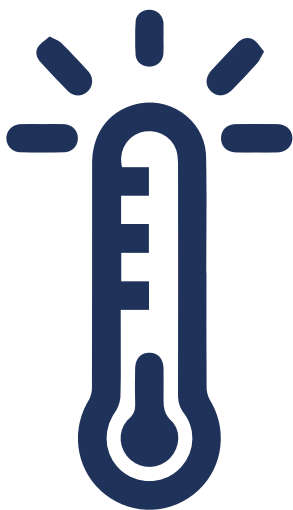




MONOGRAPHIE DU LABORATOIRE D'INNOVATION SOCIALE PRÉCARITÉ ÉNERGÉTIQUE

*Un projet impulsé par le Centsept
et animé avec la Fonda*



le**cent**sept
pop up social

SOMMAIRE

Introduction p. 3	Annexe p. 26
Partie 1 p. 6	ENSEIGNEMENTS MÉTHODOLOGIQUES
PRÉFIGURER LE LABO PRÉCARITÉ ÉNERGÉTIQUE	Annexe p. 29
Partie 2 p. 11	RESTITUTION DU QUESTIONNAIRE
CONSTRUIRE DES SOLUTIONS INNOVANTES	Annexe p. 35
Partie 3 p. 20	PRÉSENTATION DU CENTSEPT
IMPORTANCE DE LA FONCTION SUPPORT	Annexe p. 37
Conclusion p. 24	NOTE D'ÉCLAIRAGE SUR LA PRÉCARITÉ ÉNERGÉTIQUE
	Bibliographie p. 39



MONOGRAPHIE DU LABO PRÉCARITÉ ÉNERGÉTIQUE JUILLET 2021

Rédaction (La Fonda) :

Hannah Olivetti, Charlotte Debray.

Relecture (le Centsept) :

Florence Lécluse, Antoine Louvet et Agnès Moncamp.

Mise en page : Anna Maheu.

Nous remercions les

participants : Frédérique

Alacoque, Anne Archambault,

Yves Béal, Louise Bonniel Chaler,
Kévin Chaplais, Joseph Clémenceau,
Kévin Daniel, Cécile Depaepe,
Guillaume Fischer, Muriel Fusy,
Anne-Laure Henry, Béatrice Le
Moing, Odile Manguier, Agathe
Ménage, Eric Perron, Anna Renaud,
David Rincon, Julie Solenne, Valérie
Turkan et Jonathan Villot.

La Fonda

12 Avenue du Général de Gaulle
94300 Vincennes | 01 45 49 06 58
fonda@fonda.asso.fr
www.fonda.asso.fr

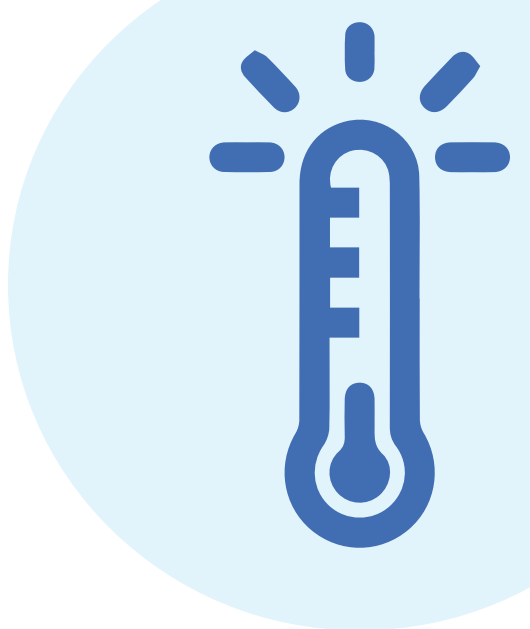
L'ensemble des textes produits par la
Fonda est soumis à la licence
Creative Commons BY-NC-SA.

INTRODUCTION

Construire une société plus juste, plus solidaire et durable d'ici 2030, tel est l'objectif affiché par l'Agenda 2030. Ce programme international, adopté en septembre 2015 par 193 États, dessine un avenir souhaitable en le déclinant en dix-sept Objectifs de développement durable (ODD). Pour ce faire, il est indispensable de **mobiliser tous les acteurs de la société**, et ne plus compter uniquement sur les coopérations interétatiques. Les collectivités territoriales, les associations et structures de l'ESS, les entreprises, le monde de la recherche et de l'enseignement, ainsi que les citoyens ont chacun un rôle à jouer.

Véritable clé de voûte de l'Agenda 2030, la **coopération pluriacteurs** constitue le levier d'action le plus pertinent pour collectivement répondre à des défis d'une grande complexité.

Toutefois, l'ODD 17 n'est pas accompagné de son mode d'emploi. C'est pour cela que la Fonda, avec le programme Faire Ensemble 2030, s'appuie sur la méthode de la **stratégie d'impact collectif** pour outiller les responsables associatifs et leurs partenaires dans la structuration de leur coopération.



Cette méthode est inspirée des travaux de Fay Hanleybrown, John Kania et Mark Kramer pour la Stanford Social Innovation Review¹, qui en 2011 ont identifié **cinq conditions** à réunir pour réussir une stratégie d'impact collectif, qui en 2011 ont identifié cinq conditions à réunir pour réussir une stratégie d'impact collectif :

- Un **plan d'action** fondé sur une vision commune de l'enjeu et des objectifs
- Un **dispositif d'évaluation** et de suivi partagé
- Des **activités distinctes**, mais cohérentes et non concurrentes
- Un **dispositif de communication** permanente entre les acteurs
- Une **gouvernance** et un accompagnement structurés

Cette approche permet faire émerger, puis de structurer et organiser une **communauté d'action**, qui se définit de la manière suivante : « *Une communauté d'action n'est pas une nouvelle institution ni une nouvelle structure, mais 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 font. La communauté d'action se définit par un objectif, un but, que l'on désigne en commun* »².

Pour ce faire, 3 temps sont nécessaires :

— Le déclenchement de l'action.

Cela revient à mobiliser les acteurs concernés et intéressés par une problématique donnée, à les amener à construire une vision partagée des enjeux, ainsi qu'à définir un cap collectif, tout en renforçant l'interconnaissance entre les participants.

— **La structuration de la communauté d'action.** Pour ce faire, il est nécessaire d'en organiser le fonctionnement en construisant un dispositif d'évaluation et un modèle socio-économique, en se dotant d'une gouvernance participative et d'un schéma directeur de communication, ainsi qu'en élaborant une feuille de route.

— **L'animation de la communauté d'action.** Il s'agit de créer toutes les conditions utiles pour l'animation et la coordination de la communauté d'action. Cela passe par une attention portée à la communication entre les parties prenantes, à assurer la collecte et l'analyse des données tirées de l'évaluation, ainsi qu'à l'aune des résultats, réinterroger les orientations stratégiques si besoin.

Le labo précarité énergétique impulsé et animé par le Centsept s'inscrit pleinement dans la phase de **déclenchement de la communauté d'action**. En effet, l'animateur a rassemblé seize acteurs concernés par cette thématique, puis les a invités, tout le long du Labo, à définir un cap stratégique et à identifier une solution clé. Quatre structures, ALEC Lyon, Grand Lyon Habitat, Compagnons Bâtisseurs et Soliha, viennent de débiter la phase 2 pour organiser et structurer leur communauté d'action.



Sur la proposition de la Fondation du Crédit coopératif, et avec le soutien de la fondation Schneider Electric, la Fonda s'est rapprochée du Centsept, association ancrée dans le territoire de la métropole de Lyon. Le Centsept est un **laboratoire d'innovation sociale** qui mise sur la coopération entre différentes familles d'acteurs pour apporter des réponses pertinentes et efficaces aux besoins sociaux et environnementaux du territoire. À sa manière, le Centsept déploie les méthodes et les outils de l'impact collectif.

Il nous a ouvert ses portes, et durant 12 mois, la Fonda et le Centsept ont animé ensemble un « Labo », dispositif d'intelligence collective visant à répondre à une problématique cruciale sur le territoire, en l'occurrence : **la précarité énergétique résidentielle**.

D'atelier en atelier, la Fonda a contribué à l'animation du dispositif de travail, mais elle s'est aussi placée en observateur, afin de documenter les modalités de travail et en tirer les **enseignements à caractère méthodologique**³.

8
ateliers

27
participants

Cette présente monographie du laboratoire d'innovation sociale « précarité énergétique » retrace **l'intégralité du dispositif de travail déployé** pour « déclencher la communauté d'action » pour lutter contre la précarité énergétique. Plus précisément, cette étape structurante a consisté à rassembler les éléments de connaissance existant sur l'enjeu, identifier et mobiliser les acteurs du territoire et susciter un groupe d'initiative déterminé à mettre en cohérence leurs actions pour mieux « *accompagner de manière transverse et personnalisée les ménages en situation de précarité énergétique* ».

Nous y décrivons le travail de préfiguration du Labo, puis les modalités de travail mobilisées pour faire émerger une solution prête à expérimenter : 8 ateliers de 3 heures, principalement en visioconférence, qui ont mobilisé 16 structures et 27 personnes. Ils ont permis de poser les **fondations** d'une véritable stratégie d'impact collectif. Dans ce contexte, l'accompagnement proposé par le Centsept a été déterminant. Il le sera encore plus à l'avenir, pour organiser et animer la communauté d'action en vue de l'expérimentation du projet. ●

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 ? », *La Tribune Fonda* n°230, Juin 2016.

³ Pour en savoir plus sur les laboratoires d'innovation sociale du Centsept, voir l'annexe.

PARTIE 1

PRÉFIGURER LE LABO PRÉCARITÉ ÉNERGÉTIQUE

1.1. Pourquoi un Labo sur la précarité énergétique ?

La précarité énergétique concerne **une personne sur cinq** en 2020, en France, selon l'ONPE⁴. C'est une problématique transversale qui a de multiples conséquences :

- *Financières* avec notamment des risques d'impayés, la possibilité d'endettement ;
- *Techniques* avec une hausse de l'humidité et une dégradation du cadre de vie ;
- *Sanitaires et sociales*, avec une possible détérioration de la santé physique des habitants, perte de confiance ou d'estime de soi, isolement etc. ;
- *Environnementales* avec un fort gaspillage d'énergie⁵.

Face à la diversité des causes et des répercussions de la précarité énergétique, il apparaît nécessaire d'y apporter une réponse globale et coordonnée.

Grâce à son travail de veille et à ses rencontres avec des professionnels du territoire, le Centsept a pu constater l'étendue de la précarité énergétique : sur la Métropole de Lyon, **90 000 ménages** sont concernés, et **610 000** le sont à l'échelle de la région Auvergne-Rhône-Alpes.

Plusieurs **facteurs** sont à l'origine de la précarité énergétique :

- En raison du **climat continental**, le territoire connaît d'importantes variations de température (l'été étant marqué par des températures très élevées, et l'hiver par des températures négatives).
- À l'échelle territoriale, l'identification des personnes en situation de précarité énergétique est complexe en raison de la mixité et de la **fragmentation des publics**⁶.
- Si de nombreux dispositifs de sortie de la précarité énergétique existent, ils sont **peu interconnectés** et demandent un accompagnement renforcé des ménages les plus précaires. En moyenne, il faut mobiliser 10 dispositifs pour une sortie durable de la précarité énergétique : le non-recours, le décrochage et l'effet rebond (autrement dit le « retour à la case départ en pire ») sont courants.

⁴ Tableau de bord 2020 de l'ONPE (1er trimestre).

⁵ Dû à une mauvaise isolation par exemple.

⁶ Locataires du parc privé, propriétaires occupants, locataires du parc social...

De plus, les personnes en situation de précarité énergétique font face à de nombreux **freins** pour en sortir :

- **Une invisibilité fréquente de la part des acteurs sociaux ou institutionnels.** Ces derniers se focalisent sur les problématiques de santé, sociales, financières ou familiales, mais ne s'interrogent pas systématiquement sur la notion de confort thermique.
- **La complexité du langage, des financements, des interlocuteurs** à mobiliser, ainsi que des démarches administratives à engager.
- **Une situation générale dégradée des ménages.** Elle empêche les personnes de dégager du temps et l'énergie nécessaire à ce type de démarche.
- **Le manque de confiance dans les interlocuteurs institutionnels**, et dans leur propre capacité à engager les démarches, ainsi qu'à chiffrer et assumer le reste à charge.

*En moyenne, il faut
mobiliser 10 dispositifs
pour une sortie
durable de la précarité
énergétique.*

90 000

ménages sont concernés par
la précarité énergétique sur la
Métropole de Lyon

610 000

ménages sont concernés à
l'échelle de la région
Auvergne-Rhône-Alpes

La précarité énergétique est donc un **enjeu national**, qui se traduit au niveau local. La Métropole de Lyon, partenaire financier du Centsept, s'est dotée en 2017 d'un Projet métropolitain des solidarités et en 2019 d'un Schéma directeur des énergies, faisant de la lutte contre la précarité énergétique une de ses priorités.

Cette volonté politique, conjuguée à l'ancrage du Centsept dans un réseau d'acteurs engagés pour cette cause, a naturellement conduit le Centsept à mobiliser son expertise pour répondre à une question clé, grâce à une stratégie d'impact collectif : comment mieux « accompagner de manière transverse et personnalisée les ménages en situation de précarité énergétique » ?

1.2. Repérer et mobiliser les acteurs locaux autour du Labo Précarité énergétique

Cette **volonté politique** est un facteur déterminant du déclenchement de l'action. L'engagement d'un groupe d'acteurs convaincus de la nécessité d'agir ensemble en est un autre. Dès le début de l'année 2020, le Centsept, représenté par Antoine Louvet et la Fonda, représentée par Charlotte Debray et Hannah Olivetti ont mené un **travail de repérage et de mobilisation** des acteurs pouvant prendre part au Labo.

À cette fin, une quarantaine de rendez-vous a été organisée, dont l'objectif était :

- **Affiner la compréhension des enjeux** de la lutte contre précarité énergétique sur le territoire⁷ ;
- Inviter les structures à **rejoindre le Labo Précarité énergétique**, quand c'était pertinent. La mise en avant de leur intérêt à y prendre part est une étape à bien travailler en amont. Parmi les éléments mobilisateurs, on peut citer la mise en réseau avec les autres acteurs de l'écosystème, mais aussi la montée en compétences sur la thématique en ayant une vision à 360 degrés des actions menées par chacun. La promesse implicite d'un Labo, c'est également la montée en compétences collective sur les enjeux, méthodes et outils de la coopération pluriacteurs. Il est important de bien préciser la teneur de l'engagement dans le Labo, qui implique de dégager du temps.
- Identifier des **partenaires financiers** pour l'ingénierie du Labo.

Pour soutenir ces démarches, un document de présentation du projet de Labo, ainsi qu'un tableau partagé des contacts ont été créés afin de permettre le suivi et faciliter la communication entre le Centsept et la Fonda.

Seize structures ont répondu à l'appel :

- Des associations : l'ALEC, les Compagnons bâtisseurs, Habitat & Humanisme, Soliha ;
- Des entreprises : Enedis, Engie, URBS, Saint-Gobain, Planète Oui, Dorémi, Rhône BTP ;
- Un bailleur social : Grand Lyon Habitat ;
- Le monde de la recherche, la Chaire HOPE (Fondation Grenoble INP) ;
- Une collectivité locale : la Métropole de Lyon ;
- Un organisme de droit privé chargé d'une mission de service public : la CAF du Rhône ;
- Un fonds de dotation : Énergie solidaire.



⁷ Accès aux droits, justice sociale, dignité et développement du pouvoir d'agir, lutte contre le réchauffement climatique etc.

⁸ A minima 3 heures par mois pendant 8 mois.



Premier atelier du Labo le 7 octobre 2020 au Centsept à Lyon © le Centsept

Ces structures sont représentées par 27 personnes, qui ont participé à tout ou partie des ateliers, sur leur temps de travail ou d'études. Il est à noter que la présence d'un élu permet de montrer **l'engagement de la collectivité locale** sur ce sujet, et constitue un atout pour impulser une dynamique au Labo. Ce dernier peut ensuite missionner un technicien pour assurer le suivi du Labo.

Il existe ainsi un enjeu important de **communication** au sein même de ce tandem⁹, mais aussi du tandem avec le collectif. D'ailleurs, cette dynamique bicéphale peut trouver à s'appliquer dans un cas de figure similaire, avec d'un côté un membre de l'équipe de direction, et de l'autre un salarié ancré dans l'opérationnel.

Plus globalement, la **formulation du mandat** de chaque participant est essentielle pour connaître la nature et le degré

d'engagement de chacun dans cette communauté d'action : s'agit-il d'une démarche individuelle ? D'un mandat au nom de la structure ? Même si ce n'est pas nécessaire aux prémices du Labo, il est indispensable qu'en fin de parcours, une clarification soit faite et que ce mandat soit clair, précis, doté d'une certaine autonomie, notamment pour la prise de décision.

D'horizons très divers, ces acteurs partagent un horizon collectif — lutter contre la précarité énergétique, et un socle de valeurs communes à celles de l'Agenda 2030 :

- Ne laisser personne de côté ;
- Développer le pouvoir d'agir des personnes ;
- Agir en partenariat.

⁹ D'où l'importance du travail de capitalisation mené au fil de l'eau par l'animateur avec notamment la diffusion des comptes-rendus.

1.3. Scénariser le dispositif d'intelligence collective

Forte de son expérience de précédents Labos, le Centsept a proposé un parcours de **8 ateliers d'intelligence collective**, amenant les participants à se doter d'une vision partagée des besoins peu ou mal couverts, à en comprendre les causes, et à imaginer des réponses à la fois pertinentes et efficaces.

Cette **scénarisation** est importante à différents titres : elle formalise l'approche méthodologique proposée aux participants, qui peuvent s'engager en ayant une vision précise de ce qui est attendu d'eux. De plus, elle les outille pour parler du Labo à leurs collègues ou à l'extérieur et éventuellement mobiliser d'autres participants, ou d'autres ressources. Enfin, les professionnels de la facilitation ont coutume de dire que « *les gens vous suivent plus volontiers si vous leur dites où vous les emmenez* ».

*La scénarisation :
se doter d'une vision
partagée des besoins,
en comprendre les
causes, puis imaginer
des réponses à la fois
pertinentes et efficaces.*

3
heures en
présentiel

21
heures en
distanciel

Le cycle d'ateliers a initialement été conçu pour se tenir en présentiel, avec de classiques tableaux blancs, *post-it* et rétroprojecteurs comme supports. La crise sanitaire nous a naturellement amenés à repenser les supports et les techniques d'animation et les adapter au **distanciel**. À titre d'exemple, nous avons utilisé un tableau blanc virtuel, des modules de sondage ou de vote, sans oublier les fonctions conversation et sous-salles offertes par le logiciel de visioconférence.

Notons au passage que les participants avaient un fort **degré de maîtrise** des outils numériques, ce qui n'est pas toujours le cas dans d'autres communautés d'action.

En définitive, si la scénarisation est essentielle, la souplesse et la faculté d'adaptation sont aussi des facteurs clés de succès de l'impact collectif, dans lequel les **outils numériques** sont appelés à jouer un rôle croissant. ●

¹⁰ Sur l'accès aux droits en santé, ou l'économie circulaire dans le bâtiment par exemple.



CONSTRUIRE DES SOLUTIONS INNOVANTES

2.1. Fonder une «équipe Labo Précarité Énergétique»

Pendant six mois¹¹, les participants ont collectivement conçu une solution pour sortir durablement les ménages modestes de la précarité énergétique.

1) Marquer le coup : le lancement du Labo

Avec le soutien de partenaires clés¹², le Centsept a officiellement lancé le mercredi 7 octobre 2020, dans ses locaux à Lyon, le laboratoire d'innovation sociale dédié à la lutte contre la précarité énergétique.

La **présence d'un élu** de la Métropole¹³ lors de ce lancement a une portée symbolique forte, car elle permet d'escompter un portage politique. Elle témoigne d'une confiance certaine envers le Centsept, et plus largement, envers la société civile, dans sa capacité à répondre à des défis d'intérêt général.

À la fois partenaire et commanditaire, le représentant de la Métropole s'est ensuite effacé des ateliers, pour laisser les acteurs travailler en toute indépendance. Néanmoins, l'élu et ses équipes ont suivi pas à pas l'évolution du Labo dans le cadre de rendez-vous bilatéraux.

Ce lancement¹⁴ a été l'occasion de :

- Rappeler l'**ambition** du Labo Précarité Énergétique, qui est de « *résoudre une des problématiques clés entraînant la précarité énergétique grâce à une stratégie d'impact collectif* » ;
- Présenter tout le **dispositif de travail** proposé pour la phase de conception d'une solution innovante ;
 - En détaillant les différentes étapes¹⁵ ;
 - En précisant le contenu, les outils et les livrables.
- **Faire connaissance**, découvrir qui sont les membres de l'équipe, faire l'état des lieux des forces en présence, avec leurs actions clés
- **Marquer symboliquement** le déclenchement de l'action collective.

¹¹ À raison d'un atelier de 3 heures toutes les trois semaines, soit un total de 24 h.

¹² ADEME, ALEC, ENGIE, Métropole de Lyon et FEDER.

¹³ Philippe Guelpa-Bonaro, Vice-Président au Climat, à l'Énergie et à la réduction de la publicité.

¹⁴ Atelier #1 – temps 1.

¹⁵ Analyse des besoins et des causes, inspiration et idéation, qualification et choix d'un ou plusieurs projets, puis conception des projets.



Premier atelier du Labo le 7 octobre 2020 au Centsept à Lyon © le Centsept

2) Faire vivre le collectif dans le temps

Établir le **périmètre de confiance** dans lequel la coopération peut s'envisager est un des enjeux majeurs de l'impact collectif. Pour cela, il est indispensable que les différentes parties prenantes apprennent progressivement à se connaître

Construire une confiance mutuelle est une étape clé qui s'inscrit dans la durée, et permet aux participants de :

- Découvrir **les autres acteurs** du territoire, mieux appréhender leurs missions, leurs modes et leurs périmètres d'intervention ;
- Comprendre la **complémentarité des actions** de chacun ;
- Appréhender **l'intérêt d'agir ensemble** plutôt qu'isolément, tant en termes d'impact social que de plus-value pour les parties prenantes elles-mêmes.

Le contexte sanitaire a bouleversé les habitudes du Centsept, en l'amenant à dématérialiser presque l'intégralité de ce cycle d'innovation sociale. Ce chamboulement a eu des répercussions sur l'animation des ateliers, mais aussi sur les **moments d'interconnaissance informels** existants habituellement pendant ces réunions ¹⁶.

Pour y remédier, l'animateur a consacré divers moments à l'interconnaissance :

- Un **tour de table** des participants.
- Une **présentation d'une structure-membre**, pendant trois à cinq minutes, au début de chaque atelier.
- Une **pause-café** en ligne au milieu de chaque atelier.

Souder l'équipe lors des ateliers est essentiel. Mais il est tout autant essentiel de prendre le temps d'aller vers **les participants moins assidus**¹⁷. C'est l'occasion de comprendre leurs contraintes, leurs attentes et les remobiliser dans la dynamique collective.

De la même manière, **communiquer régulièrement** avec l'ensemble du collectif, ne serait-ce que pour envoyer les comptes-rendus des ateliers passés et rappeler les dates des suivants est une des bonnes pratiques à retenir. L'institutionnalisation de moments de présentation des structures (3 minutes pour chacune) à chaque début d'atelier constitue une autre bonne pratique clé.

¹⁶ En amont, pause-café, à l'issue etc.

¹⁷ L'animateur peut organiser, en règle générale, au maximum quatre entretiens entre deux ateliers.

2.2. Construire une vision partagée sur la précarité énergétique

Si l'interconnaissance est essentielle, la compréhension partagée du présent l'est tout autant. Construire un **diagnostic partagé** des causes et des effets de la précarité énergétique permet aux participants de s'accorder sur les enjeux prioritaires. Autrement dit, cette étape permet de se dire « *ce qui compte* », « *ce qu'on veut absolument défendre, obtenir ou améliorer* ».

Construire cette vision partagée permet d'ailleurs de renforcer l'interconnaissance. Elle ouvre surtout sur l'**identification des leviers** à la disposition de chacune des parties prenantes, qu'il va s'agir de mettre en cohérence.

1) Diagnostic du présent : trois principaux constats

Ce fut l'un des objectifs du premier atelier du labo précarité énergétique. Pour ce faire, le Centsept a proposé deux exercices :

- La construction d'une **cartographie de l'écosystème** de la précarité énergétique pour chaque public cible¹⁹. Elle a permis de positionner les actions de chaque participant dans la chaîne de la lutte contre la précarité énergétique²⁰.
- L'**analyse des besoins** mal couverts, ou non satisfaits, pour chaque public cible. Il s'agit ici de comprendre ce qui, en l'état actuel, fonctionne bien, mais aussi de qui ne fonctionne pas ou mal (et où il y a intérêt à agir). Enfin, les conséquences pour les habitants, les premiers concernés étant au cœur des préoccupations de chacun.

À la suite de cela, les participants ont délibéré, au moyen de gommettes, sur les **besoins prioritaires** :

- Pour les ménages modestes et très modestes :
 - Être accompagnés tout au long du processus de sortie de la précarité énergétique ;
 - Diminuer au maximum le reste à charge ;
 - Être rassurés par un tiers de confiance neutre et développer son pouvoir d'agir.
- Pour les professionnels :
 - Dégager du temps pour améliorer leur accompagnement socio-technique, cœur de leur activité ;
 - Se mettre en lien avec d'autres structures, quels que soient le public et l'étape d'intervention concernés ;
 - Harmoniser, fluidifier et faciliter le processus de sortie de précarité énergétique grâce à un tiers de confiance neutre ;
 - Garantir que les interventions effectuées permettent une sortie effective de la précarité énergétique et éviter « l'effet rebond ».

¹⁸ Atelier #1 – temps 2.

¹⁹ Propriétaires, locataires du parc privé et locataires du parc social.

²⁰ Du repérage/sensibilisation, à l'accompagnement social et financier, en passant par l'intervention technique, sans oublier la coordination des acteurs, qui est, ou devrait être transversale.

À l'issue de l'atelier #1, les animateurs ont joué un rôle clé. Ils ont mené un important travail d'analyse et de synthèse en précisant l'écosystème d'acteurs et mis en lumière les **trois constats majeurs** sur la précarité énergétique :

- Les services et financements ne sont ni lisibles, ni adaptés aux besoins des acteurs et des ménages ;
- Il manque une approche globale du repérage et de l'accompagnement ;
- Les acteurs du secteur sont mal coordonnés.



Second atelier du Labo le 5 novembre 2020 © le Centsept

2) Passer les constats au « tamis des causes »

Une fois la formulation de ces trois constats majeurs validée, les participants ont été invités à travailler en sous-groupes, pour en identifier les principales causes grâce à une méthode inspirée des « **5 pourquoi** »²¹ L'atelier s'est ainsi déroulé en trois temps :

- Dans un premier temps, les participants ont analysé un **premier niveau de causes**²².
- Puis, pour approfondir l'analyse, ils ont été invités à remonter la **chaîne des causes**, autrement dit, à comprendre les causes des causes.
- Enfin, chaque sous-groupe a priorisé **trois causes** sur lesquelles il est important d'agir.

Ce travail d'analyse a permis de déterminer les **enjeux prioritaires** pour la sortie de la précarité énergétique selon les membres du labo Précarité Énergétique :

- L'inadéquation entre les besoins des habitants en situation de précarité énergétique et la **complexité des aides** et des acteurs à mobiliser,
- Le manque d'**outils de repérage** des ménages en situation de précarité énergétique,
- Le manque de **financements de l'accompagnement individualisé** (technique et social),
- L'absence de structure pour **coordonner cet écosystème d'acteurs** ; les objectifs de sortie de la précarité énergétique ne sont pas partagés.

²¹ Atelier #2 – temps 1.

²² Ce sont les principales raisons qui viennent à l'esprit pour expliquer chaque problématique.

2.3. Définir un cap collectif : l'horizon de transformation

Les ateliers ont permis jusqu'ici de mettre en commun les connaissances nécessaires à une bonne compréhension des enjeux. Il s'agit désormais de traduire ces enjeux prioritaires en **problématique clé** à laquelle le labo Précarité Énergétique souhaite répondre. Autrement dit, à déterminer collectivement un **horizon de transformation** ²³.

Répartis en trois sous-groupes, les participants ont formulé une problématique clé pour chaque constat majeur, en renseignant le canevas suivant :

« *Comment pourrions-nous..., afin de.... ?* »

Pour sélectionner la problématique sur laquelle s'investir en priorité lors des séances suivantes, les membres présents — et absents, ont été invités à voter en fonction de **trois critères** :

- L'**importance** de la problématique à leurs yeux ;
- La **capacité** du collectif à mettre en œuvre une solution rapidement ²⁴ ;
- L'**intérêt à agir** pour chaque structure-membre du Labo.

²³ Atelier #2 — temps 2.

²⁴ Ici 12 à 24 mois.

²⁵ Par l'animateur auprès de la Métropole de Lyon et du Médiateur national de l'Énergie.

²⁶ En effet, il a été collectivement admis que la coordination des acteurs relevait plutôt de la Métropole, et que les acteurs en présence avaient peu de leviers pour agir ensemble sur le circuit des services et des financements.

Les résultats chiffrés ont été très serrés :

— Pour le constat « *Les acteurs du secteur sont mal coordonnés* » : Comment construire un dispositif de coordination des acteurs locaux permettant d'optimiser le recours aux aides par les bénéficiaires afin d'augmenter le nombre de sorties de la précarité énergétique et leur durabilité ?

— **score 214.**

— Pour le constat « *Il manque une approche globale du repérage et de l'accompagnement* » : Comment repérer et accompagner de manière transverse et personnalisée les ménages afin d'agir efficacement et à plus grande échelle pour réduire la précarité énergétique sur le territoire ?

— **score 215.**

— Pour le constat « *Les services et financements ne sont ni lisibles, ni adaptés aux besoins des acteurs et des ménages* » : Comment simplifier et fiabiliser le système d'aide au financement de la rénovation énergétique tout en ayant la souplesse et les moyens d'accompagner au cas par cas afin de s'adapter aux besoins spécifiques des ménages et les sortir durablement de la précarité énergétique ? — **score 213.**

Les entretiens ²⁵ menés entre l'atelier 2 et l'atelier 3 ont confirmé le choix de la problématique relative au repérage et à l'accompagnement des ménages en situation de précarité énergétique ²⁶.

2.4. Concevoir une solution innovante prête à expérimenter

1) S'inspirer pour préfigurer plusieurs projets

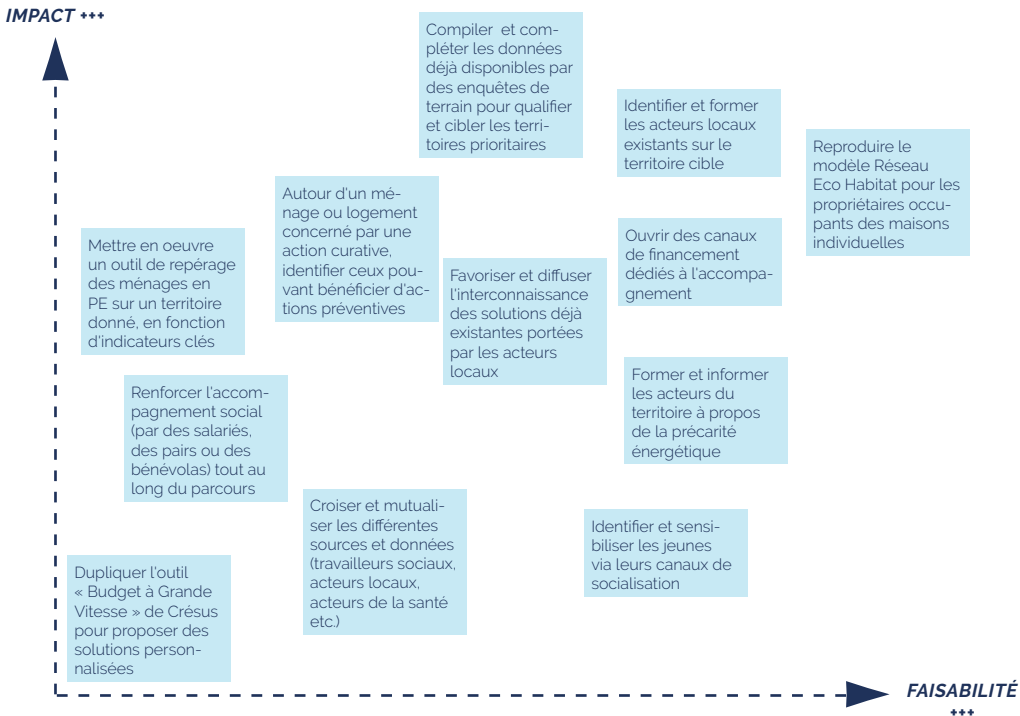
Après le choix de la problématique clé fixant le cap stratégique du Labo Précarité Énergétique, l'animateur a proposé un temps d'idéation collective pour identifier, en sous-groupes, le maximum d'**actions possibles**²⁷. Il s'agissait de donner libre cours à la créativité des participants, sans se préoccuper pour l'instant des contraintes pratiques.

Puis, les participants ont sélectionné les idées les plus pertinentes pour les positionner sur une **matrice**, en fonction de deux critères²⁸ :

- L'**impact estimé**, la capacité de la solution à résoudre le problème de départ ;
- La **faisabilité** à court terme.

²⁷ Atelier #3 – temps 1.

²⁸ Atelier #3 – temps 2.



À partir des actions identifiées lors de la séance précédente, les membres du labo ont été invités à se positionner sur les actions prioritaires à approfondir. Lors de la séance suivante²⁹, les membres du labo se sont positionnés sur les **leviers** à activer en priorité pour améliorer le repérage et l'accompagnement des ménages en situation de précarité énergétique.

Trois **concepts** de solutions ont émergé :

- Un outil de **repérage territorial** croisant et mutualisant toutes les données associées à la précarité énergétique,
- Un dispositif de **repérage formant** et mobilisant les interlocuteurs clés,
- Une adaptation du modèle **Réseau Eco Habitat (REH)**, permettant de renforcer l'accompagnement social des ménages en situation de précarité énergétique.

Pour s'inspirer, les participants ont pu s'appuyer sur la **vingtaine d'initiatives** préidentifiées par le Centsept et la Fonda. Le partage de ces initiatives sert d'inspiration pour favoriser la créativité des participants.

Le partage d'initiatives sert d'inspiration pour favoriser la créativité des participants.

Ensuite, à partir de tous les éléments collectés et de leurs réflexions, chaque sous-groupe a renseigné une **fiche-projet**³⁰, afin de rendre ces solutions plus opérationnelles en déterminant les éléments suivants :

- Les trois **activités principales** de la solution,
- Les **partenaires clés** pour la réalisation des activités,
- Les **bénéfices** que les parties prenantes peuvent retirer,
- La façon dont la solution s'articule avec l'**existant**,
- Le **concept** en une phrase,
- Et enfin le **nom** du projet.

²⁹ Atelier #4 – temps 1.

³⁰ Atelier #4 – temps 2.

La séance suivante a été l'occasion de revenir sur les trois concepts imaginés lors de l'atelier précédent. Un moment d'échanges libres entre les participants a facilité l'**appropriation par tous** de chaque concept de solution, ainsi que ses effets sur le repérage et l'accompagnement des ménages en situation de précarité énergétique³¹.

À l'issue des discussions, les membres ont été invités à se positionner sur les solutions qu'ils souhaitent approfondir. Ont ainsi été choisis deux **projets complémentaires** :

- Reléclairés (dispositif de repérage)
- Bénévolt (dispositif d'accompagnement renforcé)

En sous-groupes, les participants ont collectivement identifié les prérequis, re-précisé les objectifs poursuivis et dessiné les grandes **lignes du fonctionnement** de la solution³².

Entre deux ateliers, une rencontre avec Franck Billeau, dirigeant et fondateur de Réseau Eco Habitat (REH), a été organisée. Cette rencontre a permis de mieux comprendre le fonctionnement du dispositif d'accompagnement proposé par le REH, dont le projet Bénévolt s'inspire.

Pour introduire l'atelier #6, l'animateur du Centsept a repris tout le processus de réflexion des membres du labo Précarité énergétique qui a abouti à la conception de deux projets³³, en s'arrêtant sur les étapes charnières.



7e atelier du Labo le 25 février 2021 © le Centsept

Cette mise en perspective a également permis de rappeler l'objectif du labo : construire une solution innovante prête à être expérimentée sur le territoire de la Métropole de Lyon.

Les participants ont ensuite été invités à évaluer les deux projets en lice pour n'en sélectionner qu'un seul. De longs échanges, très approfondis et riches, s'en sont suivis. Finalement, un **consensus** s'est construit autour du projet Bénévolt³⁴.

De fait, ce dispositif d'accompagnement permettra d'améliorer à terme le repérage des ménages précaires en situation de précarité énergétique et de créer de la valeur ajoutée pour les trois publics cibles (propriétaires, locataires du parc social et locataires du parc privé) du Labo.

³¹ Atelier #5 – temps 1.

³² Atelier #5 – temps 2.

³³ Atelier #6 – temps 1.

³⁴ Atelier #6 – temps 2.

2) Approfondir le fonctionnement de la solution retenue

Pour l'avant-dernier atelier du labo Précarité énergétique, les membres ont pu décliner et adapter pour **chaque public cible** le dispositif Bénévolt³⁵.

Pour ce faire, ils se sont appuyés sur le **processus de la solution** en sept étapes détaillant :

- le **périmètre** du projet,
- les **fonctions essentielles** de la solution proposée³⁶,
- le rôle de chaque **partie prenante**³⁷,
- les **outils** à mobiliser.

Lors de la restitution collective, il est ressorti le fait que la solution co-construite, Bénévolt trouve à s'appliquer pour les trois publics cibles, tout en y apportant des **modulations** en fonction des situations.

3) Préparer le terrain pour l'expérimentation

Le dernier atelier³⁸ avait pour objectif de commencer à préparer collectivement l'**expérimentation** à venir.

Pour valoriser le chemin parcouru, l'animateur a rappelé les travaux des premiers ateliers³⁹. Ce coup d'œil dans le rétroviseur a eu une vertu essentielle : vérifier que la solution imaginée rencontre bien les besoins identifiés au départ.

Il a également permis aux participants de mesurer tout le chemin parcouru en seulement 24 heures, ce qui est important pour inscrire leur engagement dans la durée.

Puis, en sous-groupes⁴⁰, les membres du labo ont réfléchi sur

- les **objectifs** concrets et leurs **indicateurs**,
- l'identification des **ressources nécessaires** à la réalisation du test,
- les caractéristiques du **territoire idéal** pour le test.

Une fois ces éléments restitués, les participants se sont à nouveau réunis en sous-groupe pour réfléchir à :

- l'**accompagnement** et la **gouvernance** de l'expérimentation,
- la **feuille de route** du dispositif et son phasage dans le temps.

À la fin de ce cycle d'ateliers, les membres ont précisé la **nature de leur implication** pour l'expérimentation. Fait marquant à souligner, sans s'engager fermement, toutes les structures présentes ont proposé de mobiliser des moyens pour l'expérimentation. C'est le signe que le Labo a suscité un vif intérêt et une adhésion des membres. Ces derniers croient au bien-fondé de ce projet et souhaitent le voir se déployer.

³⁵ Atelier #7.

³⁶ Mobilisation > formation > attribution > début accompagnement > interventions > suivi.

³⁷ Opérateur sociotechnique, coordinateur Bénévolt, structures d'accompagnement, pair-accompagnant et ménage accompagné.

³⁸ Atelier #8 – temps 1.

³⁹ L'identification et l'analyse des principaux besoins peu ou mal satisfaits, le choix des enjeux prioritaires sur lesquels agir, ainsi que la définition d'une problématique essentielle du Labo.

⁴⁰ Atelier #8 – temps 2.



IMPORTANCE DE LA FONCTION SUPPORT

Pour mener à bien tout ce processus d'**innovation sociale ouverte**⁴¹, il est essentiel qu'une ou plusieurs structures assume une fonction de soutien.

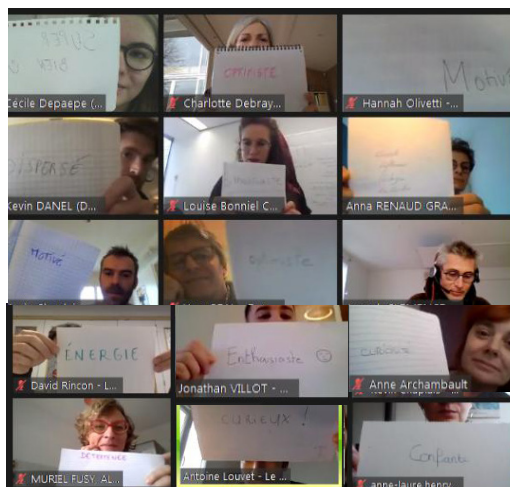
Cette dernière assure la structuration et l'animation de cette coopération pluriacteurs. Dans la littérature anglophone sur l'impact collectif, on parle de fonction **backbone**, littéralement « **colonne vertébrale** ». L'existence de cette fonction, et des compétences clés associées, est un des facteurs déterminant le succès d'une stratégie d'impact collectif.

Dans le cadre du Labo précarité énergétique, c'est le Centsept, ponctuellement appuyé par la Fonda, qui assure cette fonction, de la préfiguration du collectif jusqu'à l'expérimentation de la solution — et à terme son évaluation, et son essai si pertinent.

Précision importante, la **fonction support** demande du temps, de l'énergie et des moyens⁴². C'est un aspect à ne pas négliger ni à sous-estimer.

Derrière les 24 heures d'ateliers collectifs, il est nécessaire d'y consacrer environ **7 jours par mois** (soit 56 jours sur 8 mois pour toute la durée du labo) :

- 5 jours/mois pour l'animateur (soit 25 % de 1 ETP), voire plus si nécessaire,
- 1 jour/mois pour le responsable de l'ensemble des labos,
- 1 jour/mois pour la personne à l'appui de l'animation et de la communication.



5^e atelier du Labo le 14 janvier 2021 © le Centsept

⁴¹ L'innovation ouverte ou **Open Innovation** en anglais désigne dans les domaines de la recherche et du développement des modes d'innovation fondés sur le partage et la collaboration entre parties prenantes.

⁴² Des moyens humains notamment!

3.1. Animer la transversalité

Pour faire vivre ce Labo, le rôle de l'animateur, avec la complicité de deux collègues du Centsept et de deux personnes de la Fonda, est fondamental pour :

1. La préfiguration du Labo

- Il **cadre** les enjeux généraux⁴³
- Il identifie, contacte et **rencontre** les possibles participants au Labo
- Il **mobilise** les ressources financières nécessaires à l'ingénierie du Labo
- Il **scénarise** le cycle d'ateliers et en formule les objectifs de production

2. L'animation du Labo

- Il **prépare** les ateliers
 - Il se dote d'objectifs de production
 - Il conçoit le déroulé de l'atelier
 - Il crée des supports d'animation simples d'utilisation
 - Il les partage avec les co-animateurs et s'assure que chacun a bien compris ce qui est attendu de lui
- Il **anime** les ateliers, aussi bien en plénière qu'en sous-groupe
 - Il accompagne les participants dans leurs réflexions en posant des questions
 - Il les «challenge» pour qu'ils approfondissent certains aspects
 - Il synthétise les échanges entre les membres

- Il apporte des connaissances en mettant à disposition des ressources et organise des rencontres avec des acteurs inspirants.
- Il favorise l'apparition d'une culture de groupe⁴⁴

- Il **assure** la mobilisation dans la durée des participants du Labo
 - Il rédige les comptes-rendus
 - Il organise des rendez-vous en bilatéral en cas d'absence d'un participant à un ou plusieurs ateliers afin de «ne laisser personne de côté»
 - Il fait le lien avec des partenaires financiers⁴⁵

3. La préparation de l'expérimentation

- Il **rencontre** les acteurs locaux pour identifier le(s) territoire(s) d'expérimentation
- Il **cherche** des moyens (financiers notamment) pour mettre en œuvre l'expérimentation⁴⁶
- Il **met en place** les différents espaces d'implication des acteurs (comités techniques, comités de pilotage...)

⁴³ Par une recherche documentaire et des entretiens.

⁴⁴ Pour cela, il crée un climat de confiance au sein du Labo pour renforcer la « complicité » entre les participants et l'interconnaissance.

⁴⁵ Exemple de la métropole de Lyon en organisant des points de suivi réguliers.

⁴⁶ Le projet Bénévolt est d'ailleurs lauréat de l'appel à projets « Chauffetoi » et va à ce titre bénéficier d'un accompagnement du Réseau Eco Habitat.

Durant la phase d'expérimentation, il sera essentiel de continuer à dédier des **moyens humains** pour :

- s'assurer que chacun a bien compris l'investissement qui est attendu de lui
- animer l'intelligence collective, en s'appuyant sur des méthodes actives, existantes ou à inventer
- s'assurer d'une communication permanente et fluide entre les membres de la communauté d'action
- organiser la remontée des informations permettant de mesurer l'atteinte des objectifs de changement ; former aux outils le cas échéant
- planifier et animer des temps de régulation collectifs et bilatéraux

En synthèse, voici les six fonctions essentielles de la structure de soutien :

- proposer des orientations stratégiques
- faciliter le dialogue entre les partenaires
- recueillir et analyser les données collectées
- traiter la communication
- coordonner les engagements de chacun, aux différents niveaux de coopération (supervision/pilotage, groupes de travail spécialisés)
- débloquer les financements nécessaires



5^e atelier du Labo le 14 janvier 2021
© le Centsept

Si nous faisons cet inventaire un peu systématique des tâches bien spécifiques assumées par la fonction **backbone**, c'est parce qu'elle passe bien souvent sous les radars, et reste par conséquent **sous financée**, et rarement dans la durée.

Pourtant, à la Fonda, nous observons chaque jour qu'elle est déterminante pour la réussite de l'impact collectif. Nous affirmons régulièrement que les ressources mobilisés sont au moins aussi importantes que les actions réalisées et leurs effets sur le territoire, soit leur impact social : elles font partie intégrante de la **chaîne de valeur partagée**.

3.2. Des compétences clés pour un métier émergent

Pour animer ce cycle d'ateliers, l'animateur alterne entre une **posture basse** (c'est-à-dire se mettre à l'écoute des participants, poser des questions, les challenger si besoin, créer des supports d'animation, etc.) et une **position haute** (à savoir garant du cap collectif et du respect des délais, quitte à se montrer directif si nécessaire.).

Voici en quelques mots les principaux savoir-être et savoir-faire identifiés à mobiliser pour animer un laboratoire d'innovation sociale :

Les savoir-être

- Capacité d'écoute de toutes les parties prenantes
- Facilitateur plutôt que dirigeant
- Capacité de conviction pour faire comprendre le sens et l'intérêt de la coopération
- Aller au contact !
- Faciliter l'interconnaissance et nourrir les liens interpersonnels
- Facultés de médiation pour prévenir et désamorcer les conflits
- Capacité à s'adresser à tous dans un langage accessible
- Capacité à apaiser les logiques de concurrence et à intégrer les premiers concernés le cas échéant
- Adaptabilité
- Relationnel
- Rigueur méthodologique
- Dynamisme

Les savoir-faire

- Produire ou réunir des données propres à nourrir le diagnostic de départ
- Faire converger les visions
- Animation de groupes afin de favoriser les échanges entre les participants, faire circuler la parole et construire collectivement la communauté d'action.
- Esprit de synthèse pour restituer les principaux éléments des réunions.
- Création de supports pédagogiques, didactiques et accessibles
- Gestion de projet pour accompagner la communauté d'action à atteindre ses objectifs
- Levée de fonds (des appels à projet, demandes de subvention, campagne de financement participatif..)
- Communication externe (sur les réseaux sociaux, via des newsletters, sur le site Internet...) ou interne (dossiers et documents partagés, listes de diffusion...)

CONCLUSION

POSER LES FONDATIONS D'UNE COMMUNAUTÉ D'ACTION... ET APRÈS ?

Le labo précarité énergétique du Centsept a fait la preuve de son **efficacité**. En seulement 24 heures d'atelier collectif, les participants ont construit ensemble une solution pour répondre aux besoins peu ou mal satisfaits en matière de lutte contre la précarité énergétique.

Nous avons rassemblé les éléments de connaissance existant sur l'enjeu, identifié les acteurs du territoire concernés et suscité un groupe d'initiative qui semble déterminé à faire ensemble. Nous avons posé les fondations d'une **véritable communauté humaine**, une équipe, et établi le périmètre de confiance nécessaire à une coopération durable et équilibrée.

Mais le plus important, à cette étape, c'est qu'on peut affirmer que les participants ont désormais une **vision partagée des enjeux** et des objectifs qu'ils veulent atteindre ensemble.

Il est encore rare de voir des dispositifs d'**innovation sociale ouverte** fonctionner avec autant d'efficacité. Les prochaines étapes seront déterminantes pour l'expérimentation : se doter d'un schéma de gouvernance, mobiliser et coordonner les ressources nécessaires, se doter d'un dispositif d'évaluation partagée... les défis ne manquent pas.

La Fonda sera aux côtés du Centsept pour observer et accompagner autant que de besoin les prochains défis.



8^e et dernier atelier du Labo le 8 mars 2021 © le Centsept

ENSEIGNEMENTS MÉTHODOLOGIQUES

*Synthèse des principaux enseignements
présentés dans cette monographie*

p. 26

RESTITUTION DU QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION

*Restitution du questionnaire envoyé
aux participants à la fin du Labo*

p. 29

PRÉSENTATION DU CENTSEPT

*Présentation générale du Centsept
et de sa démarche de
Laboratoires d'innovation sociale*

p. 35

NOTE D'ÉCLAIRAGE SUR LA PRÉCARITÉ ÉNERGÉTIQUE

*Rédigée le 11 septembre 2020,
en amont du lancement du Labo*

p. 37

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages cités dans cette monographie

p. 39

SYNTHÈSE DES ENSEIGNEMENTS

MÉTHODOLOGIQUES

ÉTAPES	LES BONNES PRATIQUES	LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE	LES ÉCUEILS À ÉVITER / POINTS DE VIGILANCE
Identification d'un besoin social : Pourquoi un Labo sur la précarité énergétique ?	Créer des veilles, des alertes dans la presse nationale et locale. Possibilité d'utiliser des mots clés pour cibler les recherches. S'abonner à des acteurs spécialisés de la précarité énergétique, que ce soit des institutions, des associations ou des entreprises. Rencontrer les acteurs locaux pour vérifier la pertinence de la problématique identifiée.	Consolidation du diagnostic en rencontrant des acteurs locaux spécialisés.	Veiller à recueillir les retours d'expérience des bénéficiaires ultimes du Labo ou de réseaux travaillant avec eux : De nombreux travaux universitaires montrent que plus ils sont associés tôt au processus d'innovation sociale, plus la solution est pertinente et efficace. Attention néanmoins à ne pas les mettre en difficulté, s'exprimer face à un collectif peut être intimidant.
Repérage et mobilisation des acteurs autour du Labo Précarité énergétique	Repérer les acteurs à mobiliser : par des recherches sur le Net, par le bouche-à-oreille, par des réseaux spécialisés. Identifier l'intérêt de chaque participant à prendre part au Labo. Cartographier les acteurs concernés par la problématique et leurs actions mises en œuvre. Organiser des entretiens pour mieux comprendre les acteurs, recueillir leurs recommandations, des indications de personnes à contacter et les inviter, si c'est pertinent, à financer le Labo.	Compréhension des leviers motivationnels de chaque participant. Cela signifie d'identifier les intérêts à agir de chacun et les bénéfices qu'ils tireront ! Bénéfices qu'ils tireront ! Invitation des participants à prendre part aux réflexions, sans nécessairement leur demander un engagement ferme au début. En revanche, les amener à caractériser leur mandat à l'issue de la phase 1 est nécessaire.	Il convient parfois de faire un pas de côté, et consulter des acteurs qui ne sont pas directement experts du sujet, mais ont des connaissances utiles pour mieux comprendre le territoire, ou le public concerné, ou les jeux d'acteurs...
Lancement du Labo Précarité énergétique	Scénarisation du cycle pour construire une solution innovante en insistant sur les différentes étapes indispensables pour y parvenir. Présentation des « produits de sortie » à chaque étape (par exemple la cartographie des acteurs de sortie de la précarité énergétique, ou bien encore les fiches-projets des solutions envisagées collectivement).	Chacun s'engage en ayant bien compris ce qui est attendu de lui. Adhésion des membres au Labo dans la durée.	Bien veiller à clarifier le mandat de chaque participant (agissent-ils au nom de leur structure ou bien à titre personnel ?) Veiller à faire participer les personnes concernées par la problématique, ou des associations avec elles

SYNTHÈSE DES ENSEIGNEMENTS

MÉTHODOLOGIQUES - SUITE

ÉTAPES	LES BONNES PRATIQUES	LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE	LES ÉCUEILS À ÉVITER / POINTS DE VIGILANCE
<i>Faire vivre le collectif dans le temps</i>	Proposer des pauses-café à distance. Présentation d'un membre du Labo en quelques minutes. Organiser régulièrement des moments d'échanges entre les participants. C'est essentiel pour qu'ils apprennent à mieux se connaître et qu'ils déterminent collectivement une vision partagée des enjeux. Travailler les allers-retours entre l'individu et le collectif.	Mixer et remixer les sous-groupes, afin de provoquer les rencontres. Favoriser l'interconnaissance en variant les formats de travail (alternance de temps en plénière, en sous-groupes, individuels, etc.). Favoriser les relations de confiance entre les membres.	Veiller à préserver du temps pour des moments conviviaux et informels Veiller à entretenir les liens entre les ateliers, en partageant de l'information, en prenant le temps de contacter les personnes les moins assidues.
<i>Construction d'un diagnostic collectif sur la précarité énergétique</i>	Cartographier l'écosystème d'acteurs en mettant en lumière leurs actions et leurs champs d'intervention. Faire un état des lieux en s'intéressant à ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et ses conséquences pour les ménages en situation de précarité énergétique. Identifier les principaux enjeux sur la thématique de la précarité énergétique en faisant voter tous les participants Analyser au peigne fin les causes, en allant aux nœuds des problèmes (double analyse des causes).	Consensus collectif sur le diagnostic, et tout particulièrement concernant les enjeux sur lesquels agir en priorité.	Faire intervenir des bénéficiaires ultimes (des ménages modestes en situation de précarité énergétique), ou sinon leur faire valider l'état des lieux.
<i>Définition d'un cap collectif – horizon de transformation</i>	Départager les différentes problématiques en fonction de critères objectifs collectivement définis (ex : importance du besoin, leviers à disposition, faisabilité et impact à court terme...). Faire voter tous les membres du Labo. Consolider le choix de la problématique avec les retours de personnes extérieures qualifiées.	Choix d'une problématique répondant aux enjeux prioritaires des membres du Labo et des bénéficiaires ultimes Choix d'une méthode de délibération (vote en ligne, gommettes...) qui permette l'expression de tous.	Veiller à déterminer collectivement ce qui compte pour la communauté d'action. Autrement dit, s'accorder collectivement sur l'ambition, l'horizon de transformation du Labo. Par exemple, vise-t-on la réduction de la précarité énergétique ou plutôt son éradication ? Il y a un risque de démobilitation, de déception si ce travail n'est pas réalisé. Attention lors des temps de délibération collective à consulter les personnes qui ne pouvaient prendre part à l'atelier.

SYNTHÈSE DES ENSEIGNEMENTS

MÉTHODOLOGIQUES - FIN

ÉTAPES	LES BONNES PRATIQUES	LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE	LES ÉCUEILS À ÉVITER / POINTS DE VIGILANCE
<i>Inspiration, idée collective et conception de solutions</i>	Favoriser la créativité des participants pour concevoir des solutions en leur proposant d'explorer des projets existants et en rencontrant des porteurs de projet. Prioriser les solutions imaginées par les membres du Labo en fonction de critères (impact et faisabilité). Préfigurer les projets retenus en renseignant leur fiche d'identité (concept, activités clés, parties prenantes.). Sélectionner la solution à expérimenter en priorité.	Veiller à ce que la solution retenue soit complémentaire avec l'existant. Veiller à ce qu'elle réponde effectivement aux besoins des bénéficiaires ultimes et des parties prenantes.	Veiller à ne pas se limiter à des solutions en lien avec la problématique (des pratiques inspirantes existent dans des champs connexes à la problématique adressée). Chercher beaucoup d'initiatives sans les prioriser, ni les classer régulièrement revenir au « besoin social » pour s'assurer que les solutions restent pertinentes. Veiller à ne pas faire doublon avec des dispositifs existants sur le territoire/ou entrer en concurrence avec l'existant.
<i>Approfondissement de la solution retenue</i>	Identifier les différentes parties prenantes de la solution et leurs fonctions. Décrire de la façon la plus précise possible le mécanisme de la solution pour identifier les ressources à mobiliser.	Construction d'une solution innovante et prête à être expérimentée	Attention en entrant dans les détails, au risque de perdre de vue la vision stratégique
<i>Définition d'un cap collectif — horizon de transformation</i>	Définir une ébauche de dispositif d'évaluation Réfléchir à la gouvernance du projet. Identifier les outils et les ressources nécessaires. Construire une feuille de route détaillée.	Sans qu'il soit ferme, il s'agit d'obtenir l'engagement des partenaires pour la suite. Veiller à faire préciser le mandat de chaque participant par rapport aux suites à donner à la communauté d'action. Vérifier que le mandat est précis, décisionnaire, doté de moyens	S'assurer de l'engagement des participants du Labo et des structures qu'ils représentent dans la mise en œuvre de la solution. Se doter d'un calendrier de suivi, pour suivre les étapes de la réalisation, et célébrer petites et grandes victoires à chaque étape. Tenir compte des retours de terrain, pour faire évoluer, si nécessaire, le projet.

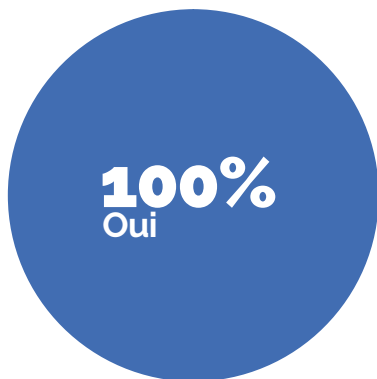
RESTITUTION DU QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION

Le questionnaire de satisfaction au Labo précarité énergétique a reçu quatorze réponses venant de douze structures différentes (soit un **taux de réponse de 75 %** des structures participantes).

Partie 1 : Considérations générales sur le Labo

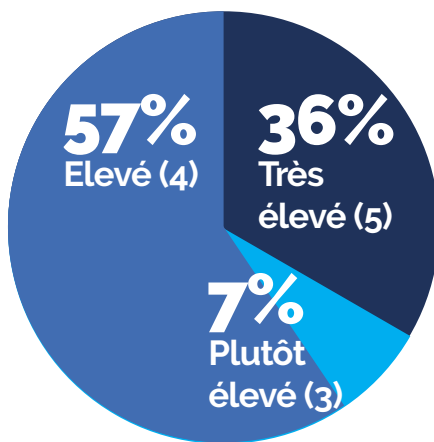
Globalement, les participants ont un **taux de satisfaction** très élevé par rapport au Labo précarité énergétique.

Pensez-vous avoir une vision claire des objectifs du Labo, et de votre rôle au sein du collectif ?



Ce Labo a-t-il, selon vous, suffisamment abordé les enjeux clés de la thématique de la précarité énergétique ?

Quel est votre niveau de satisfaction par rapport au Labo ? 0 = très faible 5 = très élevé



Tous les répondants estiment avoir une **vision claire des objectifs** du Labo, ainsi que de leur rôle au sein de ce collectif. Cela souligne en filigrane la qualité des explications données par l'animateur et l'appropriation par les participants des enjeux et objectifs du Labo.

Les **enjeux clés** liés à la thématique de la précarité énergétique ont été suffisamment abordés au cours du Labo. Cette unanimité peut s'expliquer par l'attention portée lors des premiers ateliers (les ateliers 1 et 2 tout particulièrement) à bien caractériser ce qu'est la précarité énergétique, à analyser ce qui fonctionne (ou pas), ainsi qu'à identifier les raisons des dysfonctionnements.

Partie 2 : Le Labo, une occasion pour collectivement améliorer ses connaissances

Le Labo fut une opportunité pour la majorité des participants (79 %) d'améliorer **leurs connaissances sur la précarité énergétique**.

Cela souligne l'utilité et la nécessité de tous ces moments d'échanges, facilités par le recours à l'intelligence collective, pour partager les connaissances et les retours d'expérience.

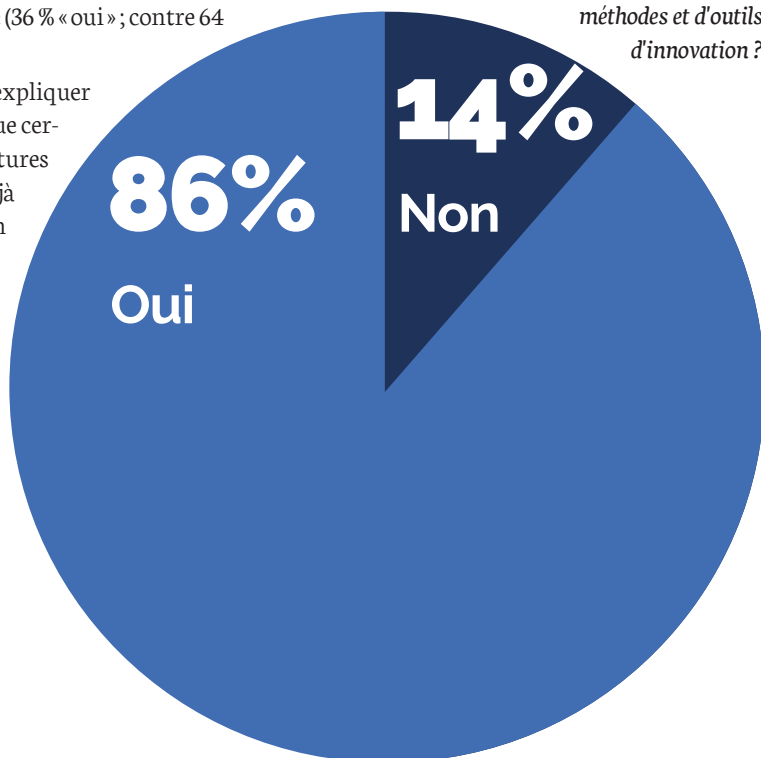
Le Labo n'a que marginalement incité les répondants à **lancer de nouvelles actions** de lutte contre la précarité énergétique (36 % « oui » ; contre 64 % « non »).

Cela peut s'expliquer par le fait que certaines structures œuvrent déjà beaucoup en la matière.

L'enjeu n'est pas de créer de nouveaux dispositifs, mais plutôt de mettre en cohérence l'existant.

En plus d'une amélioration des connaissances sur le phénomène de la précarité énergétique, les participants soulignent également une progression dans le **recours de méthodes et d'outils d'innovation** (intelligence collective), notamment l'animation en ligne.

Participer à ce Labo vous a-t-il permis de progresser dans l'utilisation de méthodes et d'outils d'innovation ?



Partie 3 : Le Labo, une animation rodée

L'**animation** des ateliers du Labo est jugée très favorablement pour 82 % des répondants. Rappelons que 7 ateliers sur 8 ont eu lieu en distanciel.

Les participants ont un retour positif sur la qualité des **supports de travail** et des **comptes-rendus**, dont 56 % estiment même être très élevée.

Quel est votre niveau de satisfaction concernant la rencontre et les interactions entre structures participantes ?

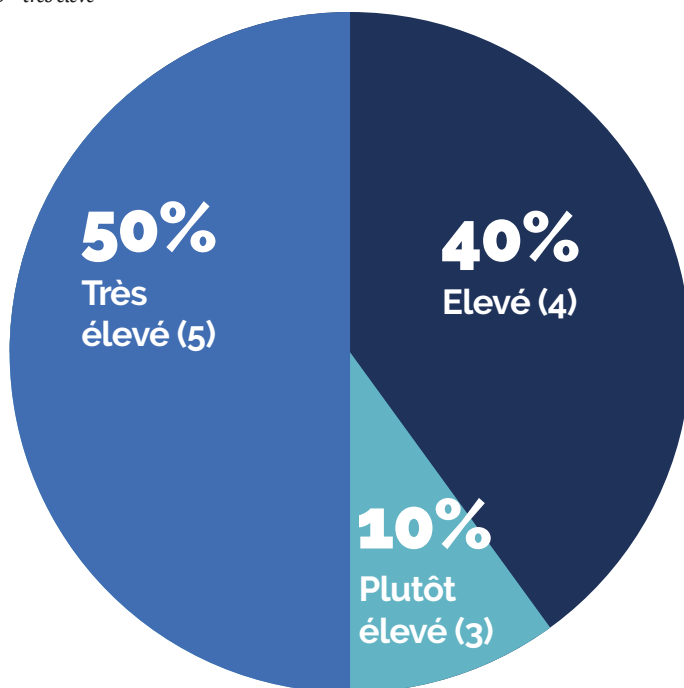
0 = très faible

5 = très élevé

Les participants sont en grande majorité (90 %) satisfaits de la **rencontre** et des **interactions** entre les structures, malgré l'organisation en distanciel des ateliers (« le présentiel aurait apporté un plus dans l'interaction », « c'est forcément frustrant d'être en distanciel »).

Cela s'explique pour diverses raisons. On peut noter « la bienveillance et l'écoute active entre les participants », ou bien encore « la sympathie et la convivialité ».

Le Labo constitue ainsi une opportunité de faire de « belles rencontres », grâce notamment à « l'animation qui laissait place à des discussions en petits groupes, propices à des échanges authentiques ». Pour certains, les interactions sont même « l'apport principal » !

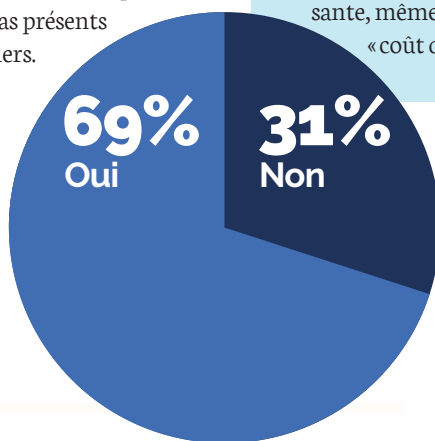


Les facteurs de réussite identifiés

- La construction d'une « culture commune du phénomène de précarité énergétique entre des structures très différentes ayant des enjeux et des priorités disparates ».
 - La diversité des profils, ainsi que les interactions constituent des atouts clés.
 - Par ailleurs, « l'invitation d'acteurs externes au Labo pour des témoignages et des avis » est un point fort.
 - « Le professionnalisme du Cent-sept », avec notamment la « rigueur apportée à la préparation, à l'animation et à l'adaptation en distanciel ».
- Autre fait marquant, le recours à des méthodes d'intelligence collective a été souligné.

La majorité des répondants estime avoir une vision suffisamment claire du projet à ce jour (69 %). La dernière réunion a permis d'apporter des **précisions utiles**. Les personnes qui ont répondu « non » expliquent leur positionnement par le fait qu'ils n'étaient pas présents lors des derniers ateliers.

Pensez-vous avoir une vision suffisamment claire du projet à ce jour ?



Les pistes d'amélioration

- Pendant l'animation du Labo
 - Organiser des temps collectifs pour « mieux connaître les participants et leurs structures respectives »
 - Être vigilant sur la longueur des réunions en visioconférence
 - Veiller à ce que l'opinion des acteurs externes n'ait pas plus de poids dans les décisions que les avis des membres du Labo.
- Sur les exercices proposés
 - « Analyser l'existant sur le territoire en termes d'initiatives existantes et réaliser un benchmark de celles existantes sur d'autres territoires ».
 - Pour le cap stratégique, « formuler collectivement des objectifs de résultats, ainsi que des impacts attendus ».
- Après le Labo : « maintenir la dynamique après le Labo »,
- Enfin, un sujet est soulevé : l'implication d'un ou deux dirigeants d'entreprises pourrait être intéressante, même si cela implique un « coût de participation ».

Partie 5 : sur le projet co-construit

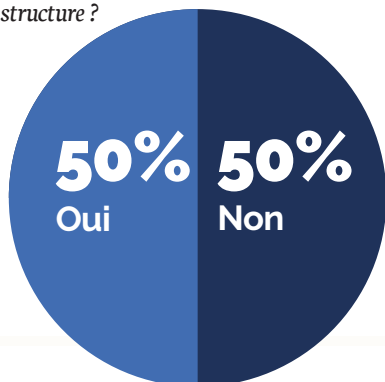
Les réponses sur la **pertinence** du projet co-construit sont plus disparates :

- la majorité (55 %) des participants estime que le projet co-construit est en capacité de répondre à la problématique d'accompagnement insuffisant des ménages,
- toutefois, 45 % des participants sont plus dubitatifs. L'expérimentation permettra de tester cette pertinence et d'ajuster la proposition de valeur du service.

Sur la **faisabilité** du projet à court terme, les résultats sont également dispersés :

- la majorité (64 %) estime que le projet est faisable à court terme, notamment car le « projet s'appuie sur des structures locales motivées et l'accompagnement de Chauffetoi est mené après une expérience réussie »,
 - ce qui n'est pas aussi évident pour 36 % des répondants, notamment car « la mobilisation et l'animation des bénévoles » pourrait être « difficile ».
- NB : Le recours aux bénévoles est une des pistes de ressource à ce stade. D'autres existent comme les Locaux Moteurs qui recrutent des salariés à temps partiel.

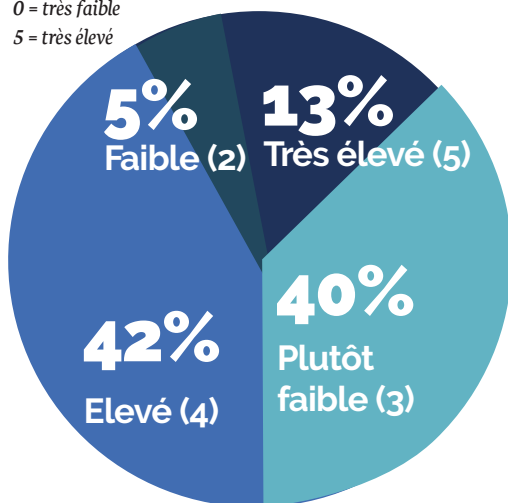
Ce projet répond-il à l'une des problématiques de votre structure ?



Comment évalueriez-vous la capacité du projet à répondre à la problématique de l'accompagnement insuffisant des ménages ?

0 = très faible

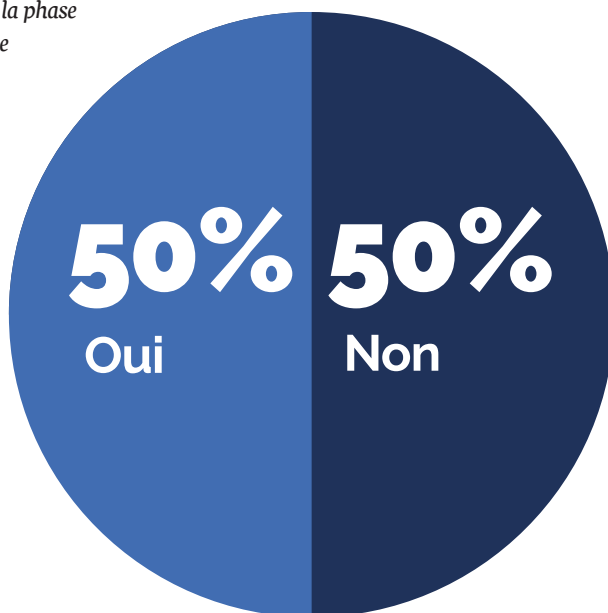
5 = très élevé



Le résultat est mitigé pour les **structures** :

- La moitié estimait que le projet répond à l'une de leurs problématiques, car l'accompagnement des ménages est un sujet clé pour les ménages. « Un volet écogestes et qualité de l'air intérieur » serait à prévoir.
- Quant à l'autre moitié non. Plusieurs raisons ont été invoquées : « cela a déjà été testé sous une forme », « le projet vient en complément d'autres thématiques de précarisation plus globales », ou bien encore le rôle de l'acteur « est de soutenir financièrement des associations porteuses de programmes de lutte contre la précarité énergétique ».

Votre structure souhaite-t-elle
s'investir sur la phase
expérimentale
de ce projet ?



50 % des structures souhaitent s'investir sur la **phase expérimentale** du projet, car cela permet de « mettre en relation différents acteurs », de « montrer qu'une dynamique locale se crée et qui a besoin d'être soutenu par la Métropole de Lyon », de « répondre aux besoins des ménages ».

Parmi ces structures, elles souhaitent de la manière suivante :

- Comité de pilotage trimestriel,
- Comité de pilotage mensuel
- Apport de ressources (humaines, financières, réseau, matériel, etc.)

50 %, quant à eux, ont décliné, car « ce n'est pas directement lié à leurs missions », mais aussi par « manque de temps » ou bien encore « l'éloignement géographique ».

Parmi ces structures, elles peuvent souhaiter s'impliquer de la manière suivante :

- Comité de pilotage trimestriel
- Relai info vers les adhérents

Pour certaines, il est encore difficile à ce stade de s'engager sur quoi que ce soit.

PRÉSENTATION DU CENTSEPT

Qu'est-ce que le Centsept ?

Apparu en 2014 sous l'impulsion d'acteurs locaux (entreprises, collectivités territoriales, structures de l'ESS), le Centsept est une association lyonnaise qui souhaite participer à la transformation des territoires avec l'**innovation sociale**. Elle a développé au cours des dernières années plusieurs expertises :

- La mobilisation des acteurs locaux,
- La proximité avec les usagers,
- Le recours à des outils d'intelligence collective,
- L'expérimentation sur le terrain des projets imaginés.

Quatre programmes d'activités permettent de définir plus précisément le Centsept :

- Le programme Accélération qui vise à accélérer la co-crédation de partenariats entre acteurs de l'ESS, publics et privés,
- Entreprendre pour les territoires en impulsant des projets qui rpondent aux besoins des territoires fragiles, avec le label « Fabrique à initiatives »
- Le Centsept Solutions pour accompagner les entreprises et les collectivités territoriales,
- Laboratoire d'innovation sociale.

Qu'est-ce qu'un laboratoire d'innovation sociale ?

Un Labo tel qu'imaginé par le Centsept vise à faciliter la création et la mise en œuvre opérationnelle de **solutions innovantes** pour répondre aux besoins peu ou mal satisfaits sur le territoire de la métropole lyonnaise. Pour ce faire, le Centsept mobilise un panel diversifié d'acteurs locaux (associations, entreprises, administrations publiques, experts, etc.) au sein de laboratoires d'innovation sociale sur un enjeu social ou environnemental.

Trois à quatre **thématiques** de Labo sont choisies chaque année par l'équipe du Centsept. C'est le résultat d'un travail au long cours, sur plusieurs mois, de veille documentaire sur une dizaine de grands sujets actuels (comme la mobilité, le numérique, l'alimentation...) et de retours du terrain faits par des structures publiques (dont la Métropole de Lyon) et privées. Les thèmes des Labos sont variés et ont déjà porté par exemple sur l'économie circulaire, la prévention en santé ou bien encore la pauvreté.

Lorsque la thématique du nouveau labo est identifiée, l'équipe du Centsept établit une **liste de partenaires** (collectivités territoriales, entreprises, entrepreneurs sociaux, associations...) pour recueillir leurs avis et remarques sur le sujet. C'est l'occasion d'affiner la problématique et de présenter la démarche portée par le labo. S'ils sont intéressés, ils peuvent intégrer le groupe, qui généralement oscille entre huit et quinze structures.

Le labo est un processus qui s'inscrit dans la **durée** : les acteurs s'engagent dans un cycle d'innovation qui se décompose en différentes étapes sur plusieurs mois. Pendant les six premiers mois, le labo se réunit régulièrement pour concevoir une ou plusieurs solutions prêtes à expérimenter. Les animateurs du Centsept s'appuient sur des outils de l'intelligence collective, mais aussi du « design thinking », pour accompagner les acteurs dans la conception du projet. Ce dernier est ensuite expérimenté sur le terrain pour une durée allant de 12 à 24 mois. Après avoir été testé et validé, il peut être déployé à plus grande échelle.

Phase 1 - Labo émergence



Construction d'un collectif des acteurs concernés
8 ateliers d'intelligence collective (1/2 journée par mois)
Mise en commun des besoins identifiés sur le terrain
Etape clés dans le processus d'innovation : analyse des besoins, idéeation et conception

Phase 2 - Expérimentation



Coordination des projets expérimentés
Visites terrain, liens avec acteurs clés
Formalisation des résultats

La méthodologie des Laboratoires d'innovation sociale © le Centsept

NOTE D'ÉCLAIRAGE SUR LA PRÉCARITÉ ÉNERGÉTIQUE

Avoir accès à l'énergie est primordial pour vivre dans la dignité au quotidien (s'éclairer, se chauffer, se nourrir, se déplacer...). Toutefois, près de **sept millions de français** sont fragilisés par la précarité énergétique, au sens économique, rappelle l'ONPE. Par rapport aux observations passées, la tendance est en légère hausse.

Pour les personnes, cette situation, a de **lourdes conséquences** sur leur pouvoir d'achat, leur inclusion sociale et professionnelle, leur santé, etc. Au niveau macro, les interactions entre habitat, énergie et impact environnemental sont nettement identifiées. C'est pourquoi, l'accès à une énergie propre, renouvelable, et à un coût abordable a été désigné objectif du développement durable par l'ensemble des États membres de l'ONU en 2015.

Deux principaux indicateurs sont utilisés pour mesurer la précarité énergétique des ménages en France :

- Le taux d'effort énergétique, qui est la part des dépenses totales d'énergie dans le logement sur le revenu disponible du ménage. Le seuil de précarité énergétique est de 8 %.
- Le ressenti du froid au cours de la saison hivernale, pendant au moins 24 heures.

La précarité énergétique en France en quelques chiffres clés

- 3,4 millions de ménages (soit 11,7 %) en 2018 ne peuvent faire face aux dépenses énergétiques (en raison notamment de l'augmentation des prix hors taxes énergies et de la fiscalité énergétique). Près de 40 % des impayés concernent des factures d'énergie.
- 15 % des ménages ont déclaré avoir souffert d'une sensation de froid chez eux pendant au moins 24 heures, durant l'hiver 2018-2019. La principale raison avancée est la mauvaise isolation thermique pour 4 ménages sur 10.
- Les 20 % des ménages les plus pauvres consacrent à l'énergie une part de budget 2,5 fois plus élevée que les 20 % les plus riches.
- Entre 7 et 8 millions de passoires thermiques en France.

Les récentes évolutions législatives en matière de lutte contre la précarité énergétique

- Loi visant à préparer la transition vers un système énergétique sobre (dite loi Brottes, 2013) :

Instauration d'une trêve hivernale pour les coupures d'énergie et d'eau en cas d'impayés des factures d'électricité, de gaz, de chaleur et d'eau.

- Loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (2015) :

Objectif de rénover énergétiquement 500 000 logements par an à partir de 2017, dont la moitié pour ceux occupés par des ménages aux revenus modestes. Il semblerait que l'objectif ne soit pas atteint. À titre d'exemple, en 2018, il y aurait eu environ 300 000 rénovations annuelles sur la période 2016-2018, contre les 500 000 prévues.

Consécration d'un droit à l'énergie, soit un accès de tous les ménages à l'énergie sans coût excessif au regard de leurs ressources.

Objectifs de réduire les émissions de gaz à effet de serre, de diminuer la consommation d'énergies fossiles, de réduire la part du nucléaire et d'augmenter la part des énergies renouvelables pour la production et la consommation énergétique.

Parmi les 100 milliards d'euros du Plan France relance 6,7 milliards d'euros sont consacrés à la rénovation énergétique des bâtiments :

- 4 milliards pour les bâtiments publics,
- 2 milliards pour étendre et renforcer MaPrimeRenov pour les particuliers,
- 500 millions pour les logements sociaux,
- 200 millions d'aides pour les TPE et PME à rénover leurs locaux.

Les mesures au niveau national pour lutter contre la précarité énergétique

- Le chèque énergie (5,5 millions de ménages en 2020), piloté par le ministère de la Transition écologique
- Programme Habiter Mieux (rénovation de 117 093 foyers en 2019), piloté par l'Agence nationale de l'habitat
- Fonds de solidarité logement (122 949 en 2017), piloté par la Caisse des allocations familiales
- MaPrimeRénov' (rénovation de 155 000 logements en 2019), piloté par l'Agence nationale de l'habitat

Leviers stratégiques

- Dans un contexte de raréfaction des sources d'énergies fossiles, et donc d'augmentation des prix, la rénovation des logements est essentielle pour lutter contre la précarité énergétique et ainsi améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments. Cela passe en priorité par l'élimination des passoires thermiques.
- Dans une volonté d'avoir un mix électrique plus vert, les pouvoirs publics souhaitent réduire la part du nucléaire (de 70 % à 50 % à 2050).
- Le développement d'une chaîne de valeur de l'électricité de plus en plus décentralisée et verte. Les producteurs d'électricité, à l'image d'EDF et Engie, investissent de plus en plus dans des modes de production décarbonés et renouvelables. En parallèle, la production individuelle se développe, notamment avec la mise en place d'aménagements sur les bâtiments des particuliers et entreprises (par exemple des panneaux solaires). RTE, quant à lui, adapte son réseau pour prendre en compte les spécificités des énergies renouvelables. L'offre d'électricité 100 % verte se développe de plus en plus en France avec des fournisseurs tels qu'Enfercoop, Planète oui ou Ileek.

BIBLIOGRAPHIE

TABLEAU DE BORD DE LA PRÉCARITÉ ÉNERGÉTIQUE

Tableau de bord 2020 de l'ONPE, 1er trimestre.

https://onpe.org/sites/default/files/onpe_tableau_de_bord_2020_v2.pdf

FICHE ODD N°7 - ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE

Tribune Fonda N°237, Mars 2018

<https://www.fonda.asso.fr/ressources/fiche-odd-ndeg7-energie-propre-et-dun-cout-abordable>

LE NOMBRE DE MÉNAGES FRAGILISÉS AUGMENTE

Communiqué de presse de l'Observatoire National de la Précarité Énergétique, 7 janvier 2020.

https://presse.ademe.fr/wp-content/uploads/2020/01/Communique%C3%81-de-presse_ONPE_2019.pdf

À CE RYTHME, LE PLAN RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE DE LA FRANCE N'ATTEINDRA PAS SES OBJECTIFS

Carine Sebi, The Conversation, 19 novembre 2019.

<https://theconversation.com/a-ce-rythme-le-plan-renovation-energetique-de-la-france-natteindra-pas-ses-objectifs-126976>

PRÉCARITÉ ÉNERGÉTIQUE EN FRANCE : « TRISTE CONSTAT » DE L'ONPE

Connaissance des énergies, 08 janvier 2020.

<https://www.connaissancedesenergies.org/precarite-energetique-en-france-triste-constat-de-lonpe-200108#notes>

LA PRÉCARITÉ ÉNERGÉTIQUE

Agence de la transition écologique (ADEME), 10 août 2018.

<https://www.ademe.fr/expertises/batiment/quoi-parle-t/precarite-energetique>

LES INVISIBLES DE LA SANTÉ

Carnet d'exploration par la Fonda, Novembre 2019.

<https://www.fonda.asso.fr/ressources/carnet-dexploration-les-invisibles-de-la-sante>

LA CHAIRE HOPE - UN LIEU D'ÉCHANGES DÉDIÉ À LA PRÉCARITÉ ÉNERGÉTIQUE

Tribune Fonda N°250, Juin 2021

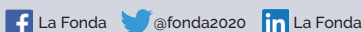
<https://www.fonda.asso.fr/ressources/la-chaire-hope-un-lieu-dechanges-dedie-la-precarite-energetique>



Association reconnue d'utilité publique, La Fonda contribue au **développement de la vie associative** depuis 1981. A la Fonda, nous cherchons à valoriser 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
12 Avenue du Général de Gaulle
94300 Vincennes
Tél : 01 45 49 06 58
Email : fonda@fonda.asso.fr

Bureau

Président : Nils Pedersen
Vice-présidente : Giorgia Ceriani-Sebregondi
Vice-présidente : Gabriela Martin
Vice-président : Yannick Blanc
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
Coordonnateur des programmes : Bastien Engelbach
Assistante de direction : Florence Grelet
Responsable communication : Anna Maheu
Chargée de mission : Hannah Olivetti
Assistante de gestion : Myriam Roumane

La Fonda remercie les partenaires du programme Faire ensemble 2030



FDVA
FONDATION
DU DÉVELOPPEMENT
DE LA VIE
ASSOCIATIVE

