

**SYNTHÈSES**



**Les fondamentaux  
de la vie associative**

# OURS

*Cette synthèse a été rendue possible grâce au travail de toute une équipe. Nous tenons à les en remercier.*

**Rédaction :** Philippe Bégout, Philippe Chabasse, Bernard Grozelier, Luc Hansen, Jean-Pierre Jaslin, Valérie Lourdel et Agathe Thiebeaux.

**Contributeurs et contributrices :** Yannick Blanc, Charlotte Debray, Étienne Dupuis, Bastien Engelbach, Sophia Lakhdar, Alain Legrand, Gabriela Martin, Hannah Olivetti, Nils Pedersen, Lionel Prouteau, Sébastien Thubert et Louise Vaisman.

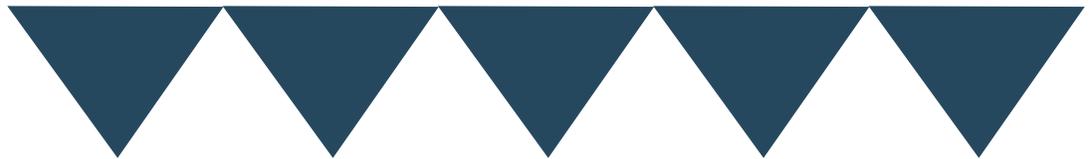
**Photographies :** Vicent Girbés p.1, Edwin Andrade p.3.

**Conception graphique et mise en page :** Anna Maheu et Agathe Thiebeaux.

**Services généraux :** Anna-Léa Gallien, Florence Grelet et Myriam Roumane.

## **Novembre 2022 - La Fonda**

Ces synthèses s'inscrivent dans la continuité de la vie associative de la Fonda. *Que tous ses partenaires soient ici chaleureusement remerciés.*



Depuis 1981, la Fonda valorise le fait associatif. De mars à décembre 2021, les membres de la Fonda se sont retrouvés tous les mois pour appréhender les grands enjeux qui traversent le monde associatif aujourd'hui en France.

Ce cycle, ouvert aux adhérents, a permis avant tout à mieux comprendre le monde associatif. Découvrez les synthèses de ces échanges.

## **Avec le soutien de :**

Ministère de l'Éducation nationale et du Fonds de développement pour la vie associative, de la Mairie de Paris, de la Banque des territoires - Caisse des Dépôts, de la MACIF, de la Fondation SNCF et de la Fondation Crédit Coopératif.



Ce cycle de formations a été réalisé grâce à un financement FDVA formation, nous les remercions pour leur soutien indispensable !

# SOMMAIRE

|  |    |
|--|----|
| QUELQUES DONNÉES CLÉS SUR LE FAIT ASSOCIATIF | 4  |
| LE BÉNÉVOLAT                                 | 5  |
| LES DIFFÉRENTS MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES     | 6  |
| REPENSER L'ÉVALUATION                        | 7  |
| LES QUESTIONS DE GOUVERNANCE                 | 8  |
| ASSOCIATION, DÉMOCRATIE ET POUVOIR D'ACIR    | 9  |
| ASSOCIATIONS ET NUMÉRIQUE                    | 10 |
| LES ASSOCIATIONS ET LEUR ÉCOSYSTÈME          | 11 |
| LES DYNAMIQUES DU FAIRE ENSEMBLE             | 12 |



## les fondamentaux de la vie associative

04 mars 2021



Charlotte Debray & Nils Pedersen

Combien existe-t-il d'associations actives ?  
Combien d'emplois dans les associations et dans quels secteurs ?

Le paysage associatif français trouve ses racines dans l'histoire, se développe dans un cadre juridique spécifique, et rencontre de nouveaux enjeux. Transformation de l'engagement bénévole, qualité des emplois, nouveaux besoins sociaux et précarité des financements : état des connaissances pour nourrir l'évolution des pratiques.

## PRINCIPAUX APPRENTISSAGES



Le monde associatif est fondamental pour la cohésion et pour l'innovation sociales en France. Les associations sont, par exemple, à l'origine de la quasi-totalité des structures d'accueil d'urgence aux personnes en détresse, des activités périscolaires ou des infrastructures pour les personnes handicapées. Les 1,5 million d'associations assurent 3/4 de l'hébergement médico-social privé et un lit d'hôpital sur dix. Au-delà de leurs actions sociales, elles représentent 10 % de l'emploi privé<sup>1</sup>.

Le monde associatif est toujours attractif. Le taux global d'adhésion est de 48 % et près de la moitié des plus de 18 ans adhèrent à, au moins, une association<sup>2</sup>. De plus, un tiers des 22 millions de bénévoles sont « pluriparticipants ». Cette attractivité est confirmée par la note de 6,5/10 attribuée par les salariés à la Qualité de vie au travail dans les associations (Chorum) contre 6,1 pour l'ensemble des emplois<sup>3</sup>.

Des problématiques persistent néanmoins. Le vieillissement de la population soulève de nouveaux besoins sociaux<sup>4</sup>. Avec 30 % de l'effectif salarié ayant plus de 50 ans, le renouvellement et l'attractivité des métiers deviennent urgents. S'ajoute à cela une nécessité d'accompagnement au numérique, avec plus de 84 % des responsables qui rencontrent des difficultés<sup>5</sup>. D'autres problèmes demeurent : baisse des subventions au profit des contrats de marché, fonds propres structurellement insuffisants, trésoreries fragiles, etc.

## CONSEILS CLÉS

- 🔍 Rester vigilant quant aux problématiques persistantes dans le domaine associatif (gestion, trésorerie, etc.)
- 🔍 Avoir une politique associative porteuse (produire des connaissances, sécuriser les relations et renforcer l'accompagnement)
- 🔍 Se méfier des idées reçues : c'est le bénévolat régulier qui progresse le plus, les hommes sont majoritaires dans le bénévolat particulièrement dans le milieu sportif, mais l'emploi féminin est plus fréquent que dans d'autres secteurs.

<sup>1</sup> Soit 1,85 million d'emploi en 2017, d'après Viviane Tchernog, *Le paysage associatif français*, 2019.

<sup>2</sup> Lionel Prouteau, *Le bénévolat en France en 2017, état des lieux et tendances*, 2018.

<sup>3</sup> Chorum, *Baromètre de la Qualité de vie au travail (QVT) dans l'ESS*, 2019.

<sup>4</sup> Un tiers des Français aura plus de 60 ans en 2030.

<sup>5</sup> Recherches & Solidarité et Solidatech, *La place du numérique dans le projet associatif*, 2019.

## RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 📖 Timothée Duverger, *L'économie sociale et solidaire*, 2016.
- 📖 Lionel Prouteau, *Le bénévolat en France en 2017, état des lieux et tendances*, synthèse de l'exploitation de l'enquête Centre de recherche sur les associations - CSA, 2018.
- 📖 Viviane Tchernog, *Le paysage associatif français*, Dalloz, 2019.
- 📖 Observatoire de l'ESS - CNCRESS, *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*, 2020.

## les fondamentaux de la vie associative

1<sup>er</sup> avril 2021



Charlotte Debray & Lionel Prouteau

Quelles sont les caractéristiques de l'engagement bénévole associatif ?  
Quelles sont les tendances et à quels enjeux de société répond-il ?

Le bénévolat est un travail volontaire, non rémunéré, tourné vers autrui et réalisé dans un cadre formel ou informel – qui dépasse la famille. La participation bénévole est principalement déterminée par la volonté de se sentir utile et de se mettre en liens avec d'autres personnes. Néanmoins, certains freins persistent : manque de temps, d'opportunité, d'information, ou encore sentiment de ne pas avoir les compétences attendues.

## PRINCIPAUX APPRENTISSAGES

Il est nécessaire de faire la différence entre adhésion, bénévolat et engagement. En effet, toute participation bénévole n'est pas un engagement et il est possible d'être adhérent sans être bénévole et inversement. Les travaux de recherche mettent l'accent sur plusieurs facteurs qui président à l'engagement bénévole : «vouloir», «pouvoir» et «avoir l'occasion».

Le bénévolat associatif est plus souvent le fait d'adhérents que de non-adhérents. Une des tendances lourdes est une augmentation du volume du bénévolat. Mais, on observe une concentration constante de ce volume sur une minorité de bénévoles<sup>1</sup>. À eux seuls, les seniors y contribuent pour la moitié. Le bénévolat est aussi fortement concentré dans les associations à caractère récréatif. Le bénévolat de gouvernance reste une prérogative masculine.

La propension à faire du bénévolat augmente avec le niveau de diplôme<sup>2</sup>. Le lieu de résidence joue également un rôle : le bénévolat dans le domaine des loisirs est plus présent dans les petites communes alors que celui du social et caritatif est plus fréquent dans les grandes agglomérations. On est aussi bénévole par tradition familiale : avoir eu un parent bénévole augmente les probabilités de l'être soi-même.



## CONSEILS CLÉS

- Animer une équipe associative en évaluant, accueillant, informant, prévenant les conflits et valorisant les bonnes pratiques.
- Faire coexister entre eux des bénévoles aux profils variés, mais aussi faire ensemble au sein de l'équipe associative composée de bénévoles, salariés, volontaires ou stagiaires.
- Valoriser le travail des bénévoles par des remerciements, par une valorisation des acquis de l'expérience bénévole, par l'accès à une formation via le Compte engagement citoyen (CEC), etc.
- Ne pas exiger une certaine productivité ou subordination des bénévoles, au risque qu'ils se désengagent.
- Ne pas s'écarter dans la pratique des valeurs et des règles inscrites dans le projet associatif.

<sup>1</sup> 80% du bénévolat est assuré par un tiers des bénévoles, d'après l'étude de Lionel Prouteau, *Le bénévolat en France en 2017, état des lieux et tendances*, 2018.

<sup>2</sup> Lionel Prouteau, *Ibid.* Près de 50% des bénévoles le sont pour des associations à caractère récréatif.

<sup>3</sup> Lionel Prouteau, *Ibid.* 55% pour les diplômés du supérieur contre 36% pour les moins diplômés.

## RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

Simon Cottin-Marx, *Sociologie du monde associatif*, La Découverte, 2019.

Lionel Prouteau, *Le bénévolat en France en 2017, état des lieux et tendances*, synthèse de l'exploitation de l'enquête Centre de recherche sur les associations - CSA, 2018.

## les fondamentaux de la vie associative

6 mai 2021



Bastien Engelbach & Sophia Lakhdar

Cette formation nous livre des clés de compréhension sur les modèles socio-économiques des associations. Le modèle socio-économique désigne généralement les moyens mobilisés au service du projet associatif et s'articule autour de trois axes principaux : les richesses humaines, les leviers économiques, les alliances et partenariats<sup>1</sup>.

Cette formation nous éclaire sur les facteurs de transformation de ces modèles et nous offre des retours d'acteurs. Des scénarios d'évolution de ces modèles sont proposés et les enjeux et leviers déterminants pour agir sont présentés.

## PRINCIPAUX APPRENTISSAGES



Les modèles économiques des associations présentent des spécificités. Celles de taille intermédiaire ayant moins de 500 000 € de budget annuel sont souvent en difficulté et contraintes de changer d'échelle. Selon les derniers chiffres de 2017, les financements privés des associations représentent environ 56 % de leur budget contre 44 % pour les pouvoirs publics, cela étant dû au contexte de baisse des subventions publiques<sup>2</sup>.

Depuis la loi du 31 juillet 2014 s'opère un glissement vers l'Économie sociale et solidaire (ESS) et une poussée vers l'entrepreneuriat dans la sphère associative<sup>3</sup>. Les associations se reconnaissent peu dans le terme « entreprise associative ». On observe aussi une montée des entreprises à missions, dont la MAIF est un exemple.

Grâce à des scénarios prospectifs de transformation, différents enjeux sont à prendre en compte. Parmi les tendances lourdes :

- ✿ Évolution de la nature des financements publics,
- ✿ Développement des logiques d'alliance,
- ✿ Porosité croissante des frontières entre l'économique et le social.

L'hybridation des financements pour compenser la baisse des subventions, la baisse des coûts, le développement des logiques de coopération et la valorisation de la capacité d'innovation des associations et de celle à générer de la valeur sociale sont les principaux leviers d'action.

## CONSEILS CLÉS

- 🔍 S'interroger sur l'avenir de ces modèles, et ce dans différents secteurs, et sur le pouvoir d'agir des acteurs pour les infléchir et ne pas seulement les subir.
- 🔍 Avoir recours au Dispositif local d'accompagnement (DLA) dans le cadre d'une création ou d'un diagnostic pour travailler le projet, la stratégie de développement, l'organisation interne et la diversification des financements et des activités.
- 🔍 Veiller à activer les leviers ressources et coûts, en réfléchissant alliances et mutualisations avec des acteurs partenaires, dans la construction ou l'évolution de son modèle associatif.

<sup>1</sup> Fonjep & Cnajep, *Modèles socio-économiques, de quoi parle-t-on ?*, 2020.

<sup>2</sup> Viviane Tchernonog, *Le paysage associatif français*, 2019.

<sup>3</sup> Defourny et Nyssens, *Trajectoires institutionnelles et modèles d'entreprises sociales*, 2017.

## RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 📖 Viviane Tchernonog, *Les associations : État des lieux et évolutions, vers quel secteur associatif demain ?*, 2018.
- 📄 La Fonda, Note prospective « L'avenir du modèle socio-économique des associations », [en ligne], 2016.
- 🏠 Viviane Tchernonog, *Le paysage associatif français*, 2019.
- 🗨️ Defourny et Nyssens, *Trajectoires institutionnelles et modèles d'entreprises sociales*, 2017.

## les fondamentaux de la vie associative 3 juin 2021



Yannick Blanc (la Fonda) &  
Étienne Dupuis (l'Avisé)

L'évaluation est une notion complexe, dont les enjeux, finalités et pratiques diffèrent suivant la nature et l'environnement du projet évalué. Elle peut de surcroît souffrir de préjugés, l'assimilant à une forme de contrôle. Comment mieux appréhender cette notion ? Comment faire de l'évaluation un outil de mobilisation, participatif, et au service du pilotage du projet ?

Cette formation présente un socle commun pour construire une démarche opérationnelle d'évaluation, applicable à différentes situations et favorisant le dialogue entre les parties prenantes.

## PRINCIPAUX APPRENTISSAGES



Quels sont les principaux concepts de l'évaluation et les principales étapes d'une démarche d'évaluation ?

Au démarrage, le cadrage permet de définir les enjeux, internes et externes, de la structure. Il détermine l'ambition, les moyens et les contraintes de l'évaluation, pour la structure et pour les parties prenantes. Cette première étape permet également de définir les modalités de pilotage, d'utilisation des ressources et de diffusion à venir de l'évaluation.

La seconde étape est de construire la démarche d'évaluation adaptée aux enjeux et aux moyens de la structure. L'évaluation peut permettre de mesurer sa contribution à un impact, prouver la pertinence de son action, améliorer ses pratiques, etc. Dans tous les cas, il est indispensable de définir son objet d'évaluation. Cela implique de repartager sa mission sociale, de décrire sa chaîne des activités, d'identifier le rôle de ses parties prenantes et les effets attendus du projet.

Il est nécessaire d'impliquer ses parties prenantes dans la démarche, notamment lors de la définition des effets attendus. En effet, les résultats d'un projet sont le fruit de multiples interactions d'acteurs, et non celui de notre seule action. L'approche systémique de l'évaluation par les chaînes de valeur permet de mettre l'accent sur cette dimension sociale et collective de la valeur.

Cela nécessite de partager avec ses parties prenantes les enjeux de la démarche, le référentiel d'évaluation, leur rôle dans la démarche. L'implication de ses parties prenantes, à toutes les étapes de la démarche évaluative, favorise un meilleur partage et une meilleure appropriation des résultats. Cette implication valorise leurs contributions dans la réalisation des effets du projet, et garantit que l'évaluation sera bien au service du projet et de son pilotage.

## CONSEILS CLÉS

- 🔍 La valeur sociale est toujours le fruit d'interactions et non d'une action isolée. Les bénéfiques et l'utilité sociale d'une activité s'apprécient avec ces liens.
- 🔍 Les enjeux de l'évaluation sont multiples, il faut donc les expliciter pour choisir une méthode adaptée et construire une démarche pertinente.
- 🔍 La contribution de chaque fonction et la gestion des ressources sont à analyser autant que les résultats de l'activité. La temporalité (court, moyen et long terme) est à prendre en compte dans la mesure des effets.
- 🔍 Il est indispensable d'impliquer différentes parties prenantes dans la démarche et de confronter leurs points de vue afin d'aboutir à des conclusions partagées. La convention négociée entre les parties prenantes est préférable à la norme et permet de clarifier les échelles de valeurs de chacun.

## RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 📖 L'Avisé, *Évaluer son impact social*, 2022.
- 📖 L'Avisé, La Fonda, Le Labo de l'ESS, *Vers une nouvelle approche de l'impact social, synthèse de l'étude ESS et Création de valeurs*, 2019.
- 📖 La Fondation Rexel, *Guide de la mesure d'impact social*, 2016.
- 📖 UCL, CIRTES, Les Petits Riens, *Évaluer l'impact social : utopie, opportunité ou menace pour les entreprises sociales ?*, 2016.
- 📖 La Fonda, *Guide méthodologique du Faire ensemble*, 2022.
- 📖 Yannick Blanc, *De l'impact social à la chaîne de valeur élargie*, 2018.
- 📖 L'Avisé, *Associer ses parties prenantes dans une démarche d'évaluation : pourquoi ? comment ?*, [en ligne], 2020.

## les fondamentaux de la vie associative

1<sup>er</sup> juillet 2021



Alain Legrand & Sébastien Thubert

La gouvernance est la mise en œuvre de l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement d'une association.

Cette formation aborde la gouvernance selon cinq grands axes : la situation actuelle au sein de son association, un rappel des apports de la loi de 1901 sur la gouvernance, une présentation de ses différents modèles, ses enjeux et sa mise en pratique dans un projet associatif.

## PRINCIPAUX APPRENTISSAGES

La typologie des formes de gouvernance est difficile à rétablir, car elles sont en forte évolution depuis ces dernières années. Les lignes ont été déplacées vers plus en plus d'horizontalité, tout en conservant une certaine forme de verticalité. La gouvernance, qui n'est pas uniquement liée au statut mais aussi au projet associatif, connaît une hybridation de ses modèles.

Le pilier de l'association reste le projet associatif. Il doit être fédérateur, mais demande évaluation et réactualisation. Ce projet est le résultat d'une réflexion collective sur ce que souhaitent réaliser les membres de l'association et sur la manière dont ils veulent le faire, compte tenu de la situation actuelle de la structure. Il doit constituer la stratégie à moyen ou long terme de l'association en définissant les orientations et la mise en œuvre des actions.

Enfin, la gouvernance doit être en adéquation avec le projet associatif et le mode de fonctionnement de l'association. Il est nécessaire de s'interroger, par exemple, sur les mécanismes de prise de décision, les modalités de renouvellements de mandats et l'ouverture vers l'extérieur, etc.

## CONSEILS CLÉS

-  Questionner et renouveler régulièrement le projet associatif. Evaluer les activités se rapportant au projet de l'association.
-  Former et accompagner les bénévoles voulant réaliser un mandat, sur le rôle et les fonctions d'administrateur.
-  Communiquer les décisions et les activités, aussi bien en interne qu'en externe. Prendre en compte les bénéficiaires et les partenaires externes.
-  User des différents outils collaboratifs pour répondre aux nouvelles formes de gouvernance plus participatives et collaboratives. Faire évoluer les modalités de vote, en mixant le vote numérique et celui présentiel.

## RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

-  Simon Cottin-Marx, *Sociologie du monde associatif*, La Découverte, 2019.
-  La Fonda, « Associations et gouvernance : quel équilibre des pouvoirs dans les associations demain ? », *Tribune Fonda n° 214 - Associations demain : enjeux et perspectives*, 2012.
-  Le Mouvement associatif, *Gouvernance : se conformer ou inventer ?*, 2012.

 Ce compte-rendu a été rédigé par Philippe Bégout et relu par Bastien Engelbach, Alain Legrand, Anna Maheu, Agathe Thiebaux et Sébastien Thubert, pour la Fonda. Il est mis à disposition sous la [Licence Creative Commons CC BY-NC-SA 3.0 FR](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/fr/).



## les fondamentaux de la vie associative 16 septembre 2021



Gabriela Martin & Louise Vaisman

Cette formation souligne les liens forts entre associativité et démocratie, grâce aux principes juridiques consacrant la liberté d'association en France, en Europe et à l'international.

Les associations sont des espaces de développement du pouvoir d'agir, qui participent à part entière au dialogue civil. Si le fonctionnement démocratique n'est pas inhérent aux associations, n'étant pas imposé par le législateur, elles peuvent en être un lieu d'exercice via une intégration équitable de toutes les parties prenantes.

Les études de Lionel Prouteau<sup>1</sup> et de France Bénévolat<sup>2</sup> nous permettent d'analyser les formes et raisons de l'engagement bénévole aujourd'hui.

## PRINCIPAUX APPRENTISSAGES

La liberté d'association permet un exercice effectif de la citoyenneté. Ces deux études mettent en avant la volonté de « faire pour ou avec les autres » des bénévoles en France, plus importante que des motivations liées à leur développement personnel<sup>3</sup>.

Les associations doivent néanmoins s'adapter et répondre aux évolutions des formes d'engagement bénévole : la montée du bénévolat ponctuel, une légère baisse de l'engagement des plus de 50 ans, une hausse de celui occasionnel des jeunes, etc.

Le caractère démocratique du fonctionnement des associations ne leur est pas inhérent, la loi de 1901 ne les y oblige pas. Néanmoins, la démocratie est souvent un principe de gestion interne dont les pratiques sont variées<sup>4</sup>.

Par ailleurs les associations, en tant que microcosme sociétal, sont aussi des lieux de développement du pouvoir d'agir permettant l'exercice d'une citoyenneté active par le « faire ensemble ».

L'engagement associatif est un engagement politique, qui peut influencer les détenteurs du pouvoir politique. Au niveau européen, le Bureau international du travail (BIT) estime à 140 millions le nombre de bénévoles dans l'Union européenne<sup>5</sup>.

Et bien que le concept d'association soit difficile à définir à ce niveau, par la diversité des pratiques, les associations contribuent au projet européen<sup>6</sup> et participent ainsi à sa vigueur.

## CONSEILS CLÉS

- 🔍 Étudier les formes et les motivations de l'engagement bénévole pour aider les associations à s'adapter aux évolutions et aux attentes.
- 🔍 S'assurer que les associations permettent une forme d'exercice effectif de la démocratie, notamment avec le pouvoir d'agir.
- 🔍 Encourager le développement de réseaux associatifs, notamment pour qu'ils agissent sur les décisions au niveau européen.

<sup>1</sup> Lionel Prouteau, *Le bénévolat en France en 2017, état des lieux et tendances*, 2018.

<sup>2</sup> France Bénévolat & IFOP, *Baromètre sur l'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2019*, 2019.

<sup>3</sup> France Bénévolat & IFOP, *Ibid.*

<sup>4</sup> Gouvernance classique avec participation des parties prenantes aux organes décisionnels, participation large, sociocratie, etc.

<sup>5</sup> BIT, *Manuel sur la mesure du travail bénévole*, 2021.

<sup>6</sup> Elles y contribuent en participant à des consultations européennes et à des groupes d'experts, en donnant un avis consultatif sur tous les projets de dispositions législatives et réglementaires communes et en émettant des recommandations et propositions sur le développement d'expérimentations pertinentes.

## RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

① Lionel Prouteau, *Le bénévolat en France en 2017, état des lieux et tendances*, synthèse de l'exploitation de l'enquête Centre de recherche sur les associations - CSA, 2018.

② France Bénévolat & IFOP, *Baromètre sur l'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2019*, 2019.

## les fondamentaux de la vie associative 7 octobre 2021



Charlotte Debray

Où en est la transition numérique des associations ?

La crise liée au COVID-19 a porté un coup d'accélérateur, mais de nombreux freins subsistent, tels que l'incompatibilité des valeurs associatives avec les pratiques des GAFAM<sup>1</sup>, la résistance au changement, le manque de conseil, de formation, ou d'équipement.

Néanmoins, les associations reconnaissent les nombreux avantages du numérique : tisser du lien, collaborer à distance, animer la vie associative, proposer des formations en ligne, lever des fonds et communiquer, etc. Pour accompagner la transition numérique des associations dans les territoires de nombreux acteurs existent, comme les Points d'appui au numérique associatif (PANA).

## PRINCIPAUX APPRENTISSAGES

Avant d'engager une stratégie numérique, la première étape pour une association est d'établir son diagnostic, en se penchant sur les compétences et usages des personnes la composant, sur les matériels et outils utilisés ou manquants et sur la pertinence des usages au vu de son projet et de ses besoins.

Une stratégie numérique doit toujours être au service du projet associatif, en posant en amont ses enjeux, ses objectifs, ses actions prioritaires et les rôles de chacun. Il est important d'identifier, par un atelier collectif par exemple, les actions numériques à créer, à améliorer ou à supprimer, en priorisant les actions à court terme et à plus fort impact.

Enfin, il est nécessaire d'accompagner le changement en s'assurant que la stratégie est comprise et acceptée, et qu'il y a une bonne montée en compétences sur les nouveaux outils et usages. Pour ce faire, il faut prévoir du temps et des ressources, à la fois internes et externes, tout en s'appuyant sur l'écosystème de l'accompagnement dans les territoires, comme celui formé par le programme PANA.



## CONSEILS CLÉS

-  Réfléchir collaborativement pour définir sa stratégie puis sa feuille de route numérique et ses outils.
-  Se rapprocher et mutualiser connaissances et investissements avec les associations de son réseau ou de son territoire.
-  Mobiliser les programmes d'accompagnement et les formations gratuites proposées par les têtes de réseau (Guid'Asso, PANA, Solidatech, etc.)
-  Quand c'est possible, utiliser des outils éthiques en phase avec les valeurs des associations et de l'Économie sociale et solidaire (ESS).

<sup>1</sup> Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft.

## RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

-  Points d'appui au numérique associatif (PANA), *Fiches pratiques PANA*, 2022.
-  Olivia Lesjone Lilette, « Faire ensemble pour le numérique associatif : l'illustration des PANA », *Juris associations n° 666 - Écran total*, 2022.
-  Charlotte Debray, « Quelle société numérique voulons-nous? », *Tribune Fonda N° 249* — *Égalité femmes-hommes : une exigence démocratique*, 2021.



Yannick Blanc

## les fondamentaux de la vie associative

8 novembre 2021

L'organisation verticale disparaît progressivement au profit de plus d'horizontalité. Dans un contexte de défiance envers les institutions, de sentiment d'impuissance des pouvoirs publics et d'effondrement des modèles verticaux, trois grands courants structurent l'évolution de la société française.

L'organisation collective horizontale, sur le modèle des communautés d'action, devient dominante et le monde associatif a un rôle majeur à jouer.

## PRINCIPAUX APPRENTISSAGES



La fragmentation sociale actuelle est corrélative à la fin des appartenances historiques ou sociales. Elle est source de défiance, de conflits et de repli sur soi. La fluidité des biens, des connaissances ou des individus, induite par les évolutions technologiques, accroît l'accès à la connaissance et les possibilités d'appartenance multiples. L'empathie a modifié le rapport à la nature, éclairant son importance pour la survie humaine, bien que l'agressivité persiste dans les postures idéologiques.

Les modèles sociaux étaient construits verticalement et définissaient la place et le rôle de chacun selon ses origines, capacités et connaissances. L'évolution de ces modèles vers plus d'horizontalité transforme la matrice du lien social, ce qui se caractérise par le recul des grandes institutions, en priorisant les communautés d'action. Dans un contexte où l'accès à l'information est partagé de manière égale, les acteurs sociaux doivent s'associer pour rassembler leurs ressources (données, valeurs, connaissances, technologie ou règles de droit) et coordonner leurs actions autour de problématiques partagées. Ainsi, ce principe d'association pourrait devenir le modèle dominant.

Cette évolution du schéma d'organisation collective privilégie l'expérience acquise par les associations, mais fait également peser une responsabilité particulière sur le secteur. La structuration et l'animation de communautés d'action suppose de la méthode.

## CONSEILS CLÉS

-  Pour fixer le fonctionnement d'une communauté d'action, écrire une charte qui définit les principes de la démarche conjointe, et remplace les règles qui structurent le modèle hiérarchique vertical.
-  Élaborer des objectifs précis et une stratégie claire pour permettre la mise en commun et la capitalisation des énergies.
-  Pour pérenniser des communautés d'action, la notion d'engagement de chacun est un facteur clé de réussite.

### RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

-  Simon Cottin-Marx, *Sociologie du monde associatif*, La Découverte, 2019.
-  Lionel Prouteau, *Le bénévolat en France en 2017, état des lieux et tendances*, synthèse de l'exploitation de l'enquête Centre de recherche sur les associations – CSA, 2017.
-  La Fonda, *Guide méthodologique du Faire ensemble*, 2022.
-  Yannick Blanc, « Pas de communauté de destin sans communautés d'action », 2016.
-  Yannick Blanc, « Qu'est-ce que qu'une communauté d'action ? », *La Tribune Fonda* n°230, 2016.
-  La Fonda, « Prospective : courants et tendances », *La Tribune Fonda* N°218, 2013.

## les fondamentaux de la vie associative 02 décembre 2021



Bastien Engelbach & Hannah Olivetti

Les enjeux contemporains ont une dimension systémique : complexes et multifactoriels, ils exigent une pluralité de compétences pour être résolus. Les Objectifs de développement durable (ODD), adoptés en 2015 par l'ONU, proposent une traduction de ces enjeux, en mettant l'accent sur l'importance de la coopération pour y répondre. Pour apporter des solutions cohérentes et efficaces, il est nécessaire de coopérer, en structurant des communautés d'action où les acteurs mettent en commun leurs moyens, connaissances, ressources, expertises et compétences.

Pour répondre aux besoins en méthode qu'exige la coopération, la Fonda a rédigé le *Guide méthodologique du Faire ensemble*. Ce guide outille tous les acteurs qui souhaitent apporter un appui à la structuration de coopérations, en proposant une approche pour mettre en œuvre concrètement le 17<sup>e</sup> ODD «Partenariats pour la réalisation des objectifs».

## PRINCIPAUX APPRENTISSAGES

Le guide méthodologique s'appuie sur la stratégie d'impact collectif, qui distingue trois étapes clés pour bâtir une communauté d'action :

✿ Le déclenchement de l'action repose sur la préfiguration de la communauté d'action. La création de liens de confiance, la formulation d'une vision partagée des enjeux et d'un objectif en commun vont donner ses fondations à la communauté d'action.

✿ Une fois les fondations établies, la deuxième étape consiste à organiser le fonctionnement de la communauté d'action. Pour cela, il faut se doter d'une démarche d'évaluation, définir un modèle socio- économique, choisir un schéma de gouvernance, établir une stratégie de communication et bâtir une feuille de route.

✿ La dernière étape est l'animation de la communauté d'action. Faire vivre la communauté, la piloter et capitaliser les enseignements sont trois conditions nécessaires pour que la coopération soit concluante.



## CONSEILS CLÉS

- 🔍 Déclencher une action collective au sein d'une communauté en réunissant les acteurs concernés, pour prototyper des solutions aux problèmes soulevés.
- 🔍 Mener un travail de veille sur les enjeux du territoire pour préfigurer la communauté d'action.
- 🔍 Établir des fondations communes en réalisant un travail d'interconnaissance avec les membres de la communauté d'action.
- 🔍 Déterminer les objectifs prioritaires pour prototyper le projet de la communauté d'action et définir un cap collectif.

## RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 📖 Fay Hanleybrown, John Kania et Mark Kramer, « Canaliser le changement : comment réussir l'impact collectif », *Stanford Social Innovation Review*, [en ligne], 2012.
- 📖 La Fonda, *Guide méthodologique du Faire ensemble*, 2022.
- 📖 Collective Impact Forum, *Backbone Starter Guide*, 2017.
- 📖 Yannick Blanc, « Une nouvelle grammaire pour l'action collective », *La Tribune Fonda* n°238, 2018.



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/>



Repenser l'évaluation  
Les questions de gouvernance  
Les associations et leur écosystème  
Les différents modèles socio-économiques  
Associations, démocratie et pouvoir d'agir  
État des lieux du bénévolat en France  
Les dynamiques du Faire Ensemble  
Le numérique associatif

# Les fondamentaux de la vie associative

*Deux heures de formation  
gratuites proposées tous les mois  
aux bénévoles de la Fonda pour  
appréhender les grands enjeux  
du monde associatif en France*



*Avec le soutien du*



**FDVA**  
FONDS POUR LE  
DÉVELOPPEMENT  
DE LA VIE  
ASSOCIATIVE