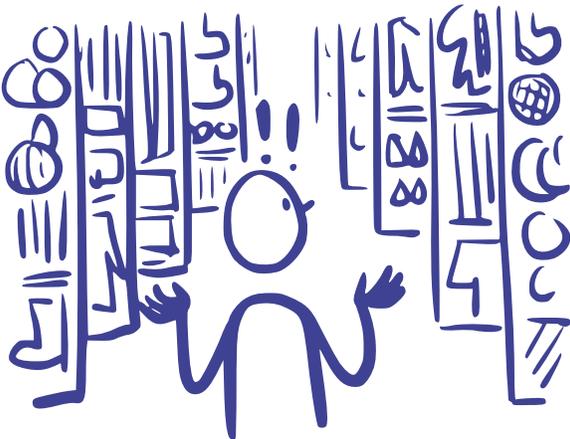
- **Prendre appui** sur une structure déjà existante ;
- **Créer une structure** dédiée à la communauté d'action ;
- **Se répartir les rôles** au sein de la communauté d'action ;
- **Confier la fonction de soutien** à un comité de pilotage (COFIL)* ou un comité technique (COTECH)* composé de représentants de la communauté d'action ;
- **Se faire accompagner** par un tiers.

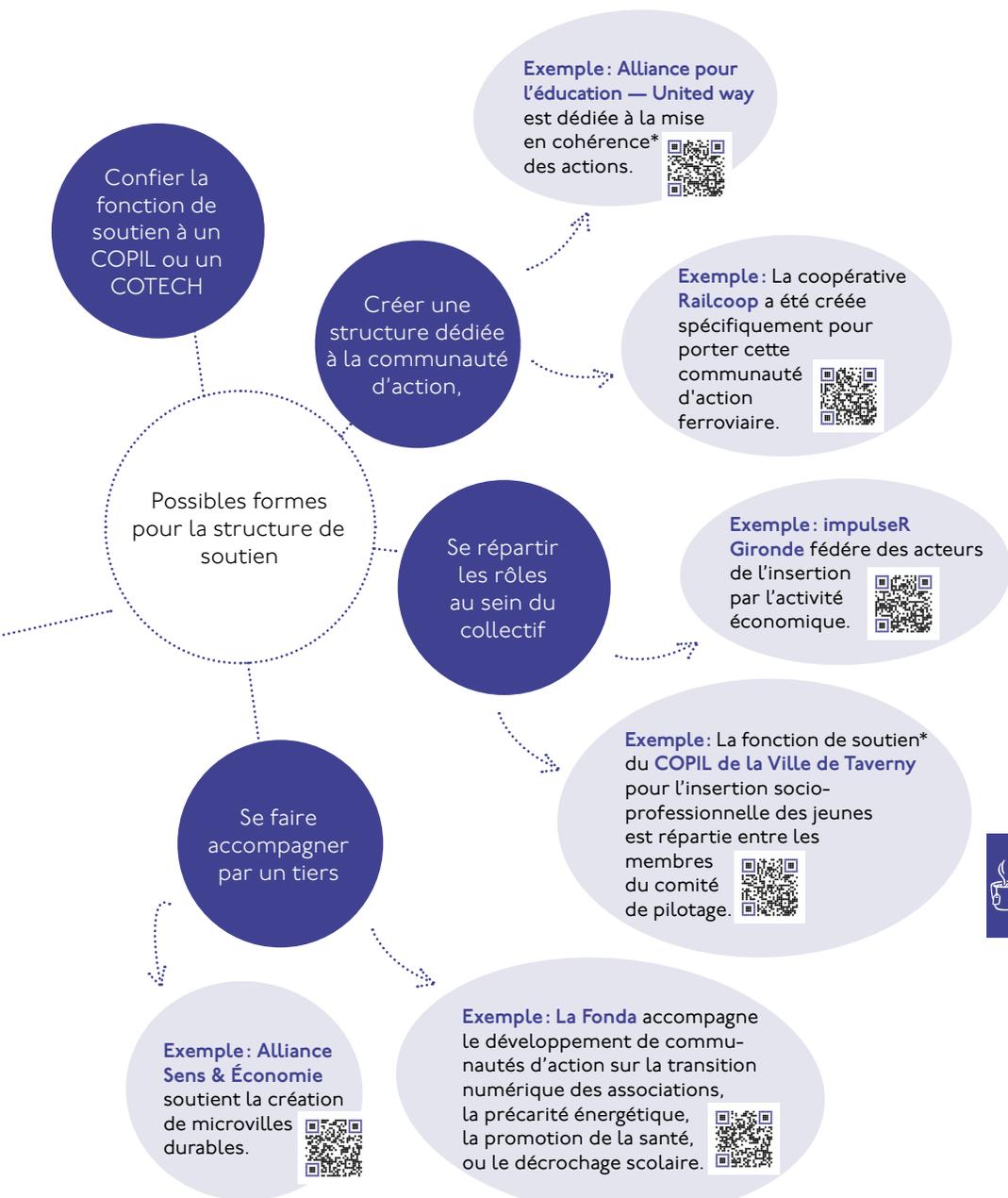
Exemple : C'est le cas du **Centsept** pour les laboratoires d'innovation sociale



Prendre appui sur une structure déjà existante.

Exemple : Droits d'urgence assure ainsi l'animation et la maintenance de la plateforme DroitsDirects.fr.





Comment animer la communauté d'action ?

Définition opérationnelle

.....

Au préalable, il convient de s'appuyer sur tout le travail de structuration de la communauté d'action, et tout particulièrement sur la feuille de route*.

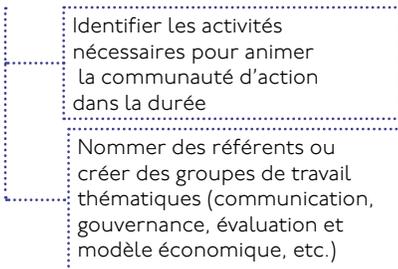
On peut dès lors décliner cette stabilisation de la fonction clé en questionnements clés :

○ **Répertorier les différentes actions essentielles** que la fonction de soutien* doit assumer pour animer la communauté d'action : quelles sont les activités nécessaires pour animer la communauté d'action dans la durée ? Faut-il nommer des référents ou créer des groupes de travail thématiques ?

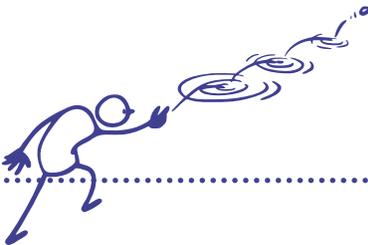
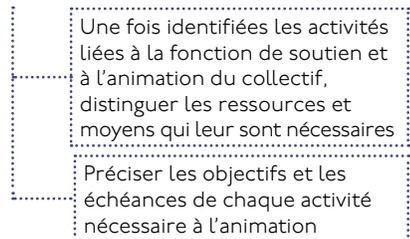
○ **Affiner et préciser les besoins** anticipés pour animer la communauté d'action. Pour chaque activité nécessaire à l'animation de la communauté d'action dans la durée, préciser : en quoi consiste-t-elle précisément ? Quels sont les objectifs poursuivis ? À quelle échéance ? Quels sont les moyens nécessaires pour y parvenir (humain, financier, technique, etc.) ?

○ **Identifier les moyens mobilisables** par chaque structure pour animer la communauté d'action : Quelles sont les ressources financières ? Les ressources humaines ? Les ressources techniques ?

RÉPERTORIER LES DIFFÉRENTES ACTIONS ESSENTIELLES



AFFINER ET PRÉCISER LES BESOINS



○ Mettre en cohérence* Les moyens et **planifier les grands rendez-vous** pour animer le collectif: quels sont les grands rendez-vous ? Quelles seront les structures et les ressources mobilisées ?

○ **Formaliser l'organisation de la fonction de soutien** et la valider collectivement : est-ce que chaque structure identifiée a pris un engagement formel ? Quand un bilan de cette animation de la fonction de soutien pourra-t-il avoir lieu ?

Les communautés d'action sont des **organisations apprenantes**. Le rôle de la fonction de soutien est de centraliser les enseignements tirés de l'expérience et de proposer des améliorations possibles dans le fonctionnement du collectif.

IDENTIFIER LES MOYENS

- Identifier les ressources financières mobilisables : dons, cotisations, recettes d'activités, subventions, etc.
- Identifier les ressources humaines : mécénat de compétences, mise à disposition, bénévolat, étudiants ou chercheurs, volontaires du service civique, etc.
- Identifier les ressources techniques : salles, véhicules, et outils informatiques, etc.
- Veiller à avoir l'accord d'un responsable pour pouvoir engager ces ressources au sein de la communauté d'action

PLANIFIER LES GRANDS RENDEZ-VOUS

Planifier les grands rendez-vous, leurs objets, les personnes et les ressources mobilisées :

- ⚙ Suivi-animation
- ⚙ Évaluation
- ⚙ Décision stratégique
- ⚙ Communication...

Veiller en continu au partage de l'information

FORMALISER L'ORGANISATION DE LA FONCTION DE SOUTIEN

Veiller à ce que chaque structure ait un engagement formel

Prévoir une clause de revoyure pour faire le bilan et procéder aux ajustements pour l'avenir

Comment animer la communauté d'action ?

Les étapes indispensables

ACTIONS À METTRE EN PLACE

Étape 1 : Assurer la bonne mise en œuvre de la stratégie

Fixer un calendrier clair et précis pour la mise en œuvre des actions et la remontée des informations par les membres

Créer des outils de suivi :

- ⚙️ Faire l'inventaire des outils de suivi des actions déjà existants : lesquels garder ? Comment les améliorer ?
- ⚙️ Créer des outils complémentaires et les tester avant de les déployer plus largement

Étape 2 : Faire vivre la gouvernance

Proposer un calendrier des différents temps forts de l'année :

- ⚙️ Des réunions stratégiques
- ⚙️ Des réunions opérationnelles
- ⚙️ Des réunions plus informelles pour la convivialité

De façon plus ponctuelle, organiser un temps pour faire le bilan des documents stratégiques (feuille de route ; charte, etc.)

Étape 3 : Mobiliser les membres dans la durée

Créer un lieu de stockage partagé avec tous les documents clés :

- ⚙️ Les documents stratégiques : la feuille de route, la charte, le dispositif d'évaluation, le plan de communication, etc. ;
- ⚙️ L'annuaire des membres avec le nom/prénom, la fonction, la structure, le mail, le numéro de téléphone et l'adresse ;
- ⚙️ Le tableau de bord et autres outils de collecte de données ;
- ⚙️ Le kit de communication : la charte graphique, la plaquette, le masque de présentation, la revue de presse, etc.

Étape 4 : Assurer l'évaluation et la vitalité du modèle économique

En complément du suivi des actions (les réalisations), mettre en œuvre un dispositif d'évaluation des résultats et des effets

Animer les relations avec les partenaires financiers, les partenaires opérationnels, les équipes, les bénévoles, etc.

Étape 5 : En cas de départ des participants ou de nouveaux membres

Préparer un kit d'acculturation à la communauté d'action :

- ⚙️ L'annuaire des membres
- ⚙️ Les synthèses des enjeux* clés
- ⚙️ Guide d'accueil pour les nouveaux
- ⚙️ Les documents de présentation du collectif
- ⚙️ Fiche synthétisant les missions de la personne qui a quitté sa fonction (compétences, qualités, missions)

Prévoir un moment d'accueil avec plusieurs « anciens » membres

Animer une communauté d'action tient plus du marathon que du sprint.
Cela nécessite de la part de la fonction de soutien de la persévérance et de la méthode.
Voici quelques outils et conseils proposés :

CONSEILS/BONNES PRATIQUES

Se doter d'un agenda partagé, ou adopter une solution numérique de gestion de projet*

Prévoir des mécanismes de rappel en cas de retard dans le recueil des données

Analyser au fil de l'eau les données collectées et consolider l'analyse des données en faisant valider les résultats par les participants



Rappeler régulièrement les différentes réunions par des newsletters notamment

Envoyer au préalable l'ordre du jour et penser à transmettre un compte rendu

Assurer un suivi des décisions prises lors des réunions

Sonder régulièrement les membres pour connaître leur degré de satisfaction et faire émerger des évolutions possibles



Mettre à jour régulièrement les documents partagés sur l'espace de stockage

Relancer les membres en cas d'oubli et désigner un référent qui administre l'espace de stockage

Diversifier les supports de communication des informations

Suivre régulièrement la participation des membres. Mettre en place un système d'alerte en cas d'absence. Prévoir un temps d'échanges en bilatéral avec les personnes absentes pour comprendre les raisons de leur absence et leur partager les dernières informations.



Former les nouveaux venus à la collecte

Présenter les résultats, faire rencontrer les bénéficiaires*, etc.

Suivre la feuille de route évaluation [cf. Chapitre II Partie I - évaluation]

Rendre des comptes sur l'utilisation de fonds, remercier toutes les personnes investies



Mettre à jour régulièrement le kit d'acculturation

Désigner une personne référente (une sorte de mentor) qui soutiendra le nouveau



VIE ASSOCIATIVE LOCALE: COMMENT ACCOMPAGNER LA COOPÉRATION?

De nombreuses **structures de développement de la vie associative locale** (SDVAL), que sont les maisons des associations, points d'appui à la vie associative ou autres acteurs de proximité délivrant un accompagnement, réalisent un travail de fond pour stimuler et outiller les coopérations entre associations locales et leurs partenaires.

Le **tissu associatif** principalement touché par ces accompagnateurs est composé de nombreuses associations localement ancrées, 100 % bénévoles ou avec quelques salariés; c'est dans ce périmètre que les rouages explicités ci-après opèrent.

Pour que poussent des graines de coopération, encore faut-il un terrain fertile. De nombreuses actions des SDVAL contribuent à **créer les conditions d'interconnaissance** indispensables pour que diverses associations se projettent ensemble.

Il peut s'agir de formats dédiés au réseautage sur une thématique, de formations ou ateliers qui laissent la place à la présentation des acteurs et au partage de leurs problématiques, ou encore d'organisation d'événements qui sont supports du déclenchement d'un travail interassociatif.

Ces rouages relèvent de la fonction d'**animateur/catalyseur territorial*** assurée par les accompagnateurs.

Partenaire - Le Réseau National des Maisons des Associations

Le Réseau national des Maisons des associations (RNMA) soutient le développement des structures locales d'aide à la vie associative sur l'ensemble du territoire. Il crée entre elles des synergies pour accroître l'efficacité de leur action.

Le RNMA se veut être également une force de proposition pour la mise en place de politiques d'aide au secteur associatif.



LE RÉSEAU NATIONAL DES MAISONS DES ASSOCIATIONS

Une association qui travaille seule a ses habitudes de fonctionnement ; elle ne prend pas toujours le temps de les formaliser. Quand deux associations, ou plus, structurent un projet ensemble, il est important de se rendre mutuellement visibles ces éléments, ce qui évitera des incompréhensions :

- ⚙️ s'accorder sur les objectifs du projet, en assurer une lecture partagée ;
- ⚙️ établir le budget prévisionnel de l'action et clarifier la contribution de chaque association,
- ⚙️ affecter les ressources bénévoles ou salariées que chacune mettra à disposition du projet, les compétences et le temps disponibles, les ressources matérielles, logistiques, numériques.

Le travail d'accompagnement permet de guider les acteurs dans ces étapes et évite de rater des marches ; d'une certaine manière **il jalonne le parcours**. Il prévient par son action les tensions qui peuvent jaillir du fait que les structures «se découvrent» en chemin.

Les collectivités locales interviennent souvent en soutien logistique ou financier de ces projets locaux, parfois dès la conception. La clarification des engagements mutuels contribue aussi à poser un cadre sécurisant pour la relation entre collectivité et associations.

Une convention de partenariat sera un outil support pertinent pour formaliser le tout ; c'est le rôle de l'accompagnateur que de **faciliter la traduction des rôles** de chacun pour déminer par anticipation le terrain, et permettre ainsi aux associations locales de réussir leurs réalisations en commun.

Enfin, les associations pouvant manquer de temps et d'énergie en fin de projet, l'évaluation est parfois négligée. L'accompagnateur veillera à **organiser une évaluation partagée** qui sera le moment de projeter ensemble une poursuite de la coopération.





ALLIANCE POUR L'ÉDUCATION - UNITED WAY

Née de la fusion de deux associations en 2018, **Alliance pour l'éducation - United Way** agit pour favoriser l'égalité des chances et donner les clés aux jeunes pour faire un choix éclairé pour leur avenir.

Avec le programme Défi Jeunesse, Alliance pour l'éducation - United Way mobilise et fédère des acteurs locaux pour permettre aux jeunes de mieux se connaître et de découvrir le monde professionnel.

Si 9 300 jeunes ont été accompagnés sur l'année scolaire 2021-2022, c'est grâce à l'engagement collectif de 65 entreprises, 50 associations et 39 établissements partenaires.

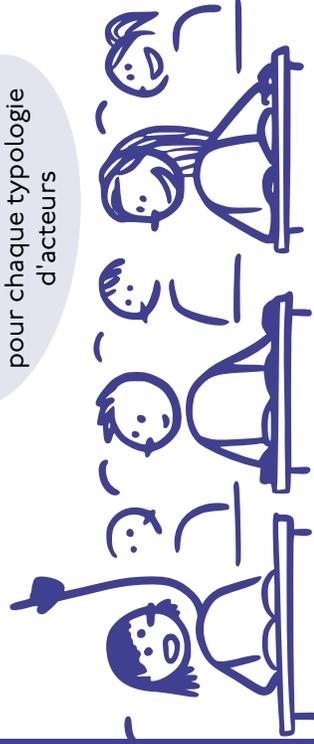
Mais aussi d'Alliance pour l'éducation - United Way qui a su créer toutes les conditions nécessaires pour l'émergence et le développement d'alliances locales. Elle exerce la fonction de soutien*.

À ce titre, elle orchestre ce travail collectif en créant des relations de confiance via des référents, avec des acteurs aux cultures professionnelles variées, ainsi qu'en favorisant l'émergence d'une culture commune entre eux.

Elle mène un travail de collecte de données pour, ensuite, les analyser et transmettre les informations significatives à chaque structure. Enfin, elle assure la recherche de ressources, notamment financières, pour pérenniser la coordination des actions au service des jeunes.



Pratique inspirante :
Se doter de référents pour chaque typologie d'acteurs



D'autres exemples pour s'inspirer



Le programme Points d'Appui au Numérique Associatif



Alliance Sens & Économie, et ses microvilles



Coopcycle, la fédération internationale des livreurs à vélo



Quelques conseils clés

 Créer un document de recueil des différentes données partagé en ligne et rédiger un rapport analysant les résultats collectés, en formulant des enseignements stratégiques pour l'avenir

 Partager régulièrement les informations clés, notamment les résultats des actions coordonnées: un site Internet, une *newsletter*, une boucle de conversation, un événement, etc.

 Proposer des moments de montée en compétences des participants et de partages entre pairs

 Créer un outil de suivi de la participation des membres

 Faire voter les participants sur le choix des jours et des horaires pour se retrouver, avec une vigilance sur les réunions en soirée et la durée de réunions



ZOOM Comment assurer le passage de relais en cas de rotation des équipes

En cas de *turn-over** au sein des participants, en particulier en cas de départ de l'un des fondateurs, la fonction de soutien* assure le passage de relais entre les anciens et les nouveaux.

Pour assurer la transmission des connaissances et favoriser l'acculturation, elle met à jour et partage les documents clés :

-  le **kit communication**,
-  l'**annuaire** des membres,
-  le **plan de financement**,
-  les documents essentiels comme le **référentiel d'évaluation***, la **charte**, la **feuille de route***.

Elle peut également proposer d'organiser un **temps d'accueil** des nouveaux membres en présence de quelques participants de la communauté d'action.

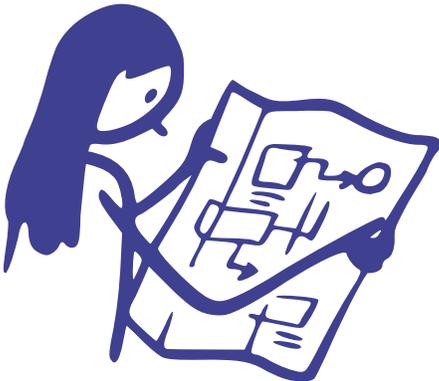


2 PILOTER LA COMMUNAUTÉ D'ACTION

Après avoir structuré la communauté d'action, la fonction de soutien assure l'évaluation dès les premières actions à l'aune des documents établis précédemment, dont la feuille de route*. Ce document de référence, véritable boussole du projet collectif, n'est néanmoins pas gravé dans le marbre : conserver son cap n'est pas un objectif en soi. Lorsque c'est nécessaire, il convient de réinterroger les orientations stratégiques, avec l'aide de la prospective*.

Suivre et évaluer la communauté d'action

Les différents éléments constitutifs de la stratégie de la communauté d'action sont compilés dans la **feuille de route***, appelée à être un document de référence pour la communauté d'action, véritable boussole pour permettre au projet collectif de conserver son cap.



La fonction de soutien assure le suivi dans le temps de la feuille de route :

- Quelles actions sont réalisées ?
- Pour répondre à quels objectifs ?
- Avec quelles ressources ?

Elle suit également l'avancement de l'évaluation du collectif :

- Qu'est-ce que cela produit comme résultats ?
- Et comme effets indirects ?
- Les moyens mis en œuvre sont-ils cohérents avec les objectifs et les effets attendus ?



À l'issue de la partie 2 « Piloter la communauté d'action », vous serez capables de :



- * Coordonner la mise en œuvre des actions
- * Réinterroger les orientations stratégiques en utilisant la prospective
- * Évaluer chemin faisant la communauté d'action à l'aune de sa feuille de route

Comment suivre et évaluer la communauté d'action ? Assurer le suivi de la feuille de route

QUESTIONS

CONSEILS

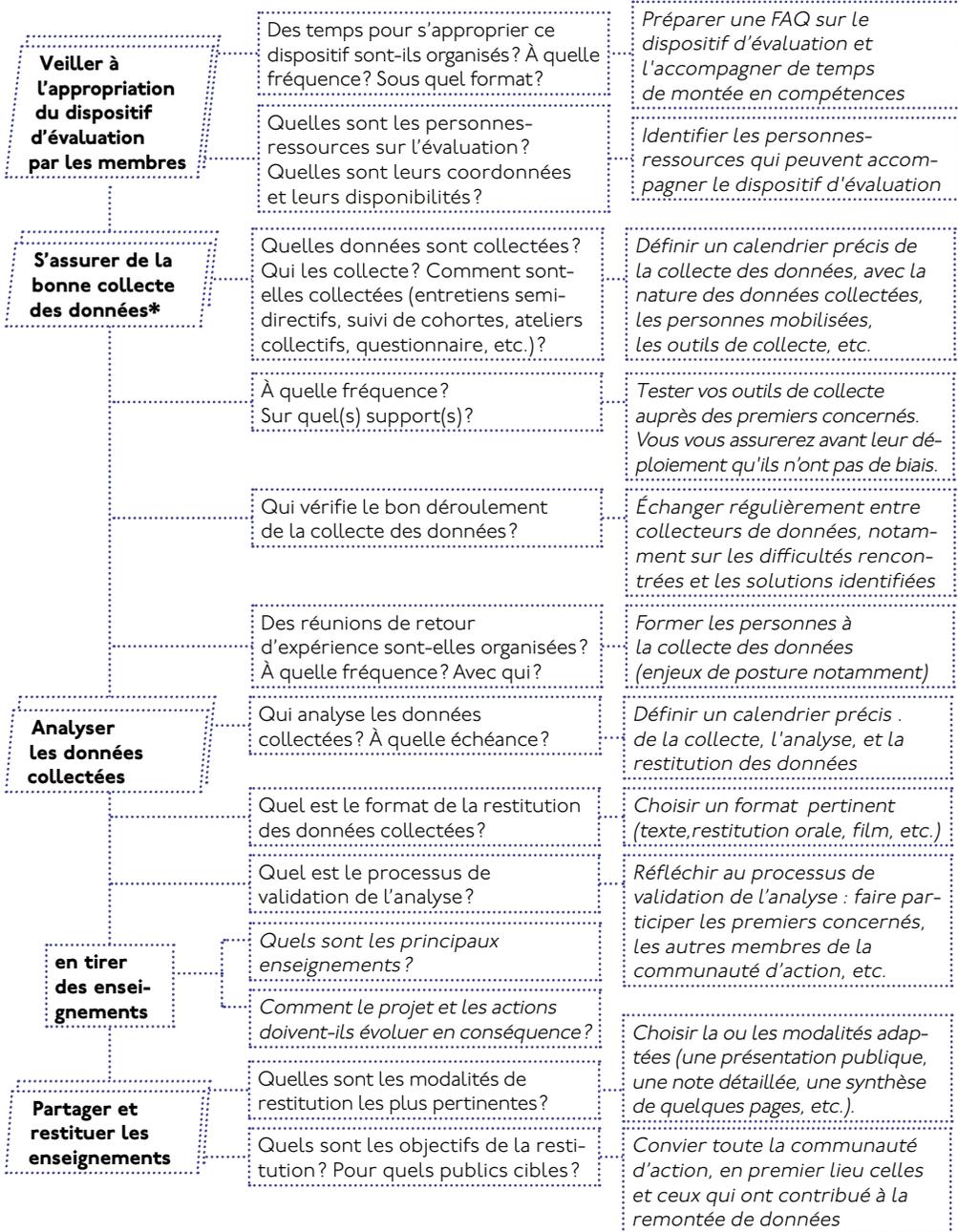
Veiller à l'appropriation par tous de la feuille de route	Des temps d'appropriation sont-ils organisés avec les participants?	<i>Alterner les temps d'appropriation (présentiel et distanciel)</i>
	Les documents stratégiques sont-ils facilement accessibles?	<i>Créer une fresque des temps forts de la feuille de route.</i>
Mobiliser durablement les personnes	Quand sont les points d'étape?	<i>Prévoir des points d'étape, avec un ordre du jour et un compte-rendu partagé avec les absents</i>
	Qui est à l'initiative de ces points ? Qui les anime?	
Faire vivre la communauté	Des moments conviviaux sont-ils souvent proposés?	<i>Proposer fréquemment des moments conviviaux</i>
		<i>Mettre au point un dispositif d'alerte en cas d'absences fréquentes aux points d'étape</i>
Favoriser un engagement pérenne	Quels sont les signaux d'un désengagement d'un participant?	<i>Proposer un rendez-vous en bilatéral pour raccrocher les wagons</i>
	Qui réagit à ce désengagement?	
Coordonner la mise en œuvre des actions	Ceux qui assurent la fonction de soutien sont-ils bien identifiés par les membres? Peuvent-ils les contacter facilement?	<i>Présenter les personnes qui assument la fonction de soutien</i>
	Comment les membres perçoivent-ils la mise en œuvre des actions?	<i>Schématiser le fonctionnement de la communauté d'action en rappelant le rôle de chacun</i>
	Quand ont lieu les temps d'échange? Avec qui? À quelle fréquence?	<i>Faire un questionnaire et des entretiens pour connaître leur perception de la mise en œuvre</i>
Quid des difficultés ?	Comment les faire remonter ?	<i>Organiser des temps d'échange réguliers (présentiel et distanciel)</i>
	À qui s'adresser? Comment?	<i>Identifier une personne-ressource et inviter les membres à la prévenir du moindre problème</i>
		<i>Identifier la personne qui centralise la collecte des informations et qui les diffuse</i>

Comment suivre et évaluer la communauté d'action ?

Assurer le suivi du dispositif d'évaluation

QUESTIONS

CONSEILS



Réinterroger les orientations stratégiques

Une stratégie se définit comme une **combinaison d'actions** orientées vers l'atteinte d'un but précis.

Pour une communauté d'action, dont le premier objet est précisément de **mettre en cohérence* les actions**, la stratégie s'exprime dans la feuille de route*.

Elle articule toutes les actions engagées par les acteurs appartenant à la communauté d'action, tout en rappelant la **vision partagée des enjeux et des objectifs** qui la fondent (cf. *Partie I de ce guide*).

Si se fixer un cap est essentiel à la bonne conduite d'un projet, il faut cependant savoir le réorienter lorsque c'est nécessaire.



On peut faire face à un **obstacle imprévu** ou se rendre compte que le chemin que l'on suit n'est en fait pas — ou plus — le bon pour nous conduire à la destination souhaitée.

En d'autres termes, s'il est important de suivre son projet stratégique, il faut aussi **savoir l'interroger**, voire le remettre en cause si la pertinence*, la cohérence* ou l'efficacité* ne sont pas au rendez-vous.

Comment réinterroger les orientations stratégiques ? Qui associer à la démarche ?

Comme pour toute fonction de la communauté d'action, il est préférable de confier la responsabilité de la réflexion stratégique à un **petit groupe de personnes motivées et disponibles**.

Il est indispensable que ce groupe sache associer **les bonnes personnes au bon moment** et communiquer sur ses résultats auprès de l'ensemble de la communauté d'action.

Pour repère, un bon exercice de prospective* participative dure **six mois**.

Voici une série de questions à avoir à l'esprit pour mener cette démarche :

- Comment assurer une **fonction de veille** pour repérer ce qui vient interroger la stratégie du collectif (nouveaux acteurs, loi ou règlement, etc.)? Comment communiquer sur ce qui est observé?
- Suivant les **règles de gouvernance**, à quelle fréquence aborder les questions stratégiques lors des instances statutaires ?
- À quel moment associer les **parties prenantes*** de la communauté d'action à la réflexion stratégique ? Avec quels objectifs ?
- Quels **outils** employer pour associer les parties prenantes : ateliers ? Questionnaire en ligne ? Entretiens ?

Comment réinterroger les orientations stratégiques ? Quand faut-il interroger sa feuille de route ?

.....

La **démarche évaluative** va jouer un rôle déterminant pour la communauté d'action, en lui permettant de :

- s'assurer de sa capacité à atteindre ses **objectifs**,
- incarner ses **valeurs**,
- formaliser ses **effets** sur son environnement d'action.

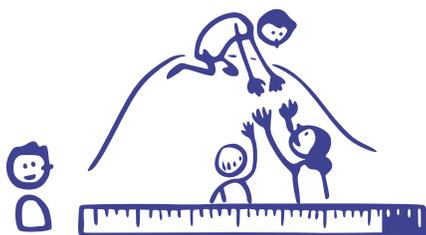
Il est d'usage de fixer une **échéance** à un projet stratégique, au terme de laquelle il sera remis sur l'établi, pour :

- confirmer ou faire évoluer les ambitions — et les objectifs —
- faire le point sur les actions mises en œuvre et éventuellement la structuration et l'organisation de la communauté d'action.

En règle générale, les projets stratégiques sont pensés sur une durée de **cinq ans**. Cet horizon temporel permet de conférer une stabilité au projet, en évitant de constamment le remettre en question.

Certaines situations peuvent cependant requérir une **révision anticipée** du projet stratégique :

- le constat d'un **écart important** entre les objectifs de la communauté d'action et les moyens dont elle dispose réellement
- la production d'**effets indésirables** qui vont à l'encontre des valeurs du collectif,
- des **résultats** éloignés de ceux escomptés,
- un bouleversement profond dans son **environnement d'action*** qui vient remettre en cause le projet de la communauté d'action.



La plupart du temps, ce sont les **données issues de l'évaluation**, ou encore d'un **travail de veille**, qui vont conduire à réorienter la stratégie.

La réflexion stratégique ne doit pas occulter les « **questions qui fâchent** ». Par exemple : les actions mises en œuvre sont au service du projet de la communauté d'action, et non de sa seule **pérennisation**.

Il est parfois tentant d'initier de nouvelles actions à la suite d'un appel à projets ou d'un financement assuré. Pourtant, cela ne doit pas conduire à tordre le cou aux intentions initiales de la communauté d'action.

L'autre « question qui fâche » porte sur les **finalités de la communauté d'action**. Dans certaines circonstances, le projet peut perdre de sa pertinence*, car le besoin auquel il cherche à répondre n'existe plus ou une réponse encore plus pertinente y a été apportée.

Dans ce cas extrême, la communauté d'action peut être amenée à acter sa dissolution ou à se refonder sur une nouvelle ambition.

Comment réinterroger les orientations stratégiques ? Quels sont les outils utiles au projet stratégique ?

La démarche d'évaluation de la communauté d'action doit être menée dès le début de la communauté d'action*, avec des échéances régulières de remontée d'informations et en impliquant l'ensemble des parties prenantes*.

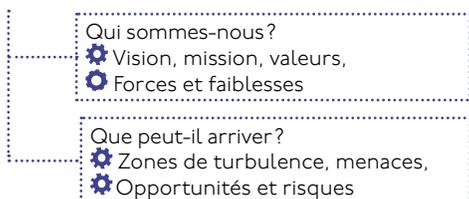
Une **démarche prospective*** peut également s'avérer utile pour interroger la stratégie de la communauté d'action. Cette démarche conduit à comprendre le présent, explorer les futurs possibles, et décider d'un futur souhaitable.

Véritable **outil d'aide à la décision**, mais aussi **support de délibération** quand elle est conduite de façon participative, la démarche de prospective se conduit en différentes étapes :

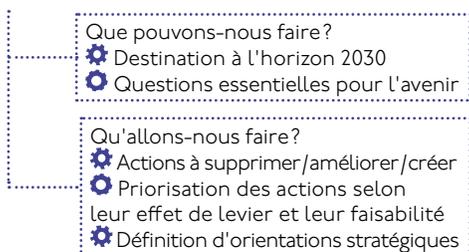
- Établir un **diagnostic du présent**, pour y observer et prioriser les tendances qui sont à l'œuvre. Soit se demander ce qui peut advenir, et plus précisément, ce qui constitue des menaces ou des opportunités pour le collectif.
- Susciter des prises de position et **formuler des enjeux pour l'avenir**, pour affirmer ce que nous souhaitons obtenir, défendre ou améliorer. Cela suppose de se rappeler ce qui fonde l'identité de la communauté d'action — en s'appuyant sur la Charte.
- Lister, prioriser et **inscrire dans le temps les actions**, avant leur déploiement effectif.

On le voit, les **étapes d'une démarche de prospective** sont proches de celles pour construire et structurer une communauté d'action. Elle n'en est que plus pertinente au moment d'interroger son projet pour lui fixer de nouvelles orientations stratégiques — ou les confirmer.

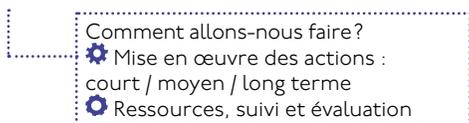
DIAGNOSTIC



DÉFINITION DE PRIORITÉS STRATÉGIQUES



PLAN D'ACTION



COMMUNIQUER POUR ANIMER UNE COMMUNAUTÉ

L'animation de communauté à la Fondation Crédit Coopératif est née d'une volonté de **créer plus de lien** avec et entre bénéficiaires*.

La Fondation Crédit Coopératif s'est lancée dans une réflexion destinée à évaluer ses propres effets auprès de ses bénéficiaires autour de trois thèmes :

⚙️ la **capacité d'agir** (« dans quelle mesure avons-nous contribué à la réalisation des projets soutenus ? »),

⚙️ la **reconnaissance** (« avons-nous contribué à la visibilité des projets ? »),

⚙️ la **coopération** (« avons-nous favorisé les synergies entre acteurs ? »).

À partir des propos recueillis auprès de ses parties prenantes, la Fondation a décidé de renforcer certaines **actions de communication** pour gagner en efficacité.

En accentuant sa présence, notamment sur les réseaux sociaux pour interagir plus facilement avec ses parties prenantes, la Fondation souhaite sortir du seul rôle de financeur pour devenir davantage un **carrefour de projets**, un facilitateur.

Partenaire - La Fondation Crédit Coopératif

Fondation de référence de l'économie sociale et solidaire depuis plus de 35 ans, la Fondation Crédit Coopératif agit à la fois aux avant-postes et dans le sillage de la banque qui l'a créée. Elle est au service des femmes et des hommes qui font l'ESS et œuvrent à un avenir plus juste, plus humain et plus écologique dans un monde en transition en soutenant des projets qui construisent une ESS plus forte, plus agile et plus efficace.



LA FONDATION CRÉDIT COOPÉRATIF

Cette orientation marque par ailleurs une tendance de fond pour un grand nombre d'acteurs de la philanthropie.

L'une des premières étapes a été de formaliser son message à ses populations cibles : « que voulons-nous dire à ces structures ? Outre le fait d'être soutenues par la Fondation, quels sont les points communs ? Que pourrions-nous faire ensemble ? »

ÉTAPE 1 : RENDRE VISIBLES LES PROJETS POUR FACILITER L'INTERCONNAISSANCE

Tout d'abord, la Fondation a cherché à rendre plus visibles les projets soutenus grâce à :

- Un **compte LinkedIn** pour présenter chaque partenariat selon une approche B2B*
- Une **lettre d'information** régulière envoyée à plus de 5000 contacts qui présente des partenariats selon une thématique commune (ex : l'emploi dans l'ESS, la mobilisation citoyenne, l'usage du numérique, etc.)
- Un **site internet** qui met en avant les structures, leur projet et leur contact. Les lauréats de la Fondation sont géolocalisés et identifiés selon différents filtres (par territoire, par secteur d'activités, par type de bénéficiaires finaux, etc.).

ÉTAPE 2 : ORCHESTRER LES RENCONTRES ET LES ÉCHANGES ENTRE STRUCTURES SOUTENUES

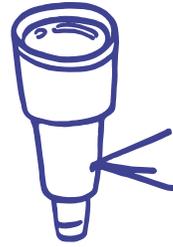
- Organisation de « **diners de la Fondation** » où des partenaires et des lauréats sont invités à partager leurs réflexions et un repas convivial
- Animation de **webinaires** entre partenaires nationaux de la Fondation, pour faciliter l'échange de bonnes pratiques, et de **classrooms** faisant intervenir des experts auprès de lauréats sur des sujets tels que « comment se lancer dans une mesure d'impact ? », « améliorer ses pratiques de *management* ? », etc.

POUR ALLER PLUS LOIN...

Bien que les outils numériques aient grandement ouvert le champ des possibles pour les rencontres à distance, la **rencontre en présentiel** qui facilite la bonne entente demeure un intangible pour favoriser la coopération entre structures et individus.

La difficulté réside là : comment animer des communautés depuis un point central, sans **ancrage territorial** ?

C'est l'une des prochaines étapes à construire pour consolider ses réseaux, les animer pour qu'ils puissent produire des coopérations utiles et efficaces, et dans la durée.



LE LABORATOIRE COMMUN DESTINS D'ELLYX ET LA MSHS DE POITIERS

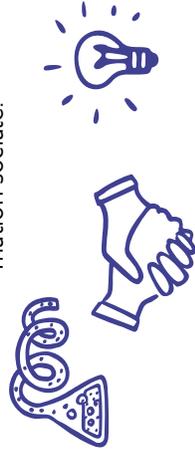
Ellyx, la Maison des Sciences de l'Homme et de la Société (MSHS) de l'Université de Poitiers - CNRS et quatre laboratoires ont créé le premier Laboratoire Commun (LabCom) destiné à l'innovation sociale en 2019 à Poitiers : le LabCom Destins (Dynamique des entreprises, de la société et des territoires vers l'innovation sociale).

Ils mettent en commun leurs recherches pour tester des démarches d'innovation sociale.

L'équipe pluridisciplinaire du LabCom accompagne des projets d'une grande variété de thématiques :

- ⚙️ le logement,
- ⚙️ l'accès au foncier agricole,
- ⚙️ la transition environnementale,
- ⚙️ les budgets solidaires, etc.

Dans ce LabCom, ils documentent, outillent et diffusent ce travail de recherche et développement au service de la transformation sociale.



Pratique inspirante :
Expérimenter pour documenter et innover

Le pilotage de ce LabCom est participatif. Il s'organise autour de :

- ⚙️ un comité de direction qui assure le fonctionnement interne du LabCom Destins,
- ⚙️ un comité de pilotage qui détermine le cap stratégique,
- ⚙️ un conseil scientifique qui assure le suivi des résultats et formule des recommandations,
- ⚙️ et le comité des partenaires qui valorise les travaux.





Quelques conseils clés

🔑 Veiller à l'appropriation par tous de la feuille de route. Pour cela, prévoir une FAQ avec les informations importantes à transmettre aux membres, les outils utilisés, la fréquence, les destinataires, etc.

🔑 Mobiliser durablement les membres en étant vigilant sur leurs disponibilités, notamment en soirée

🔑 Coordonner la mise en œuvre des actions en créant un mail dédié pour la fonction de soutien, voire aussi un numéro de téléphone, etc.

🔑 Mettre au point un tableau de suivi de la participation des membres aux points d'étape. S'assurer qu'un dispositif d'alerte est en place en cas d'absences fréquentes aux points d'étape

🔑 Impliquer l'ensemble des parties prenantes dans la démarche d'évaluation

🔑 Avant de se lancer dans n'importe quelle collecte de données pour la démarche d'évaluation, s'assurer d'avoir le temps et les moyens d'exploiter les données



Des exemples pour s'inspirer



De l'association Solid'Agri à l'entreprise ESUS des Jardins de Solene



Les Accorderies, une solution de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale



Pôle mobilité du Havre, la coopération au service de la mobilité inclusive



3

CAPITALISER LES ENSEIGNEMENTS

La capitalisation consiste à transformer des actions en apprentissages partageables, valorisables et reproductibles. Elle se révèle décisive pour les membres de la communauté d'action, ainsi que pour les acteurs de l'écosystème. Pour être menée à bien, elle suppose de s'appuyer sur un dispositif d'évaluation* co-construit et approprié par les membres afin de collecter et analyser les données, et d'en tirer des enseignements stratégiques* ou méthodologiques*.

Pourquoi capitaliser ?

La capitalisation* est un enjeu pour la communauté d'action pour :

○ **Se rendre compte de ce que la communauté d'action a accompli**

Mettre en lumière les actions effectuées permet de mobiliser dans la durée les membres en leur démontrant que leur engagement porte ses fruits. D'où l'importance de mener l'évaluation de la communauté d'action du début jusqu'à la fin.

○ **Consolider l'émergence d'une culture commune**

Mener un travail de capitalisation* permet de consolider le langage commun du collectif. Ce langage sera précieux pour identifier les changements de pratique, les partager aux membres et ainsi nourrir le sentiment d'appartenance.

○ **Transmettre et partager les enseignements avec les membres**

Grâce à la démarche d'évaluation, la communauté d'action peut analyser les actions mises en place et en tirer des enseignements, astuces, conseils, points de vigilance, etc.

Le partage de ces informations est essentiel pour permettre aux participants d'améliorer leurs pratiques, de renforcer la cohésion du groupe, et d'assurer une **montée en compétences collective**.

Exemple : Les membres de la communauté d'action n'ont pas nécessairement les mêmes cultures professionnelles. Le dispositif « **Un chez soi d'abord** » réunit par exemple des médecins, des infirmiers, des assistantes sociales, des médiateurs santé-pair, mais aussi des bailleurs sociaux.





À l'issue de la partie 3 « Capitaliser les enseignements », vous serez capables de :



- * Identifier les apprentissages, les points de vigilance et préconisations du fonctionnement du collectif
- * Transformer les actions mises en œuvre au sein de la communauté d'action en apprentissages partageables, valorisables et reproductibles

La capitalisation de la démarche constitue également un **enjeu* pour l'écosystème** dans lequel s'inscrit la communauté d'action.

C'est l'occasion de **valoriser les réussites**, en soulignant les transformations générées, les difficultés rencontrées, les solutions mises en œuvre et les préconisations pour l'avenir.

Communiquer sur la méthode déployée, en mettant en valeur ses résultats, peut inciter d'autres acteurs à s'en parer.

Valoriser ces résultats peut aussi inciter d'autres acteurs à revoir leurs propres pratiques : repositionnement d'un agent de l'État, changement du langage, inflexion d'une politique municipale...

Ces **changements culturels** s'opèrent par petites touches et prennent du temps.



Comment capitaliser ?

Définition opérationnelle

.....

On peut décliner cette capitalisation* en cinq étapes successives :

○ Définir les objectifs de la capitalisation en fonction des cibles

À quoi va servir cette capitalisation de la communauté d'action ?

Rendre compte, améliorer le fonctionnement du collectif, peser dans la décision politique, etc.

À qui est destinée cette capitalisation ?

Les participants à la communauté d'action, les responsables politiques, le grand public, etc.

Quels sont les objectifs de la capitalisation pour chaque cible ?

Pour les participants : assurer la transmission...

Pour le grand public : se rendre compte de l'impact du projet...

Pour les financeurs : rendre compte de l'utilisation des fonds...

Pour les responsables politiques : transformer l'action publique...

DÉFINIR LES OBJECTIFS



- Réfléchir dès le début de la communauté d'action à la capitalisation
- Identifier les différentes cibles intéressées par la capitalisation ou susceptibles de l'être
- Définir précisément les objectifs poursuivis par la capitalisation pour chaque cible

○ Choisir les supports de capitalisation adaptés aux cibles

Quels sont les supports de capitalisation les plus pertinents pour chaque cible ?

Une monographie, un article, des témoignages vidéo, etc.

Qu'est-ce qu'un « bon » support de capitalisation ?

Il est important de se doter collectivement de critères*.

Critères sur la forme : lisibilité, accessibilité du texte, présence de schémas, etc.

Sur le fond : mise en lumière de certains aspects ou thématiques.

Comment partager le travail de capitalisation ?

Pour documenter la stratégie : monographies, rapports d'activité, etc.

Pour assurer l'essaimage du projet : boîtes à outils, fiches pratiques, foires aux questions, etc.

Pour inspirer et donner envie de passer à l'action : captations vidéo ou sonores, témoignages écrits, etc.

CHOISIR LES SUPPORTS



- Une fois identifiés les supports de capitalisation, sélectionner les plus pertinents en fonction des cibles et des objectifs
- Rédiger des *persona** pour choisir les supports les plus adaptés
- Consulter les membres du collectif, dont les premiers concernés pour connaître ce qui compte pour eux.

○ Identifier les moyens nécessaires pour mener à bien la capitalisation

À partir des objectifs, des cibles identifiées et des critères, quelles sont les ressources nécessaires ?
Des ressources humaines pour analyser, tirer les enseignements, concevoir les supports de capitalisation, puis les diffuser aux cibles.

Des ressources financières pour financer l'analyse, la rédaction des supports et leur mise en page.

Des moyens techniques pour permettre à la personne de mener à bien son travail avec un ordinateur, un accès Internet, etc.

Qui assume le travail de capitalisation ?

Çe peut être une personne ou un groupe de personnes qui assument cette tâche.



IDENTIFIER LES MOYENS NÉCESSAIRES

- Lister les ressources nécessaires et veiller à ce qu'elles soient en adéquation par rapport avec l'ambition de la capitalisation
- Identifier une personne ou un groupe de responsable(s)
- Veiller à ce qu'elles aient les ressources nécessaires pour mener à bien la mission, par exemple un accès aux données.

○ Définir un calendrier pour la capitalisation

Quelles sont les grandes étapes de ce travail de capitalisation ?
Priorisation des enseignements clés, préparation des supports, mise en forme, relecture, diffusion, etc.

Quel est le rôle de chacun ?
Notamment, qui est disponible pour la relecture ?

○ Diffuser les enseignements tirés de la capitalisation

Comment diffuser les résultats de la capitalisation ?
Sur les réseaux sociaux, un site Internet, lors de formations, de conférences, d'expositions, etc.



DÉFINIR UN CALENDRIER

- Définir les grandes étapes du travail de capitalisation, en précisant les objectifs, les personnes mobilisées et les livrables
- Identifier des personnes disponibles pour la relecture, dont des potentiels destinataires de la capitalisation

DIFFUSER LES ENSEIGNEMENTS

- Multiplier les canaux de diffusion de la capitalisation (en ligne et hors ligne)
- Penser aux formats en ligne pour toucher le plus grand nombre
- Réfléchir à des déroulés types d'ateliers ou de formations, avec une possibilité de certification



UNE INGÉNIERIE AU SERVICE DES COMMUNAUTÉS D'ACTION

UN MAESTRO TEMPORAIRE

Dans les territoires, de nombreux acteurs peuvent repérer des besoins et être à l'initiative d'une communauté d'action cherchant à y répondre par la **création d'activité**.

Cependant, il arrive que l'acteur à l'origine de l'identification du besoin ou de l'idée de projet n'ait pas les moyens ou la volonté de s'emparer du sujet, par exemple s'il ne correspond pas à son **cœur d'activité**.

Il arrive également qu'aucun acteur de la communauté d'action ne soit en capacité de **porter l'animation** de la démarche, de devenir maestro.

Différents types d'appui peuvent s'avérer utiles dans ce cas :

- ⚙️ Un appui sur l'**approfondissement du besoin** et la préfiguration d'une communauté d'action,
- ⚙️ Un appui à l'**organisation** et à l'**animation** de la communauté d'action,
- ⚙️ Un appui sur la **modélisation** et la **mise en place du projet** porté par la communauté d'action.

Afin de répondre à ces cas de figure et faciliter l'action collective pour développer de nouvelles solutions, l'Avisé et ses partenaires ont construit le dispositif **Fabrique à initiatives**, d'abord expérimenté de 2009 à 2012 et ensuite pérennisé.

Partenaire - La Fabrique à initiatives

Dispositif animé au niveau national par l'Avisé depuis 2009 et porté en région à travers un réseau d'une trentaine de structures de l'accompagnement à la création d'activité, la Fabrique à initiatives a pour mission de développer de nouvelles activités économiques utiles aux territoires, en connectant acteurs publics, privés et citoyens pour construire des réponses entrepreneuriales adaptées s'inscrivant dans le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS).



LA FABRIQUE À INITIATIVES

DE LA PARTITION À LA MÉLODIE

Portée localement par des **structures de l'accompagnement** à la création d'activité de l'ESS, la Fabrique à initiatives apporte son expertise en matière d'animation et de modélisation économique au service des parties prenantes d'un territoire.

Son objectif est de développer des **activités de l'ESS* durables**, en réponse aux enjeux locaux.

À partir d'un besoin ou d'une idée de projet identifiée, elle **soutient temporairement** la démarche de co-construction en adaptant sa posture, la durée et le degré de son implication à chaque configuration. Elle peut ainsi être amenée à :

Impulser une communauté d'action à partir d'un besoin ou d'une idée de projet

Une commune identifie par exemple un besoin en matière de mobilité inclusive. La Fabrique à initiatives réalise un état des lieux, rencontre les acteurs locaux concernés et impulse un groupe de travail visant à développer des solutions.

Accompagner une communauté d'action déjà existante dans le développement d'un projet

Un département, un Centre d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural (CIVAM) et différentes épiceries solidaires souhaitent développer une solution logistique commune, mais n'ont pas le temps de lancer le projet. La Fabrique à initiatives accompagne la construction d'une feuille de route, l'organisation des temps de travail et la modélisation du projet.

VERS UNE COMMUNAUTÉ EN CAPACITÉ DE COMPOSER EN AUTONOMIE

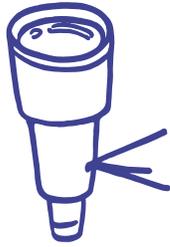
Lorsqu'une communauté d'action est prête à se saisir du projet, la Fabrique à initiatives se retire et la laisse poursuivre sa **mise en œuvre de manière autonome**.

Plusieurs **configurations** sont possibles, en fonction de l'identification d'un acteur pour prendre le relais en cours de route ou en bout de chaîne, au moment de lancer l'activité opérationnelle.

Le relais peut s'effectuer **dès le projet précisé** et la dynamique collective impulsée, si un acteur au sein du groupe s'avère légitime et en capacité de poursuivre la démarche.

Il peut également arriver que le soutien de la Fabrique à initiatives soit nécessaire **jusqu'au lancement de l'activité** : dans ce cas, la Fabrique appuie la formalisation du groupe-projet en structure collective pérenne (association ou SCIC), ou appuie le repérage d'un porteur de projet (structure du territoire ou individu).

LE MOUVEMENT POUR L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE



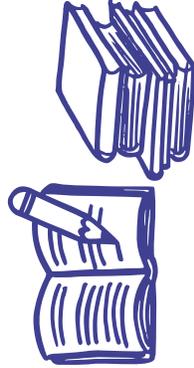
Le **Mouvement pour l'économie solidaire** est une association interréseau apparue en 2002.

Il promeut et soutient le développement de l'économie solidaire en mettant en lumière les initiatives économiques solidaires.

La recherche-action* « l'innovation sociale au service du développement économique des territoires vers la transition écologique et solidaire » mobilise les membres de l'interréseau ainsi que trois chercheurs au collège d'études mondiales avec Jean-Louis Laville, Marie-Catherine Henry et Laurent Fraisse.

L'objectif de cette recherche-action est triple :

- ⚙️ documenter des initiatives de coopération territoriale*
- ⚙️ capitaliser les enseignements tirés de ces observations
- ⚙️ construire des méthodologies utilisables à l'avenir



Pratique inspirante :
Créer un wiki*
pour la capitalisation*

Plus généralement, elle vise à renforcer les liens entre les structures membres du Mouvement pour l'économie solidaire.

La capitalisation* se fait tout au long du projet. Deux livrables sont en cours de co-construction par les membres de la communauté et l'équipe de chercheurs : des fiches pratiques (en format papier) et un centre de ressources, sous forme de wiki*.

Par exemple, les membres peuvent trouver un échange de pratiques sur le bail commercial d'utilité sociale comme la voisinerie de Wazennes.





Quelques conseils clés

-  Définir collectivement les critères* de « bons » supports de capitalisation*
-  Réfléchir au choix des supports les plus adaptés en fonction des habitudes des cibles
-  Vérifier la pertinence* des objectifs de capitalisation dans le temps pour les ajuster au besoin

-  Veiller à ce que la personne ou le groupe de personnes chargées de la capitalisation ait un esprit de synthèse et d'analyse, des qualités rédactionnelles, et soit pédagogue
-  Être vigilant sur l'accessibilité du travail de capitalisation (éviter le jargonage, prévoir un glossaire, etc.)



Les indispensables pour une capitalisation réussie :

- * Réfléchir en amont à sa stratégie de capitalisation (les cibles, les actions et les objectifs, les livrables, les personnes mobilisées, etc.)
- * Allouer les moyens cohérents avec la stratégie
- * Prévoir un calendrier qui permet de capitaliser au fil de l'eau
- * Prévoir des mécanismes de relecture et de validations
- * Définir une stratégie de communication* dédiée à la capitalisation*



Des exemples pour s'inspirer



LabCom DESTINS, coopérer pour générer des transformations sociales, économiques et territoriales



Savoir Devenir, un organisme de formation Impulsé par e-graine, Finacoop et l'Institut des territoires coopératifs



impulseR Gironde, un programme collectif d'insertion professionnelle des réfugiés

FAIRE (ENSEMBLE) SYSTÈME



Au terme de ce guide méthodologique, le lecteur aura compris qu'agir en communauté d'action, c'est s'employer à **amplifier les effets de son engagement** par la mise en cohérence* de ses actions avec celles d'autres acteurs engagés.

La communauté d'action est une rupture en matière d'**animation de projets de territoire** : elle oppose la coopération à la mise en concurrence, et repose sur la conviction que chaque acteur, fût-il modeste, détient une partie de la solution.

Ce nouveau mode d'animation demande des **changements de posture et de culture radicaux** : s'engager dans la durée, ne pas s'arroger tout le mérite, considérer les bénéficiaires* comme des ressources à prendre en compte et non comme des problèmes à prendre en charge, sortir de son repli et faire de la place aux autres acteurs, accepter leurs attentes comme leurs contraintes.

Cela demande également de la rigueur, de la méthode, et un accompagnement structuré. La fonction de soutien est par conséquent la clef de voûte de la communauté d'action, son financement est une condition intrinsèque de bon fonctionnement comme de réussite.

Avec ce Guide méthodologique, nous contribuons à modéliser les principes et les marqueurs de cette **nouvelle forme d'action collective**, qui est appelée à un bel avenir.

Pas à pas, en nous appuyant sur un patient **travail de documentation et d'expérimentation**, nous nous sommes attachés à en éclairer les enjeux*, à partager des repères méthodologiques et des outils, à illustrer chaque étape pour rendre l'approche la plus concrète possible.

Ce guide est en **accès libre**, car nous considérons que ces connaissances sont un bien commun : contrairement aux biens rivaux, plus elles sont partagées au plus grand nombre, plus chacun s'enrichit.

Nous les avons construites grâce à l'apport d'une multitude d'acteurs que nous remercions chaleureusement.

Conformément à notre mission et à nos valeurs, nous souhaitons qu'il puisse utilement nourrir les pratiques des acteurs et **donner naissance à de multiples communautés d'action**.

Nous aurons plaisir à les suivre, à les documenter et à les valoriser.

Nous sommes néanmoins conscients qu'un Guide méthodologique, aussi détaillé soit-il, ne peut à lui seul représenter une réponse satisfaisante aux **besoins d'accompagnement** des acteurs.

Pour en favoriser l'appropriation, nous avons prévu d'associer à sa parution un **dispositif de transmission** ciblant en premier lieu

- des acteurs dont la fonction est d'accompagner l'émergence ou le développement de communautés d'actions
- des communautés d'actions, en ciblant celles qui sont le moins dotées en matière de fonction de soutien

Pour assurer cette transmission, la Fonda va poursuivre son travail de sensibilisation, de formation et d'accompagnement.



CHARLOTTE DEBRAY
Déléguée générale de la Fonda

Parallèlement, la Fonda et ses partenaires continueront à **peser dans le débat public**, pour encourager les décideurs attentifs au fait associatif à soutenir et valoriser les communautés d'action, en promouvoir le développement, et en financer l'ingénierie associée.

Il ne s'agit pas d'améliorer à la marge des politiques publiques, mais bien de réformer voire transformer ce qui ne fonctionne pas. Éclairer, outiller et accompagner les acteurs, c'est nous **redonner de la capacité d'agir**.

Il ne reste que huit ans pour réaliser l'Agenda 2030 : afin de faire de ce récit d'un **futur souhaitable** une réalité, c'est à toutes les échelles que la coopération des grandes familles d'acteurs doit se décider, se structurer, se déployer et se pérenniser.

Aussi, une fois les principes du Faire ensemble largement adoptés, restera-t-il devant nous un défi majeur : **faire système**, c'est-à-dire, travailler la mise en cohérence* des communautés d'action entre elles.

Ou comment, à force de s'agréger, des **dynamiques de coopération territoriales** peuvent-elles agir à la racine des problèmes et améliorer la vie des personnes, humaniser l'économie, préserver les ressources de la planète et vitaliser nos démocraties ?

01

DÉCLENCHER

02

ORGANISER

03

ANIMER

04

.....

ET APRÈS ?

ANNEXES

04



Vous avez à présent toutes les cartes en main pour initier une communauté d'action (voir chapitre 1 — Déclencher), la structurer (chapitre 2 — Organiser) et la faire vivre (chapitre 3 — Animer).

Afin de compléter ce parcours, vous pouvez compter sur de nombreuses structures, une littérature grandissante et des dispositifs de soutien. Les annexes qui suivent vous les présentent :

— **Un récapitulatif des projets en coopération qui ont nourri ce guide.**

Documentés dans le cadre du projet Faire Ensemble 2030, ces projets sont présentés autour de la roue des Objectifs de développement durable.

— **Une cartographie des structures accompagnant les coopérations.**

Vous en avez croisées certaines dans nos « éclairages partenaires », de nombreuses structures peuvent vous épauler. Coconstruits avec l'Avisé, cette cartographie et l'annuaire qui l'accompagne vous aideront à identifier un interlocuteur pertinent.

— **Un glossaire des termes et acronymes utilisés.**

Tous les termes suivis d'un astérisque* dans le texte y sont définis. Vous y retrouverez également les différents acronymes et sigles utilisés au fil du texte.

— **Des notes de fin qui font office de bibliographie.**

Les différents ouvrages cités dans ce guide y sont présentés, ces notes de fin sont également une bibliographie du faire ensemble.

Si nous avons pensé ces annexes pour être le plus exhaustives, elles ne sont qu'une photographie de la connaissance de la Fonda à un instant T.

Retrouvez plus de ressources dans notre centre de ressources en ligne, qui est mis à jour régulièrement.



PROJETS EN COOP

Au fil des pages, vous avez pu découvrir divers exemples de projets en coopérations illustrant les nombreuses facettes du faire ensemble. Tous ces exemples ont été identifiés et documentés par **La Fonda** dans le cadre du projet **Faire Ensemble 2030**.

Voici un récapitulatif des projets présentés dans ce guide, en fonction de l'Objectif de développement durable, issu de l'**Agenda 2030**, auquel ils répondent principalement. La coopération étant au cœur de chacun de ces projets, ils s'inscrivent tous dans l'ODD 17 «Partenariats pour l'atteinte des ODD».

Sur Faire Ensemble 2030 :

Pour documenter le « faire ensemble », la Fonda a lancé en 2020 un appel à témoignage permanent pour recueillir des fiches de cas, présentant des projets construits en coopération.

Pour chacune de ces fiches, outre la présentation du projet et de ses parties prenantes*, les répondants ont partagé leurs enseignements relatifs à la coopération.

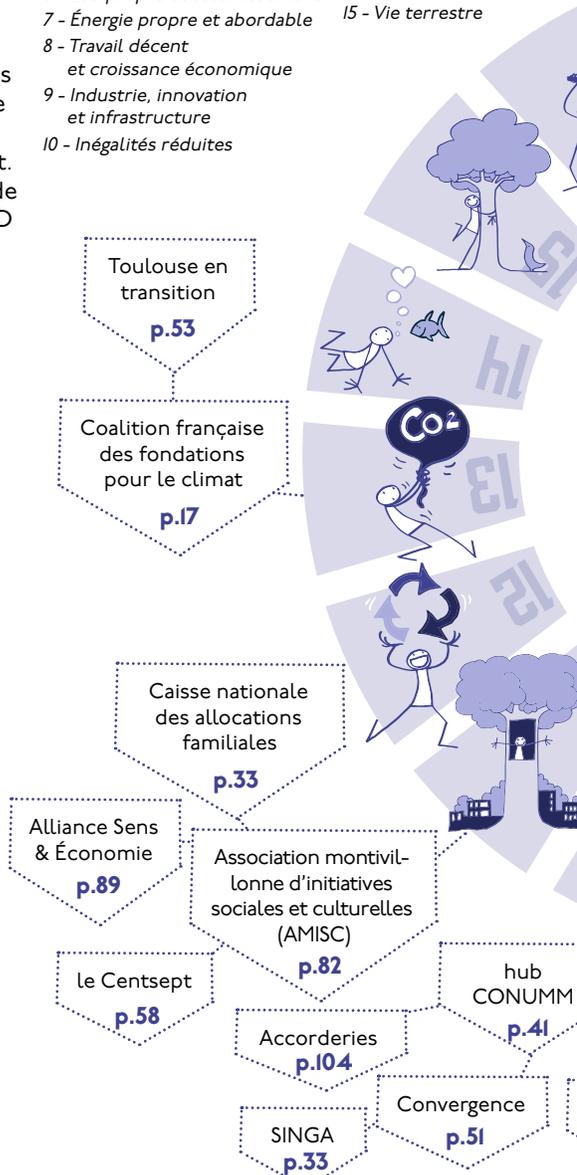
Sur l'Agenda 2030 :

Avec ses dix-sept Objectifs de développement durable (ODD), l'Agenda 2030 offre la vision politique, transversale et universelle d'un monde plus solidaire, juste et durable. Il fournit ainsi un cadre de référence pour l'action collective.

Cette cartographie a été consolidée pour la sortie du guide en juin 2022. Toutefois, la Fonda continue de documenter de nouveaux projets en coopération. Vous les retrouverez dans le centre de ressources de la Fonda.

- 1 - Pas de pauvreté
- 2 - Faim « Zéro »
- 3 - Bonne santé et bien-être
- 4 - Éducation de qualité
- 5 - Égalité entre les sexes
- 6 - Eau propre et assainissement
- 7 - Énergie propre et abordable
- 8 - Travail décent et croissance économique
- 9 - Industrie, innovation et infrastructure
- 10 - Inégalités réduites

- 11 - Villes et communautés durables
- 12 - Consommation et production responsables
- 13 - Lutte contre les changements climatiques
- 14 - Vie aquatique
- 15 - Vie terrestre



OPERATION

ables 16 - Paix, justice
et institutions efficaces

17 - Partenariats pour
la réalisation des objectifs



l'Après M
p.33

Larrunkoop
p.32

Laboratoire
d'initiatives
alimentaires
p.22

Habitats
des Possibles
p.36

Un chez
soi d'abord
p.52

Ressources
Urbaines
p.64

Alliance pour
l'éducation -
United Way
p.136

DroitsDirects.fr
p.128

Les jardins
de Solene
p.94

COPIL de
la Ville de
Taverny
p.40

Territoires zéro
chômeur de longue
durée
p.43

Mouvement pour
l'économie
solidaire
p.154

impulseR
Gironde
p.41

Points d'Appui
au Numérique
Associatif
p.120

CHATONS
p.120

Railcoop
p.33

CoopCycle
p.44

Pôle mobilité
du Havre
p.94

CARTOGRAPHIE

Diverses structures en France peuvent épauler les projets en coopération qu'ils soient au stade de préfiguration ou de structuration. Ces structures relevant des sphères publiques, associatives, et même privées se sont spécialisées dans le financement, la documentation ou l'accompagnement de tels projets, parfois à la croisée des trois.

Elles collaborent par ailleurs régulièrement entre elles, créant ainsi des dispositifs co-portés à même de répondre au mieux aux besoins des communautés d'action.

Les structures qui accompagnent ont développé des compétences dans les fonctions support de la communauté (évaluation, modèle socio-économique*, gouvernance, etc.), mais elles ont aussi une très bonne connaissance des enjeux* et problématiques de cet écosystème.*

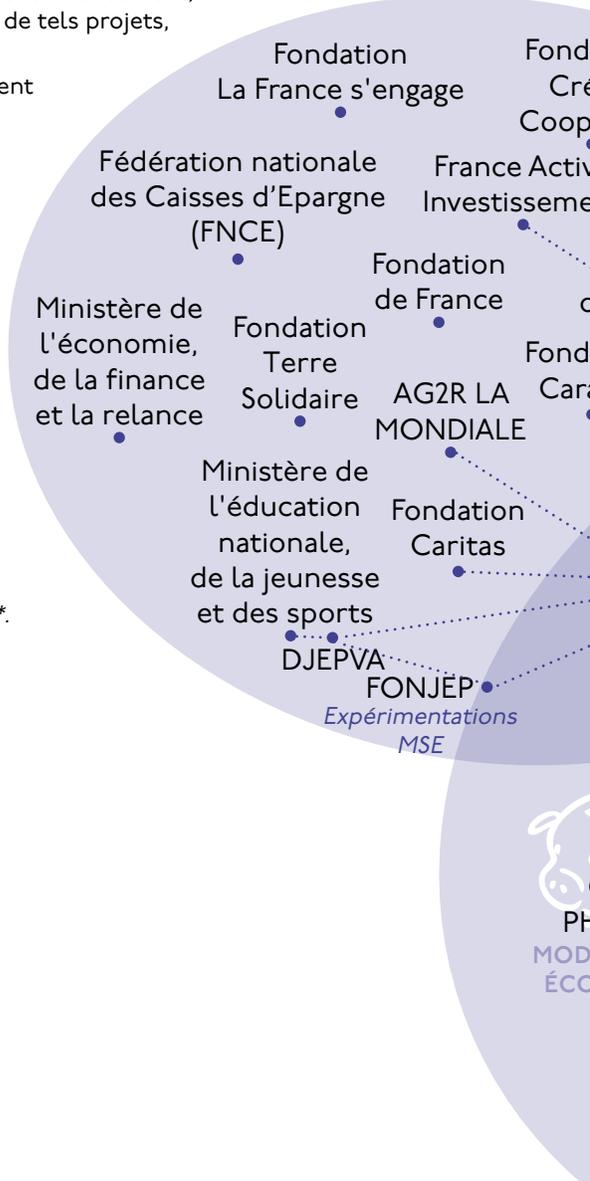
Les structures qui documentent facilitent la circulation des pratiques et des initiatives. Elles expérimentent et capitalisent des enseignements à caractère stratégique et méthodologique*.*

D'autres structures se sont spécialisées dans le financement des projets en coopération. Une partie de leurs fonds est réservée à des projets en partenariat.

Cette cartographie, non exhaustive, a été co-construite par la Fonda et L'Avise en 2022.

Elle ne peut rendre compte de la diversité des savoir-faire des acteurs ou dispositifs présentés d'autant que des structures rassemblées sous la même dénomination n'ont pas systématiquement des offres de services identiques.

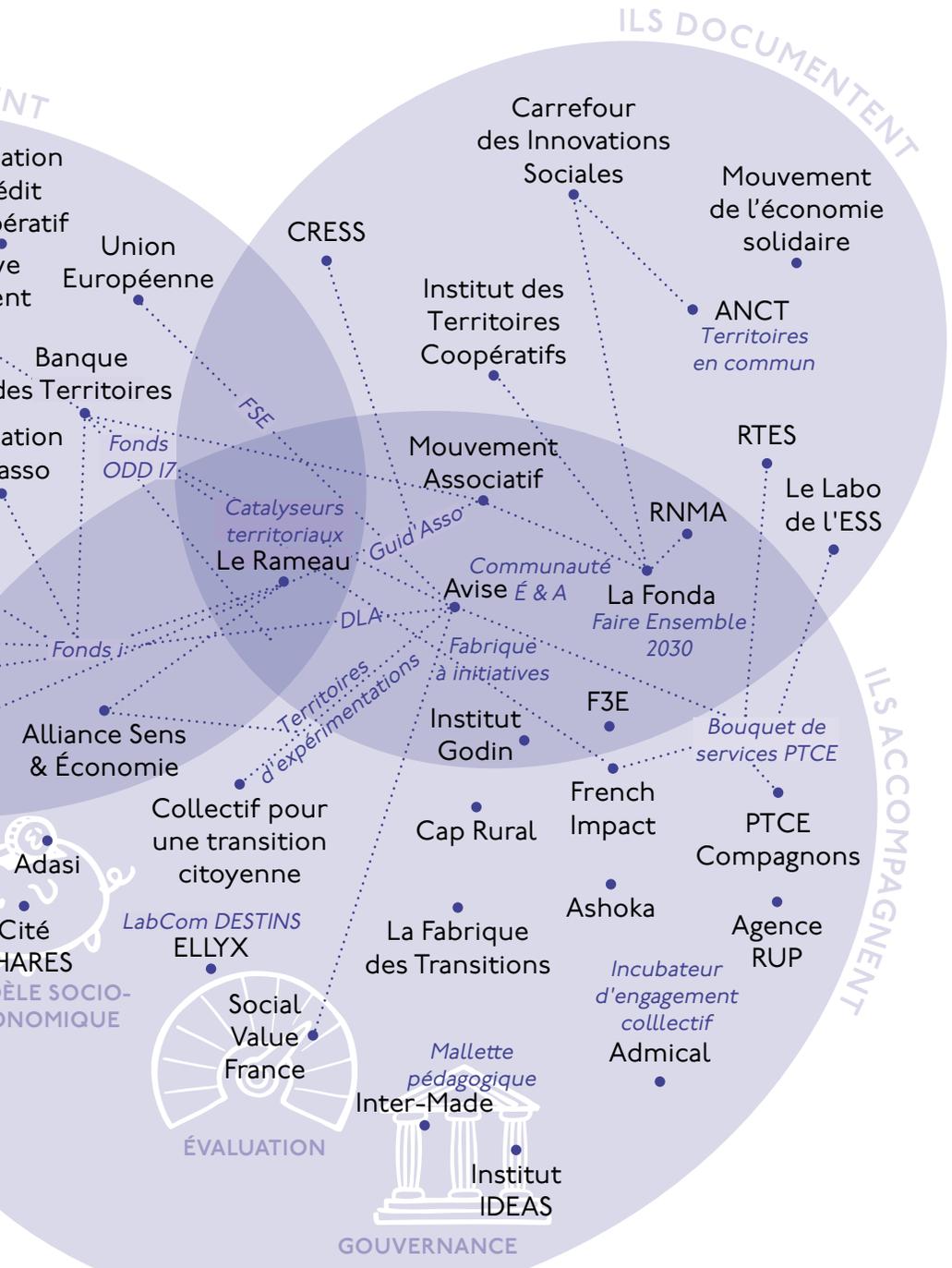
ILS FINANCE



LÉGENDE

 TYPLOGIE DES OUTILS Structure	 SPÉCIALISATION Collaboration
<i>Dispositif sur la coopération</i>	
[162] ...Dispositif coporté:.....	

PH
MOD
ÉCO



Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)

Née de la fusion du Commissariat général à l'égalité des territoires, d'Éparea et de l'Agence du numérique, l'ANCT est un nouveau partenaire pour les collectivités locales depuis 2020.



Avec le soutien de la Banque des Territoires, l'ANCT a conçu une plateforme numérique collaborative dédiée aux démarches de coopération territoriale et d'engagement citoyen : Territoires en commun.*

Carrefour des innovations sociales

Au sein de ce collectif des organisations publiques et privées mettent en commun leurs connaissances pour valoriser les innovations sociales qui maillent le territoire français.

Plus de 3000 projets sont disponibles sur la plateforme en ligne associée.



Chambres régionales de l'Économie sociale et solidaire (CRESS)

Présentes dans chacune des régions, les Chambres régionales de l'Économie sociale et solidaire rassemblent les entreprises et réseaux de l'ESS, pour assurer sa promotion, son développement et sa représentation sur les territoires.

F3E

Né en 1994, le F3E est un réseau apprenant d'acteurs et d'actrices de la solidarité et de la coopération internationale. Il rassemble plus de 95 organisations françaises membres. Réseau référent en matière d'évaluation des pratiques, le F3E propose également des méthodologies innovantes complémentaires, vectrices de changement et de réduction des inégalités.



La Fonda

La Fonda contribue au développement de la vie associative depuis 1981. Cette association reconnue d'utilité publique est un laboratoire d'idées qui réunit des expertises de tous horizons pour valoriser le monde associatif et accompagner les réflexions stratégiques des responsables associatifs et leurs partenaires.



Lancé lors de l'université de prospective de la Fonda de mars 2018, le programme Faire ensemble 2030 outille des stratégies d'impact collectif au service d'un monde durable.

La Fonda a également cofondé le Carrefour des Innovations sociales et lance avec le RNMA un dispositif d'accompagnement des coopérations territoriales.

Institut Jean-Baptiste Godin

Créé en 2007 à l'initiative des acteurs de l'économie sociale et solidaire en région Hauts-de-France, l'Institut Godin est le premier Centre de transfert en pratiques solidaires et innovation sociale en France. Ses activités sont structurées autour de deux grands axes : la R&D et les différentes formes de transfert.



Institut des Territoires Coopératifs

L'Institut des Territoires Coopératifs est un laboratoire d'action-recherche-transformation sur les processus coopératifs. C'est aussi un centre de ressources au service des personnes, des organisations et des territoires pour croître en maturité coopérative et faire de la coopération un levier de développement, de résilience et d'innovation.



Le Labo de L'ESS

Le Labo de l'ESS est un *think tank* qui construit, par un travail collaboratif, des axes structurants de l'ESS, à partir d'initiatives concrètes, innovantes et inspirantes issues des territoires. Ses travaux s'articulent jusqu'à présent autour de 13 thématiques et donnent lieu à des publications, des événements de travail et d'échanges, et à des propositions concrètes à destination des décideurs.



Le Labo de l'ESS participe à la mise en place du bouquet de services PTCE.

Le Mouvement associatif

Rassemblant, au travers de ses membres, plus de 700 000 associations, Le Mouvement associatif représente plus de la moitié des associations en France. Il œuvre afin de permettre aux associations de faire mouvement pour favoriser le développement d'une politique de vie associative à la hauteur des enjeux et pour tendre vers une société plus juste, plus durable et plus humaine.



Le Mouvement associatif est partenaire du dispositif Guid'Asso de la DJEPVA.

Mouvement pour l'économie solidaire

Le Mouvement de l'économie solidaire a été fondé en 2002 sur les fondations de l'inter-réseau de l'économie solidaire dans le but de créer un vaste mouvement des initiatives de l'économie solidaire et ainsi sortir de la confidentialité.



Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire (RTES)

Le RTES réunit près de 180 collectivités locales (régions, départements, intercommunalités et communes) qui s'engagent autour d'une charte pour le développement de l'Économie sociale et solidaire. Le RTES favorise le partage d'expériences entre collectivités, produit de l'outillage pour les collectivités et développe des actions de plaidoyer. Depuis sa création il y a 20 ans, le réseau promeut la co-construction des politiques publiques, et plus largement la coopération entre acteurs et collectivités territoriales. Le RTES s'attache par exemple à favoriser l'implication des collectivités dans les PTCE ou les SCIC.



Réseau National des Maisons des Associations (RNMA)

Le RNMA soutient le développement des structures locales d'aide à la vie associative sur l'ensemble du territoire. Il crée entre elles des synergies pour accroître l'efficacité de leur action. Le RNMA se veut être également une force de proposition pour la mise en place de politiques d'aide au secteur associatif.



Le RNMA lance avec la Fonda un dispositif d'accompagnement des coopérations territoriales au service du développement durable des territoires.



ADASI

L'ADASI est une association dont l'objet est de défricher des solutions de conseil en stratégie pour répondre aux problématiques majeures du secteur associatif. Acteur de R&D de terrain, l'ADASI accompagne les projets d'intérêt général plus spécifiquement sur trois thématiques clés : le déploiement des projets d'innovation à forte utilité sociale, les modèles socioéconomiques des projets d'intérêt général et l'évolution stratégique des têtes de réseau et réseaux associatifs.



Admical

Réseau des entreprises engagées et mécènes, Admical est le laboratoire et l'accélérateur du mécénat en France depuis plus de 40 ans. Admical facilite et accélère les actions des entreprises engagées et mécènes, en favorisant le collectif et en coopération avec les acteurs publics et les porteurs de projet.



L'Admical a lancé en 2022 l'Incubateur d'engagement collectif en collaboration avec la Fondation de France et l'ANCT.

L'agence RUP

Fondée en 2006, au sein de la coopérative d'activité et d'emploi Coopaname, l'agence RUP est une agence de communication et d'influence, spécialiste des associations et fondations.



Alliance Sens & Économie

Alliance Sens & Économie est une entreprise coopérative public-privé sans but lucratif. Depuis 2017, elle incube les « communs », activités nécessaires au passage à l'échelle d'une économie responsable pour des territoires résilients. Depuis 2022, elle propose aux collectivités, aux entreprises, aux acteurs de l'ESS, aux acteurs de la recherche et de la formation de participer au programme microville durable, une plateforme de relance et de résilience des territoires par la fabrique de villes intelligentes, productives, inclusives et durables.



Ashoka

Ashoka agit depuis 40 ans en faveur de l'innovation sociale en identifiant, soutenant, et accompagnant des entrepreneurs sociaux dont les innovations répondent aux enjeux de société dans tous les domaines et en connectant des acteurs de différents horizons issus de la société civile, des secteurs privés et publics afin d'accélérer l'émergence de nouveaux modèles pour l'intérêt général. Elle accompagne plus de 4000 entrepreneurs sociaux dans près de 93 pays.



Avisé

Depuis 20 ans, l'Avisé accompagne le développement de l'ESS et de l'innovation sociale en France en mettant ses savoir-faire d'agence nationale d'ingénierie au service des entreprises de l'ESS et des acteurs qui les soutiennent.



Association d'intérêt général, elle outille et oriente les porteurs de projet. L'Avisé anime des communautés d'accompagnateurs dont la Communauté émergence & accélération, le Dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA) et le Social value France. Elle développe des programmes collectifs comme la Fabrique à initiatives et finance des projets de l'ESS avec le FSE. Elle participe aussi au bouquet de services PTCE et au projet Territoires d'expérimentations.

Cap Rural

Créé en 1996, Cap Rural œuvre, en Auvergne-Rhône-Alpes, à la création d'activités en milieu rural, visant trois axes principaux : renforcer l'ingénierie dans les territoires par les compétences et les savoir-faire, proposer des méthodes et des outils innovants et susciter le partage d'expériences et la diffusion des connaissances.



Cap Rural diffuse une méthode d'action, la « construction d'offres d'activités », permettant aux acteurs locaux d'être proactifs dans l'émergence d'activités en milieu rural, relevant de l'ESS.

Cité PHARES

La société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) Cité PHARES, créée en 2014, est un carrefour d'initiatives économiques et associatives sur la région Île-de-France.



Cité PHARES fait partie de la « Communauté émergence & accélération » animée depuis 2015 par l'Avisé.

Collectif pour une transition citoyenne

Le Collectif pour une transition citoyenne, est un réseau de 32 mouvements engagés dans la transition écologique, sociale et démocratique.



Le collectif a lancé, avec les Colibris, Territoires d'expérimentations. Ce programme soutien et accompagne les dynamiques locales citoyenne qui agissent pour une transition écologique et solidaire de leur territoire.

ELLYX

SCOP créée en 2013, ELLYX co-porte le LabCom DESTINS, un programme de Recherche et Développement (R&D) commun avec des partenaires scientifiques de la Maison des Sciences et de l'Homme et de la Société de l'université de Poitiers et le CNRS.



French Impact

Née d'une initiative gouvernementale, l'association French Impact fédère les acteurs de l'innovation sociale (pouvoirs publics et secteur privé) et accélère ainsi l'ensemble des initiatives sociales et environnementales innovantes présentes sur le territoire français.



Le French Impact participe à la mise en place du bouquet de services PTCE.

Institut IDEAS

L'Institut IDEAS accompagne les organismes sans but lucratif pour renforcer leur capacité d'action et optimiser leur développement. Il s'appuie sur de bonnes pratiques en gouvernance, gestion, pilotage et évaluation. Différentes solutions sont proposées : un autodiagnostic en ligne, le Guide IDEAS, la série « Témoins engagés », et un accompagnement global jusqu'au Label IDEAS.



Inter-Made

Créé en 2001, Inter-Made est un laboratoire à vocation régionale dédiée à l'économie sociale et solidaire. Il accompagne à différents niveaux des porteurs de projets désireux de mettre les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux au cœur de leur démarche entrepreneuriale.



Inter-Made a conçu avec 4 autres incubateurs européens une mallette pédagogique pour renforcer les compétences et l'outillage des accompagnateurs.

PTCE Compagnons

Ce collectif est composé de dirigeants de PTCE historiques ayant fait la preuve de leur opérationnalité et de leur robustesse. Leur rôle est de partager leurs pratiques, éclairer les administrations sur les ressorts de l'animation territoriale et l'ensemble des axes d'accompagnement afin de dimensionner au mieux le bouquet de services PTCE.

Social Value France

Animé par l'Avisé et rassemblant praticiens et organisations en prise avec la question de l'évaluation, Social Value France est le premier réseau français de débat et de partage autour de l'actualité et des pratiques d'évaluation de l'impact social.



AG2R LA MONDIALE

Spécialiste de la protection sociale et patrimoniale en France et acteur historique du secteur de l'ESS, AG2R LA MONDIALE dispose d'un pôle paritaire dédié, intégré à la gouvernance du Groupe.



AG2R LA MONDIALE est l'un des six initiateurs du Fonds i.

Banque des Territoires — Caisse des dépôts

Créée en 2018, la Banque des Territoires est un des cinq métiers de la Caisse des Dépôts. Elle s'adresse à tous les territoires, depuis les zones rurales jusqu'aux métropoles, avec l'ambition de lutter contre les inégalités sociales et les fractures territoriales.



La Banque des Territoires investit dans des entreprises et des fonds à impact et de partage. Elle participe aussi au financement du DLA, porté par l'Avise, de France Active, mais aussi de têtes de réseaux de l'ESS comme Le Mouvement associatif.

La Banque des Territoires a co-initié le Fonds i, le Fonds ODD 17 et Territoires en commun.

Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA)

Placée sous l'autorité du ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, la DJEPVA met en œuvre la politique qui concourt au développement de la vie associative et au soutien des acteurs. Cette direction coordonne les délégués départementaux et régionaux à la vie associative.



En partenariat avec le Mouvement associatif, la DJEPVA a lancé la réforme de l'accompagnement local des associations : *Guid'Asso*. Ce dispositif, présent dans 10 régions, permet à chaque association de trouver près de chez elle un endroit pour répondre à ses questions.

La DJEPVA est aussi l'un des six initiateurs du Fonds i.

Fédération nationale des Caisses d'Épargne (FNCE)

La Fédération nationale des Caisses d'Épargne (FNCE) est l'organe de représentation et de concertation des Caisses d'Épargne, notamment chargé de « définir, coordonner et promouvoir les actions de responsabilité sociétales ». À ce titre, la FNCE définit tous les trois ans des « Orientations RSE et Coopératives », dont un axe fort est consacré à l'accompagnement des innovations sociales en territoires.



Fondation Daniel et Nina Carasso

Créée en 2010, la Fondation Daniel et Nina Carasso est une fondation familiale, sous l'égide de la Fondation de France. Elle s'engage dans deux grands domaines que sont l'alimentation durable et l'art citoyen. Elle œuvre en France et en Espagne pour une société plus écologique, inclusive et épanouissante, à travers l'apport de moyens financiers (subventions, investissements à impact) et humains (expertise, accompagnement, formation, mise en réseau), mais aussi en concevant et développant des actions (programmes, événements, publications).



La Fondation Carasso est l'un des six initiateurs du Fonds i.

Fondation Caritas

La Fondation Caritas France a été créée par le Secours catholique en 2009. Fondation reconnue d'utilité publique et abritante, elle accompagne plus de 100 fondateurs abrités sous son égide dans la concrétisation de leurs projets. Parallèlement, elle finance et apporte ses conseils à des initiatives de lutte contre la pauvreté en France et dans le monde.



La Fondation Caritas est l'un des six initiateurs du Fonds i.

Fondation Crédit Coopératif

Fondation de référence de l'ESS depuis plus de 35 ans, la Fondation Crédit Coopératif agit à la fois aux avant-postes et dans le sillage de la banque qui l'a créée. Elle soutient des projets qui construisent une ESS plus forte, plus agile et plus efficace.



Fondation La France s'engage

Créée en mars 2017, la Fondation La France s'engage est reconnue d'utilité publique. Chaque année, elle détecte et récompense des projets innovants dans tous les champs du développement durable. Les projets labellisés sont accélérés par la Fondation qui leur offre un financement et un accompagnement pendant trois ans pour changer d'échelle et essayer.



En 2020, la France s'engage ouvre son appel à projets aux coalitions d'associations. En 2022, elles représentent une candidature sur 10.

Fondation Terre Solidaire

La Fondation Terre Solidaire a été créée en 2016 par le CCFD-Terre Solidaire pour agir, en particulier en France, face aux deux défis majeurs de notre temps : la dégradation massive de notre environnement (dont la biodiversité et le climat), et la nécessité de construire une société plus juste et plus écologiquement responsable.



Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (FONJEP)

Le FONJEP est un organisme cogéré par l'État, dont la DJEPVA, les collectivités et les associations, créé en 1964. Il assure le versement de subventions d'appui au secteur associatif, dites « postes FONJEP », pour le compte de plusieurs ministères.



Dans le cadre de sa mission de pôle ressources, il a lancé, en 2017, avec le CNAJEP, un programme pour accompagner les associations dans l'évolution de leur modèle socio-économique.

France Active Investissement

L'objectif de France Active Investissement, anciennement Société d'Investissement France active (SIFA), est de renforcer les fonds propres des entreprises créant des emplois pour des personnes en situation de précarité économique et sociale. France Active Investissement intervient principalement en prêt participatif. Dans certains cas, elle peut intervenir en compte courant d'associé.



Le RAMEAU

Le RAMEAU est un laboratoire de recherche sur la co-construction du bien commun. Depuis sa création en 2006, il produit de la connaissance et teste des méthodes innovantes du « faire alliance ». Il éclaire et outille les territoires, ainsi que les organisations publiques et privées, au travers de données pour comprendre les enjeux, d'outils pour agir à partir de la capitalisation des expériences pionnières, et de compétences pour pérenniser les démarches innovantes.



Le RAMEAU a co-initié le Fonds i, le Fonds ODD 17 et porte le programme de recherche Catalyseurs territoriaux.

Union européenne

Le Fonds social européen (FSE) est l'un des 5 fonds structurels de la politique européenne de cohésion économique, sociale et territoriale dont les objectifs visent à réduire les écarts de développement existants entre les 274 régions de l'UE et à promouvoir une croissance durable, intelligente et inclusive dans ces territoires, conformément aux objectifs de la Stratégie Europe 2020.



C'est l'Avisé qui est organisme intermédiaire du Fonds social européen (FSE) au niveau national depuis 2004. À travers des appels à projets, le FSE soutient des initiatives visant la création, le maintien et le développement d'emplois dans l'ESS.

GLOSSAIRE

Baseline

Slogan qui sert de signature à un collectif ou une structure pour définir son identité médiatique

Bénéficiaire

Individus, groupes ou organisations qui bénéficient d'une action, directement ou non, intentionnellement ou non. Si ce terme est régulièrement utilisé, comme dans cet ouvrage, par commodité, il n'est néanmoins pas exempt de critiques. Il renvoie en effet à la perception des personnes concernées par l'action comme réceptrices d'une aide, alors qu'elles y prennent plus souvent une part active. Le terme de « premiers concernés » permet de désigner la même catégorie de personnes.

Besoin social

Nécessité exprimée par une population qui réside sur un territoire ou qui partage certaines caractéristiques telles que l'âge, le genre, les revenus, la situation familiale, la vulnérabilité, etc.

Capitalisation

Démarche de transformation des actions mises en œuvre au sein d'un collectif en apprentissages partageables, valorisables et reproductibles.

Catalyseur territorial

Acteur qui facilite la mobilisation collective des acteurs d'un territoire pour agir ensemble au service des défis communs.

Chaîne de valeur

Processus causal qui permet de visualiser la manière dont les fonctions support ainsi que les actions opérationnelles contribuent à la valeur finale de l'action (pour les habitants, le territoire ou le porteur de projet).

Collecte des données

Outil pour faire remonter les informations du terrain.

Comité

Instance de participation rassemblant différentes parties prenantes du collectif. Ces comités se déclinent en fonction de leurs objectifs et de leurs composantes.

↳ Comité d'évaluation

Groupe de personnes dont la fonction est d'assurer la bonne évaluation des actions dans un collectif.

↳ Comité de pilotage (ou COPIL)

Groupe de personnes dont la fonction est de veiller au bon déroulement des actions dans un collectif.

↳ Comité technique (ou COTECH)

Groupe de personnes qui contribue d'un point de vue scientifique et technique à la définition du cap collectif et des actions

Communauté d'action

Groupe d'acteurs qui décide ensemble de mener une action déterminée et qui se donnent pour cette action, les moyens de mesurer l'efficacité de ce qu'ils font³³.

Conseil d'administration

Groupe de personnes morales ou physiques chargé d'administrer une institution, comme une association, une entreprise ou un établissement public.

Coopération horizontale

Fait de coopérer entre diverses structures de « même niveau », c'est-à-dire sans relation de subordination, ce qu'on qualifie au contraire de coopération verticale. Ce type de coopération, où chacun est sur un pied d'égalité, est lié à « l'influence des pairs se substituant progressivement à l'autorité des pères³⁴. »

Coopération territoriale

Fait de coopérer entre diverses structures basées dans un territoire donné, que ce soit sur une thématique précise (alimentation, chômage, précarité énergétique, etc.) ou plusieurs thématiques.

Critère d'évaluation

Principe qui permet d'effectuer un jugement, une évaluation, et d'attester de la bonne atteinte, ou non, d'un objectif. Par exemple, la cohérence, la pertinence, etc.



Cohérence

Évaluation de la cohérence consiste à vérifier l'adéquation des moyens engagés avec les objectifs.

Diagnostic du présent

Résultat d'une consultation autour de l'observation et la priorisation des tendances qui sont à l'œuvre dans un territoire et/ou relativement à un ou plusieurs domaines d'action. Le diagnostic du présent permet de demander ce qui peut advenir, et plus précisément, ce qui constitue des menaces ou des opportunités pour le collectif.

Économie sociale et solidaire (ESS)

Reconnue par la Loi du 31 juillet 2014, l'ESS regroupe un ensemble de structures qui cherchent à concilier utilité sociale, performance économique et gouvernance démocratique, avec pour ambition de créer des emplois et de développer une plus grande cohésion sociale.

Écosystème territorial

En écologie, un écosystème est un ensemble formé par une communauté d'êtres vivants en interaction avec son environnement. De plus en plus d'usages métaphoriques de l'écosystème désignent un ensemble d'entités qui interagissent dans un environnement.

Efficacité

Évaluation qui consiste à mesurer si les objectifs de l'action ont été atteints, ou sont en train de l'être.

Efficience

Évaluation qui consiste à mesurer la qualité des résultats obtenus par rapport aux moyens engagés.

Enjeu

Ce qui est en jeu, ce qui compte sur une thématique donnée. Quelque chose que l'on veut absolument préserver, améliorer ou obtenir.

Énoncés éthiques

Valeurs partagées et défendues par les membres de la communauté d'action. Par exemple, la bienveillance, l'inclusion, etc.

Énoncés stratégiques

Objectifs de la communauté d'action. Par exemple, la mise en réseau entre les acteurs, le développement de complémentarités entre eux.

Énoncés normatifs

Règles de fonctionnement de la communauté d'action, comme l'organisation régulière de comités de pilotage, etc.

Environnement d'action

Espace géographique et symbolique dans lequel évoluent et agissent un ensemble d'acteurs. Cet environnement définit les contraintes et les modalités de l'action, mais il peut aussi être transformé par celle-ci. Il se définit géographiquement (un territoire, une commune, un pays), mais aussi par les bénéficiaires*, le contexte historique et social.



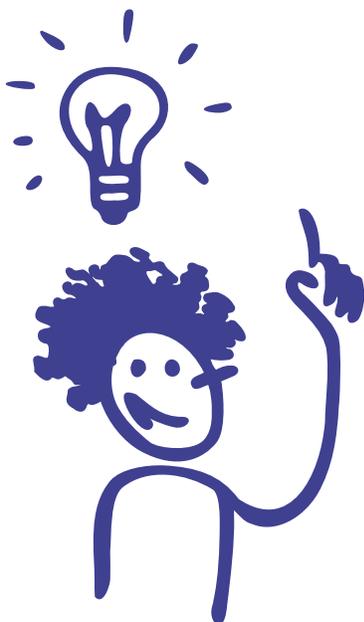
GLOSSAIRE

Enseignements à caractère stratégique

Apprentissages tirés de la réponse aux questions suivantes : quelle est la meilleure combinaison d'action pour atteindre nos objectifs ? Que les objectifs soient atteints ou pas, comment devons-nous modifier notre feuille de route ?

Enseignements à caractère méthodologique

Apprentissages tirés de la réponse aux questions suivantes : que les objectifs de réalisations, de résultats ou d'impacts soient atteints ou pas, qu'avons-nous appris sur la manière de faire ?



Évaluation

Démarche qui vise à décrire, analyser et objectiver les effets d'une initiative.

↳ Dispositif d'évaluation

Méthodes et outils qui vont permettre d'évaluer, c'est-à-dire de collecter les indicateurs retenus puis de les « faire parler » en fonction des questions évaluatives. Le dispositif d'évaluation précise une feuille de route, les acteurs impliqués à chaque étape de cette feuille de route, les instruments de collecte de données, ainsi que les modalités de capitalisation méthodologique sur la démarche elle-même.

↳ Cadre d'évaluation

Cadre qui précise l'objet de l'évaluation et est composé d'un référentiel, de questions évaluatives et d'indicateurs.

↳ Référentiel d'évaluation

Cadre logique, qui permet de décomposer la chaîne de valeur, et de mettre en lumière les ressources mobilisées, les actions conduites et les objectifs opérationnels poursuivis par les actions, et les objectifs de transformations visés par la communauté d'action.

↳ Question évaluative

Interrogation à laquelle la démarche d'évaluation cherche à répondre.

Équipe projet

Ensemble d'individus qui assurent les activités principales du collectif. À l'instar du projet lui-même, une équipe projet se distingue des fonctions permanentes par sa durée d'existence limitée et sa dimension transversale.

Feuille de route

Plan dont les actions sont enchaînées et échelonnées. La feuille de route d'une communauté d'action est composée d'un dispositif d'évaluation, d'un modèle socio-économique, d'un schéma de gouvernance et d'une stratégie de communication.

Fonction de soutien

Groupe d'individus, de structures ou structure *ad hoc* qui facilite la participation des différents acteurs d'une communauté d'action, tout en créant les conditions de sa pérennisation et de son développement dans la durée. La littérature anglophone sur l'impact collectif l'appelle la fonction *backbone*, c'est-à-dire la colonne vertébrale.

Fonctions de production

Activités qui contribuent à l'atteinte des transformations recherchées par la communauté d'action.

GLOSSAIRE

Intérêt général

Raison d'être de l'action publique. Il s'agit de « ce qui est pour le bien public », soit le dépassement des intérêts particuliers comme une expression de la volonté générale.

Maturité coopérative

Capacité à être co-auteur d'une œuvre commune, la définition étymologique de coopérer, soit l'addition des comportements et des interactions d'un individu ou d'une structure dans le cadre d'une coopération.

Modèle socio-économique

Ensemble des ressources et des moyens dont un projet dispose, et plus précisément la manière dont ceux-ci sont affectés au projet pour son bon fonctionnement.

Mutualisation

Action de répartir solidai- rement parmi les membres d'un groupe ou de mettre en commun des ressources, des compétences, des infrastructures, etc.

Objectifs de transformation attendus

Cible de la transformation que l'on souhaite voir advenir sur l'environnement d'action.

Objectifs stratégiques

Cible nécessaire à atteindre pour le bon déroulement des actions.

Parties prenantes

Institution, organisation, communauté, collectif ou individu qui est concerné par un projet et ses conséquences, en y prenant une part active ou en subissant les conséquences.

Persona

Personnage imaginaire représentant un groupe dans le développement d'une stratégie de communication.

Pertinence

Évaluation de la pertinence consiste à vérifier l'adéquation de l'action engagée avec les besoins exprimés ou observés.

Pilotage stratégique

Actions requises pour fixer des orientations stratégiques de la communauté d'action quand le pilotage opérationnel comprend les actions requises pour mettre en œuvre les activités de la communauté d'action.

Pouvoir d'agir

Capacité à trouver des solutions à partir de ses propres ressources, dans un processus qui allie valorisation et responsabilisation³⁵.

Projet en coopération

Initiative impulsée par plusieurs acteurs. Ces projets sont d'une grande variété, tant par leur domaine d'action (solidarité internationale, éducation, culture, développement territorial, etc.) que par la multiplicité des parties prenantes qu'elles impliquent.



Prospective

Initiée en France par Gaston Berger, la prospective pose pour principe que « demain est moins à découvrir qu'à inventer ». L'examen systématique des tendances vise à prendre en compte l'évolution de l'environnement d'action et à identifier les actions nécessaires pour faire advenir un futur souhaitable.

↳ Tendances

En prospective, ce terme désigne des faits objectifs, observables et mesurables, inscrits dans la durée ou émergents.

↳ Tendances lourdes

Phénomènes inévitables, qui structurent nos sociétés.

↳ Signaux faibles

Phénomènes émergents, qui peuvent se généraliser et introduire des changements profonds dans nos sociétés.

Recherche-action

Méthodologie de recherche scientifique qui vise à mener en parallèle l'acquisition de connaissances scientifiques et des actions transformatrices sur le terrain.

Rivière du doute

Technique de débat où à partir d'une affirmation proposée par l'animateur, les participants se positionnent dans l'espace selon s'ils sont d'accord ou non.

Schéma directeur

Document qui précise les orientations stratégiques d'une organisation de manière prospective afin de définir grossièrement l'articulation de la réalisation des principaux objectifs dans le temps.

Société civile

L'ensemble des acteurs, des institutions et des dispositifs réglementaires qui animent et organisent l'espace public³⁶.

Stratégie de communication

Feuille de route définissant l'utilité de la communication du collectif, son périmètre, sa fréquence, les acteurs visés et par quels canaux.

Turn-over

Roulement des effectifs d'une structure, soit le flux de départs et d'entrées de personnes.

Vadémécum

Du latin *vade mecum*, viens avec moi, manuel que l'on garde avec soi pour le consulter.

Wiki

Site internet collaboratif, au développement duquel les visiteurs peuvent participer par l'écriture de pages *web* et la création de liens.



ACRONYMES

ANCT : Agence nationale de la cohésion des territoires

AG2R : Association Générale de Retraite par Répartition

ATD : À l'origine, cet acronyme présent dans le nom de structure Mouvement ATD Quart Monde signifiait Aide à toute détresse.

En 2009, le conseil d'administration* du Mouvement International ATD Quart Monde a décidé de donner au sigle ATD un autre sens : Agir tous pour la dignité

AMISC : Association montivillonne d'initiatives sociales et culturelles (AMISC)

AVS : Animation de la vie sociale

B2B : Acronyme anglais, qui renvoie à termes anglais *Business To Business* soit l'ensemble des activités nouées entre deux entreprises

CAF : Caisse des allocations familiales

CLAS : Contrat local d'accompagnement à la scolarité

CCAS : Centre communal d'action sociale

CICDA : Centre international de coopération pour le développement agricole

CNAF : Caisse nationale des allocations familiales

COFIL : Comité de pilotage

COTECH : Comité technique

CPCA : Conférence permanente des coordinations associative. Elle s'appelle aujourd'hui Le Mouvement associatif

CRESS : Chambre régionale d'économie sociale et solidaire

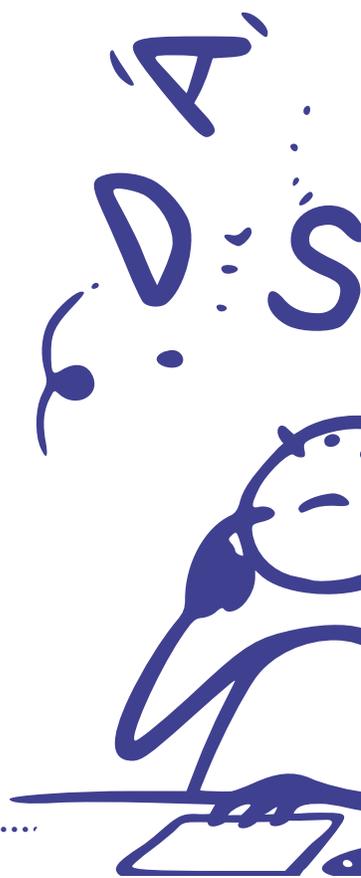
DJEPVA : Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative

DLA : Dispositif local d'accompagnement

É & A : Communauté émergence & accélération (cf. Avise)

EBE : Entreprise à but d'emploi (cf. Territoires zéro chômeur de longue durée)

ESUS : Entreprise solidaire d'utilité sociale



FAQ : Foire aux questions

F3E : Le «F» fait référence à sa fonction historique de «Fonds». Quant aux 3 «E», ils représentent les 3 axes majeurs de sa mission : Évaluer, Échanger et Éclairer.

FCSF : Fédération des centres sociaux et socioculturels de France

FNCE : Fédération nationale des Caisses d'épargne

FSE : Fonds social européen

FONJEP : Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire

INJEP : Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire

LabCom : Laboratoire Commun

MSE : Modèle socio-économique

MSHS : Maison des Sciences de l'Homme et de la Société

PAC : Politique agricole commune

PPDE : Personnes privées durablement d'emploi (cf. Territoires zéro chômeur de longue durée)

PQR : Presse quotidienne régionale

PTCE : Pôle territorial de coopération économique

R&D : Recherche et développement

RNMA : Réseau national des Maisons des associations

RTES : Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire

RUP : Relations d'utilité publique

SCIC : Société coopérative d'intérêt collectif

SCOP : Société coopérative de production

SDVAL : Structures de développement de la vie associative locale

SMART : Spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et temporels

SWOT : Acronyme anglais, qui renvoie à quatre termes anglais *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* et *Threats* soit Forces, faiblesses, opportunités et menaces.

TZCLD : Territoires zéro chômeur de longue durée



BIBLIOGRAPHIE

1 Fay Hanleybrown, John Kania et Mark Kramer, «Canaliser le changement : comment réussir l'impact Collectif», *Stanford Social Innovation Review*, 2012.



2 Yannick Blanc, «Qu'est-ce qu'une communauté d'action?», *Les associations dans un monde en transition*, *Tribune Fonda* n° 230, juin 2016.



3 Jean-François Chantaraud, *L'état social de la France*, Éd. des Journaux Officiels, 2010.

4 RTES «Co-construction des politiques publiques», *Repèress*, 2017, actualisé en avril 2019.



Voir aussi Laurent Fraise, *La co-construction de l'action publique : définition, enjeux, discours et pratiques*, 2018.



Laurent Fraise, «Devenir des interlocuteurs des pouvoirs publics, le combat sans fin des associations», *Ce que nous devons aux associations*, Supplément *Tribune Fonda* n° 251, septembre 2021.



5 Yannick Blanc, «Numérique et démocratie», *Les associations dans un monde en transition*, *Tribune Fonda* n° 230, juin 2016.



6 Secours Catholique, «Participation citoyenne : l'autre façon de "faire société"», *Résolutions* n° 744, février 2020.



7 Jérémy Louis, «Les Tables de quartier : espaces citoyens à l'échelle du quartier», *Démocratie contributive*, *Tribune Fonda* n° 232, décembre 2016.



8 Alexandra Borchio-Fontimp, «Métropole : expérimentation du dispositif zéro chômeur longue durée», *élues locales le blog*, 31 juillet 2019.



9 Edgar Morin, *La Méthode*, 1977.

10 F3E, *Les approches orientées changement : comment suivre et évaluer les changements?*, 2018.



11 F3E, *Agir pour le changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement «complexe»*, 2014.



12 F3E, *Changer les territoires par l'action collective*, 2021.



13 F3E, *Boîte à outils Approches orientées changement*, 2018.



14 F3E, *Inclure pour transformer*, 2021.



15 ESSEC, AVISE et Impact tank, *Petit précis de l'évaluation de l'impact social #2*, 2021.



16 Michael Porter et Mark Kramer, «The Big Idea : Creating Shared Value», *Harvard Business Review*, 2011.



17 Yannick Blanc, «La valeur et le sens de l'action», *Penser la valeur pour défendre nos valeurs*, *Tribune Fonda* n° 248, décembre 2020.



18 Avise, Le centre de ressources national de l'évaluation de l'impact social, mis à jour le 9 novembre 2021.



19 La Fonda et Avise, «Quand évaluation rime avec coopération», *Penser la valeur pour défendre nos valeurs*, *Tribune Fonda* n° 248, décembre 2020.



20 Avisa, «Les démarches inter-associatives d'évaluation de l'impact social, plénière du réseau Social Value France», 9 novembre 2021. 

21 Bastien Engelbach «L'avenir des modèles socio-économiques des associations», Les associations dans un monde en transition, *Tribune Fonda* n° 229, Mars 2016. 

22 CPCA (devenue le Mouvement Associatif), «Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs Typologie des modèles de ressources financières», janvier 2014. 

Cette note est le fruit d'un travail collectif mené par le CPCA avec la Fonda, le RNMA, l'Avisa, Passerelles & Compétences, Adema, France Active, France Bénévolat, Don en confiance, Le Comité de la Charte et Le RAMEAU.

23 ADASI, «La Boussole stratégique d'un projet d'intérêt général», 2016 

24 Le RAMEAU, «Les modèles socio-économiques d'intérêt général», *Juris Associations* n° 603, septembre 2019. 

25 Le RAMEAU, «L'Entreprise Responsable, une réponse novatrice pour la compétitivité française et pour soutenir l'innovation sociétale», note au Gouvernement présentée dans le cadre des Assises de l'Entrepreneuriat, février 2013. 

26 Le RAMEAU, «La co-construction territoriale, une dynamique de (ré)conciliation à l'œuvre», Bilan du partenariat de recherche 2018-2021 avec le ministère de la Cohésion des territoires, décembre 2021. 

27 Comité 21, «L'ODD 17 : sens, décryptage, déclinaisons», juin 2021. 

Cette note est le fruit d'un travail collectif mené par le Comité 21 avec la Fonda, Cités-Unies France, Convergences, le MEAE, le PNUD, le RRMA et Le RAMEAU.

28 Christian Hoarau et Jean-Louis Laville, *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*, ÉRES, 2008. 

29 Anne Defrenne et Thierry Legrand, «La gouvernance des associations», *Gouvernance des organisations*, dir. Jean-Michel Huet et Viviane Neiter, Éditions Dunod, 2019. 

30 Elinor Olstrom, *Gouvernance des biens communs*, De Boeck, 2010.

31 Jean-François Chantaraud, *L'état social de la France*, Éditions des Journaux Officiels, 2010.

32 Gerard Edenburg, *Sociocracy; As social design*, Delft, 1998.

34 La Fonda, «Prospective : courants et tendances», Faire ensemble 2020 : comprendre le présent pour construire l'avenir, *Tribune Fonda* N° 218, juin 2013 

35 Jérémy Louis, «Les trajectoires du pouvoir d'agir en France dans les années 2010», Ce que nous devons aux associations, *Tribune Fonda* n° 251, septembre 2021. 

36 Chaire Unesco Politiques Urbaines et Citoyenneté, «La démocratie française sous tension», septembre 2020. 

REMERCIEMENTS

L'exemplaire que vous tenez entre les mains a été rendu possible grâce au travail de toute une équipe.

Rédaction : Hannah Olivetti.

Rédaction complémentaire :

Anne Beauvillard, Yannick Blanc, Paul Bucau, Bérengère Daviaud, Paul Daulny, Vincent David, Charlotte Debray, Étienne Dupuis, Bastien Engelbach, Caroline Germain, Florian Laboulais, Nils Pedersen, Amélie Pedrot, Louise de Rochechouart, Charles-Benoit Heidsieck, Marie Vernier.

Conception graphique

et mise en page : Anna Maheu

Services généraux :

Florence Grelet, Myriam Roumane.

Relecture : Patricia Auroy,

Grégoire Barbot, Victoria Bazurto, Stéphanie Benamozig, Steven Bertal, Yannick Blanc, Patrick Boulte, Marie Brandt, Christelle Bronche, Paul Bucau, Anne Carton, Giorgia Ceriani Sebregondi, Philippe Chabasse, Sylvie Cornu, Paul Daulny, Marielle Del'homme Lefranc, Florence Delisle-Errard, Catherine Delorme, Anne-Laure Federici, Angie Gaudion, Thibault Guyon, Edwige Gruault-Thevenet, Enora Hamon, Hélène Hess, Pierre François, Marianne Henry, Laura Kossi, Florian Laboulais, Sophia Lakhdar, Agathe Leblais, Florence Lécluse, Agathe Legrain, Alain Legrand, Tiphaine Ligier, Morgane Luraski, Sylvain Maschino, Matthias Marquais, Gabriela Martin, Philippe Mayol, Anne Moreau, Aurélie Nisand, Michel Nung, Constance Parrens, Sophie Roche, Gabrielle Rodriguez, Emeline Simoes, Sandrine Soloveicik, Alexei Tabet, Yann Ulliac, Louise Vaisman, Kaméra Vésic, Olivia Wolanin, Laurence Yala.



Ce guide est le fruit d'un soutien fidèle à la Fonda, et plus précisément au programme Faire ensemble 2030.

Prenant appui sur l'Agenda 2030 et ses 17 Objectifs de développement durable (ODD), ce programme incite les acteurs de la société civile* à coopérer pour bâtir un monde solidaire, durable et juste.

Ce programme Faire ensemble 2030 répond à trois objectifs :

- 🌐 Favoriser l'appropriation des Objectifs de développement durable (ODD) par les associations et leurs partenaires
- 🌐 Valoriser la contribution des associations et de leurs partenaires à l'Agenda 2030
- 🌐 Outiller des stratégies d'impact collectif* au service d'un monde durable



Nous remercions le Commissariat général au développement durable qui suit et relaie nos travaux et les bénévoles de la Fonda mobilisés pour faire vivre ce projet.

Ce guide s'inscrit dans la continuité du programme Faire ensemble 2030.
Que tous ses partenaires soient ici chaleureusement remerciés

MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE FAIRE ENSEMBLE 2030 :

Bouchra Aliouat, Patricia Benchenna, Marion Boinot, Martin Bortzmeyer, Paul Bucau, Sabine Buriez, Charles-Aymeric Caffin, Delphine Chomiol, Paul Daulny, Bérengère Daviaud, Marielle Del'homme, Alexandre Denis, Angeles Estrada, Prunelle Gorget, Laetitia Gourbeille, Charles-Benoit Heidsieck, Dorothee Henin, Laurent Hou Hen Pen, Amandine Hubert, Évelyne Jean-Gilles, Yann Joseau, Laura Kossi, Cécile Leclair, Florence Lécluse, Sylvain Maschino, Pierre Menet, Clara Michielini, Carmen Nicolas, Carole Orchamp, Frédérique Pfrunder, Emma Pianetti, Laura Richard, David Ricon, Sylvain Rigaud, Sarah Robin, Marion Roth, Pierre-Alain Sarthou, Aude Sartre, Sarah Schönfeld, Anouch Toranian, Cédric Turini, Yann Ulliac, Claude Verne, Christophe Vernier, Marie Vernier, Sarah Viale.

PARTENAIRES FINANCIERS DU PROGRAMME FAIRE ENSEMBLE 2030 :

Ministère de l'Éducation nationale / Fonds de développement pour la vie associative (FDVA),
ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance / PESSIS,
ministère de de la Transition écologique, MACIF, Fondation SNCF,
Mairie de Paris, Fondation KPMG, Fondation Crédit coopératif, Ressources urbaines,
Fondation Schneider Electric et la Banque des territoires – Caisse des Dépôts.



REMERCIEMENTS

Ce guide méthodologique a fait l'objet d'un appel à souscriptions.

Voici pourquoi cinq structures ont choisi de nous soutenir :

« La Fonda et le F3E partagent les mêmes valeurs et la volonté de contribuer à éclairer et outiller les acteurs et actrices des solidarités. Faire ensemble suppose des façons d'être et de faire spécifiques, que nous nous attachons, comme la Fonda, à documenter. Appuyer la démarche de la Fonda pour produire ce guide est pour nous le témoignage d'une coopération fertile et enthousiasmante. »



ANGELES ESTRADA

Directrice du F3E

« Faire ensemble est nécessaire pour réussir la transition écologique et solidaire. Professionnaliser les accompagnateurs et autres parties prenantes de l'ESS pour mieux développer des coopérations fructueuses en découle. C'est pourquoi l'Avisé est convaincue de l'utilité de ce guide et heureuse de le soutenir. »



CÉCILE LECLAIR

Directrice générale de l'Avisé

« En tant que banques coopératives régionales, les Caisses d'Épargne via leur fédération, sont fières de contribuer au guide méthodologique du Faire ensemble, véritable outil au service des acteurs locaux et des dynamiques de coopération territoriale. »



PIERRE MACÉ

Directeur général de la Fédération nationale des Caisses d'Épargne

Après la feuille de route ministérielle pour accélérer les alliances d'intérêt général, et la note de décryptage de l'ODD 17 sous le pilotage du Comité 21, ce guide méthodologique de La Fonda vient enrichir les démarches d'apprentissage de la co-construction au plus près des besoins. Compagnon de route de la Fonda depuis 15 ans, Le RAMEAU est heureux d'avoir pu mobiliser le Fonds ODD 17 pour la réalisation de cet ouvrage collectif.



CHARLES-BENOÎT HEIDSIECK

*Président-Fondateur du RAMEAU,
co-fondateur du Fonds ODD 17*

Signataire des dix principes du Pacte mondial des Nations unies depuis 2003, AG2R LA MONDIALE déploie une démarche de responsabilité sociétale très globale depuis de nombreuses années. Nous soutenons ce guide, car la réussite de l'Agenda 2030 repose avant tout sur la coopération entre acteurs, comme sur la mise en œuvre de solidarités professionnelles et intergénérationnelles, à toutes les échelles de territoires.



MARIELLE DEL'HOMME LEFRANC

Responsable Innovation sociale d'AG2R LA MONDIALE

Nous remercions chaleureusement les organisations qui y ont participé financièrement, nous permettant de mener à bien ce travail de fond.



La Fonda

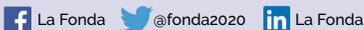
fabrique
associative

Association reconnue d'utilité publique, La Fonda contribue au développement de la vie associative depuis 1981.

À la Fonda, nous valorisons la contribution essentielle du fait associatif à la vitalité démocratique, mais aussi à la création de valeur économique comme au lien social.

Nous réunissons des expertises de tous horizons, et offrons des espaces d'intelligence collective pour accompagner les responsables associatifs et leurs partenaires dans leurs réflexions stratégiques.

www.fonda.asso.fr



La Fonda - c/o UNHAI
12 avenue du général de Gaulle - 94300 Vincennes
Tél : 01 45 49 06 58
Email : fonda@fonda.asso.fr

Bureau

Président : Nils Pedersen
Vice-président : Yannick Blanc
Vice-présidente : Gabriela Martin
Vice-présidente : Giorgia Ceriani Sebregondi
Secrétaire générale : Louise Vaisman
Trésorier : Jeff Archambault

Conseil d'administration

Administrateurs : Philippe Bégout, Philippe Chabasse, Isabelle Chandler, Camille Destans, Abdelaali El Badaoui, Marianne Eshet, Pierre François, Jean-Pierre Jaslin, Sophia Lakhdar, Agathe Leblais, Alain Legrand, Michel Nung, Sandrine Soloveicik, Roger Sue, Laurent Terrisse, Sébastien Thubert, Pierre Vanlerenberghe et Kaméra Vesic.

Équipe permanente

Déléguée générale : Charlotte Debray
Assistante de direction : Florence Grelet
Coordonnateur des programmes : Bastien Engelbach
Responsable communication : Anna Maheu
Assistante de gestion : Myriam Roumane
Chargée de mission : Hannah Olivetti

La Fonda remercie ses grands partenaires





Ce document est mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 France (CC BY-NC-SA 3.0 FR)

Vous êtes libres de partager — copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats — et de l'adapter.

Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes :

- 🌐 créditer l'œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'œuvre ;
- 🌐 ne pas faire un usage commercial de cette œuvre, tout ou partie du matériel la composant ;
- 🌐 la partager dans les mêmes conditions. Dans le cas où vous effectuez un remix, que vous transformez, ou créez à partir du matériel composant l'œuvre originale, vous devez diffuser l'œuvre modifiée dans les mêmes conditions, c'est à dire avec la même licence avec laquelle l'œuvre originale a été diffusée.

Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante :
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/fr/>



Cet ouvrage a été édité et
initialement publié par la Fonda en mai 2022.

L'ensemble des textes produits par
la Fonda est soumis à la licence
Creative Commons BY-NC-SA.

La Fonda

c/o Le Mouvement Associatif,
28 place Saint Georges, 75009 Paris
01 45 49 06 58
fonda@fonda.asso.fr
www.fonda.asso.fr.

ISBN: 1978-2-37573-001-0.

Dépôt légal à parution.

Impression :

La Centrale - 62302 Lens.
Cet imprimé est issu de forêts
gérées durablement et de
sources contrôlées.



**GUIDE
MÉTHODOLOGIQUE DU
FAIRE ENSEMBLE**

FAIRE ENSEMBLE

La Fonda
fabrique
associative

Avec le soutien de:



AG2R LA MONDIALE



FONDS ODD 17

UNION DES ASSOCIÉS ET PARTI SAÛVAGE



Fédération Nationale
CAISSE D'ÉPARGNE