

Compte rendu

Université d'automne

Faire ensemble 2020



Version courte

Février 2012

Comment les associations vont-elles s'adapter aux transformations profondes et multiformes que connaît notre pays¹ ?

En 2011, la Fonda a ouvert à un large regroupement d'acteurs de l'Economie sociale un exercice de prospective, dont l'enjeu fort, toujours d'actualité, est de valoriser et renforcer la capacité des associations et des citoyens à être reconnus comme des acteurs incontournables des transformations sociales et de la construction du bien commun, des piliers de la vitalité démocratique, et les parties-prenantes d'un développement économique responsable, solidaire et durable.

Nourris par des contributions aussi riches que nombreuses et variées, nous avons élaboré et mis en débat « Quatre scénarios pour l'avenir des associations à l'horizon 2020 » lors de notre première Université d'Automne en novembre dernier. Loin de prédire l'avenir mais en tenant compte des tendances longues auxquelles on peut difficilement échapper comme des comportements des acteurs, ces scénarios ont surtout permis aux quelques 300 participants de travailler collectivement des options stratégiques pour « rendre possibles les souhaitables ».

C'est ce devoir d'invention qui est au centre de l'exercice participatif de prospective que la Fonda a proposé au monde associatif en 2011, « faire ensemble 2020 »². Devant l'ampleur de la tâche, le monde qui bouge, les inégalités qui se renforcent, face au peu de considération apportée par les pouvoirs publics nationaux au monde associatif, malgré les difficultés que ce dernier connaît pour se dépasser, pour aller vers plus de parité et de coopération, il faut « changer de braquet » en se projetant ensemble pour construire l'avenir.

Pierre Vanlerenberghe,
Président de la Fonda

¹ Voir les numéros 210 et 211 de La tribune Fonda

² Pour assurer la réussite de ce travail, nous avons souhaité l'ouvrir à l'ensemble du mouvement associatif, mais aussi à ses parties prenantes. La Fondation du Crédit Coopératif, la mutuelle Chorum, la Macif, le Crédit Mutuel, la Fondation SNCF, la Région Ile-de-France, la Mairie de Paris, ainsi que l'Etat (DJEPVA, DGCS), qui lui apportent un soutien financier.

Les scénarios (résumés)

L'analyse des diverses contributions a permis de dégager des tendances, lourdes ou émergentes. Puis ont été envisagées des hypothèses d'évolution, qui articulées entre elles selon leur cohérence, ont permis d'établir quatre scénarios pour l'avenir des associations. Ces scénarios ne décrivent pas un avenir inéluctable mais imaginent des évolutions possibles. Chacun comporte des risques et des opportunités et permet aux acteurs de repérer marges de manœuvre et leviers d'action.

QUATRE SCÉNARIOS POUR 2020

1 La marchandisation étendue

Engagement	Gouvernance	Territoires
Individualisme et consumérisme Engagement papillonnant et éphémère Replis communautaires et solidarités de proximité	Professionnalisation des instances Bénévolat découragé ou intéressé Peu de transmissions entre générations	Désengagement de l'État Application extensive du droit européen de la concurrence Inégalités territoriales très marquées
Économie	Politique	Société civile
Désengagement de l'État Généralisation des procédures de marché Luttes commerciales Montée de la philanthropie Baisse de l'emploi associatif	Coups dans les dépenses publiques La politique rejetée La fonction économique des regroupements prend le pas sur leur fonction politique	Des regroupements éphémères locaux, sur des bases identitaires et sur un mode défensif Concurrences inter-associatives Affaiblissement des fédérations

Dans ce scénario, les associations sont provoquées, bousculées. Beaucoup, établies depuis longtemps, n'ont pu s'adapter et disparaissent par manque de renouvellement de leurs bénévoles. Cependant, des comportements d'adaptation aux conditions du marché généralisé apparaissent (surtout sur les terrains de la consommation des biens et des activités sportives et culturelles) tandis que de nouvelles associations naissent sous le mode défensif identitaire ou à partir de mobilisations contestataires. **Ce scénario renvoie aux résignés.**

2 L'État se défait

Engagement	Gouvernance	Territoires
Prise en charge de missions publiques par les associations, voire les individus Épuisement de l'engagement bénévole car cadres trop rigides Montée du "volontariat" Solidarités territoriales	Professionnalisation des instances Bénévolat découragé ou intéressé Intégration des TIC Apparition de structures de type directoire/conseil de surveillance	Décentralisation sans moyens nouveaux Incitation aux mutualisations Application du droit européen de la concurrence Inégalités territoriales très marquées
Économie	Politique	Société civile
Généralisation des procédures de marché Des luttes commerciales mais mutualisations, montée des partenariats avec les entreprises Associations instrumentalisées	État manager, peu d'espace politique en dehors du local Transfert des missions publiques vers la société civile, voire individus Clivages idéologiques sur la conception de l'État	Clivages associations gestionnaires/protestataires Les regroupements deviennent une sorte de syndicats de défense des intérêts du secteur

Les associations sont instrumentalisées, enrôlées, parce qu'elles assurent dorénavant des missions de service public déléguées. Mais elles ont su se réformer, devenir performantes, garantir l'emploi de leurs salariés voire le développer. Le divorce est consommé avec les associations de contestation ou associations militantes. **Ce modèle de conformisme adaptatif des associations est porté par les inquiets.**

3 À l'ère du développement pluriel

Engagement	Gouvernance	Territoires
Individu entrepreneur social Maillages des solidarités en réseaux et avec les institutions autour de projets	Gouvernement par le débat Maturité, transparence Personnalisation des instances Intégration des TIC pour une gouvernance plus démocratique	Acte III Décentralisation Mutualisations Développement de groupements de donateurs orientant la stratégie des associations d'un territoire
Économie	Politique	Société civile
Résistance à la marchandisation Professionnalisation Coexistence bénéfique de modèles économiques Alliances entre acteurs Associations performantes	Les grands regroupements pèsent dans les débats de société organisés par les pouvoirs publics, notamment à l'échelon local	Union des forces pour participer à la rénovation du dialogue social et du dialogue civil Clivages entre associations gestionnaires et d'autres émergentes

Dans ce scénario, les associations sont impliquées, performantes, moteurs de leur développement. Les territoires sont les lieux principaux de cette rénovation car la réponse aux besoins sociaux diversifiés est permise par le maillage des institutions qui y sont présentes, par la vitalité des réseaux ainsi que par le drainage de fonds qui permettent une certaine planification du développement associatif. **C'est le scénario des confiants.**

4 La société inventive

Engagement	Gouvernance	Territoires
Individu créatif, donateur actif, responsable et autonome, reconnu Multi-appartenance à des communautés de projets Solidarités de réseaux Parcours associatif valorisé	Nouveaux modèles d'organisation : • Organisation en réseaux • Gouvernance horizontale • Créativité statutaire en fonction des projets	Décentralisation Création de clusters associatifs locaux : mutualisation de fonctions support et d'expertises Mobilités inter-entreprises
Économie	Politique	Société civile
Innovation à la base de regroupements à géométrie variable, avec de multiples parties prenantes, dont l'ESS Encastrement dans le marché, conjugaison viabilité économique et plus-value sociale	Dynamique de débats participatifs, notamment à l'échelle territoriale et par le Web Regroupements pyramidaux et sectoriels caduques	Légitimité des associations fondée sur leur puissante compétence à organiser la société civile hors des institutions tutélaires ou des contraintes du marché

Les associations sont désormais émancipées et leviers de l'émancipation individuelle et collective. Elles prennent l'initiative, aidées en cela par des formes de fertilisation locales qui permettent créativité et productivité, fondées sur la mutualisation de fonctions support et de compétences autour de projets communs. **C'est le scénario des optimistes et résolus.**

Les questions essentielles

A partir des différentes contributions, des préoccupations des acteurs en particulier, des questions essentielles ont été dégagées. Ce sont celles qui nous ont paru le plus important de traiter dans les dix ans qui viennent, elles ont été le filtre au travers duquel une grande partie des travaux conduits lors de l'Université d'Automne a été menée, et en particulier les ateliers.

1. La place de l'individu et les modalités de l'engagement

Il s'agit de s'interroger sur la pertinence de l'institution associative traditionnelle, sa structure, son fonctionnement et d'imaginer des formes qui soient mieux adaptées pour des individus plus exigeants, plus contraints et plus mobiles, géographiquement mais aussi dans leurs parcours de vie et professionnels. On doit s'interroger aussi sur la diversité des formes de l'engagement, notamment des formes plus éphémères, plus « événementielles », caractéristiques de l'engagement aujourd'hui grâce auxquelles les associations parviennent à mobiliser largement autour d'événements, notamment avec l'appui des réseaux sociaux.

2. Associations et gouvernance

Les modalités de la prise de décision doivent s'ouvrir davantage. La souveraineté de l'assemblée générale est importante, mais il faut se départir de l'illusion de la démocratie associative calquée sur le fonctionnement de la démocratie politique. L'équilibre du pouvoir dans les associations se joue avec l'ensemble des parties-prenantes de l'association. Nous devons nous éloigner d'une image où il y aurait un intérieur et un extérieur de l'association et imaginer des frontières plus poreuses, avec un réseau de partenariats qui implique des types de participation à la décision qui sont beaucoup plus variés.

3. Associations et territoires

Le local est-il l'eldorado de l'associationnisme, est-ce à ce niveau-là que les associations vont trouver leur terrain de recomposition ? Le local peut-il être le terreau de nouvelles synergies associatives ? Le modèle d'organisation fédéral classique est en déclin. Y a-t-il des modèles alternatifs ? Peut-on imaginer que la mutualisation des moyens qui se fait aujourd'hui sous contrainte en raison de leur rareté, se transforme en mutualisation intelligente, autour de projets communs sur un territoire donné ? A partir de cette nouvelle structuration, quel type d'organisation les associations peuvent-elles se donner au niveau national et européen ?

4. Association et modèle économique

Il s'agit de sortir du « ni, ni », autrement dit du « ni l'Etat, ni le marché » dans la définition de la spécificité de l'association, qui équivaut à se définir comme un bouche-trou qui remplit un vide. Nous devons explorer une autre définition positive de la contribution économique des associations. Le scénario de l'entrepreneur social et de la professionnalisation doit-il être accentué ou freiné dans les années qui viennent ? En effet d'une part le modèle entrepreneurial exerce une influence sur la conception que l'on se fait de l'efficacité et, d'autre part, il y a une volonté de l'entreprise à travers la RSE d'être partie prenante de l'intérêt général : cette évolution est-elle un atout ou une menace ?

Existe-t-il entre l'Etat et le marché un mode d'entreprendre qui n'est pas subalterne à l'un et l'autre et sans cesse en quête de reconnaissance de l'un (l'Etat) et de financements de l'autre (le marché, les entreprises). Compte tenu du poids qu'elles occupent dans la société, les associations sont-elles capables de faire entendre leurs propres règles ? La loi de 1901 garantit la liberté aux associations d'énoncer leurs propres règles et de les faire respecter : ce droit n'est pas assez exercé et défendu par les associations.

5. Associations et champ politique

Alors que le monde associatif représente 12 millions de bénévoles et 3 millions de salariés et qu'il est présent sur de nombreux enjeux centraux dans notre société (culture, social, environnement, etc.), comment se fait-il que le poids politique du monde associatif soit à ce point négligeable ? Pourquoi le monde associatif est-il depuis si longtemps dans une position subordonnée au monde politique ? La substitution de la notion de bien commun à celle d'intérêt général est significative : l'intérêt général est une notion tutélaire, qui vient d'en haut, alors que celle de bien commun, que l'on emploie de plus en plus, signifie ce que nous partageons ici et maintenant et ce que nous avons à construire.

6. Associations et société civile

La notion de *leadership* est le mot-clé notre réflexion. Elle signifie à la fois la capacité à diriger, à influencer et à être un exemple. Il y a des sujets sur lesquels les associations ont à jouer un rôle très profondément distinct du rôle du politique (égalité entre hommes et femmes, relations entre les générations, évolution de la famille, l'exercice de la responsabilité, l'éthique, etc.). Alors que le leadership des politiques est paralysé par la gestion des contraintes, les associations contribuent à faire évoluer les comportements et les représentations des citoyens. C'est ce leadership qu'elles doivent exercer plus lucidement.

Les ateliers

Les ateliers organisés lors de l'Université d'automne ont permis la mise en place de six groupes de travail qui ont travaillé durant près de six heures les 22 et 23 novembre 2011. Le climat extrêmement productif et convivial était tout à fait favorable à l'élaboration de propositions.

Ils étaient organisés en deux parties : le premier jour, pour chaque question essentielle, un travail sur les risques et les opportunités de chaque scénario pour les associations a été mené afin d'**identifier les points de vigilance ou occasions à saisir** ; le deuxième jour, également sur chaque question essentielle, on s'est interrogé pour savoir où aller ? Comment y aller ? Avec qui ? Quand ? Afin d'**identifier les actions à mettre en œuvre en priorité**.

Les schémas suivants rendent compte de l'essentiel de ces travaux.

Les risques et opportunités vus par les participants de l'université

Engagement

Risques

- un élitisme associatif
- l'éclatement de la société
- la disparité des territoires
- la perte de l'engagement associatif comme acte citoyen

Opportunités

- créer des passerelles entre secteurs associatifs
- acquérir des compétences, distinctes des diplômes
- développer des résistances
- développer de nouvelles formes de solidarités de proximité.

Gouvernance

Risques

- perte d'identité de l'association perte du projet politique
- modèles de gouvernances standardisés donc baisse de créativité
- inégalités, entre les personnes, les territoires, les bénévoles, les professionnalisés et les autres.

Opportunités

- co-construire en interne et avec les partenaires
- Se renouveler en interne
- Susciter une meilleure considération de la valeur ajoutée des associations.

Territoires

Risques

- accroissement des inégalités territoriales
- relations conflictuelles entre l'État et les collectivités les associations sont prises dans un étau
- clusters territoriaux menacés d'être instrumentalisés

Opportunités

- libérer la créativité et nouer de nouvelles solidarités de proximités
- mutualiser leurs moyens et créer de nouvelles alliances entre secteurs
- rétroagir dans le débat politique local, voire national
- s'émanciper des cadres de plus en plus normés

Economie

Risques

- disparition de certaines associations
- l'existence de besoins non couverts et la capacité des associations à les détecter et à apporter des réponses innovantes
- la question de l'emploi associatif, dues aux contractions des financements

Opportunités

- gagner en autonomie
- gagner en efficience, en professionnalisme
- être une force économique reconnue en France

Politique

Risques

- disparition de certaines associations
- l'existence de besoins non couverts et la capacité des associations à les détecter et à apporter des réponses innovantes
- la question de l'emploi associatif, dues aux contractions des financements

Opportunités

- gagner en autonomie
- gagner en efficience, en professionnalisme
- être une force économique reconnue en France

Société civile

Risques

- clivage entre associations gestionnaires et associations citoyennes
- un « opportunisme » sur les cibles et la disparition du projet associatif

Opportunités

- que les associations acquièrent un rôle politique renforcé
- libérer de la créativité associative.

A défendre ou à obtenir, selon les participants de l'université

A défendre

- le projet associatif

A obtenir

- la reconnaissance et le respect des personnes
- montrer le sens civique de l'engagement associatif
- être force de résistance

A obtenir

- renouveler les membres actifs et les dirigeants (en termes de parité, mixité, diversité) ;
- construire la cohérence du projet interne de manière partagée avec tous les acteurs
- mettre en place les conditions internes pour construire un projet externe, en coopération avec les acteurs du territoire ;
- inventer les outils et les compétences managériales, la stratégie, pour pouvoir peser sur les enjeux sociétaux

A défendre

- les financements croisés, la défense de la clause de compétence générale.

Implicitement, la subvention

A obtenir

- promouvoir une diversité des ressources financières, si possible ancrées localement (y compris par l'épargne locale, par les banques)
- lancer un Grenelle des collectivités locales, demander une pause législative, considérer les associations comme parties-prenantes de la réforme des collectivités locales.
- Renforcer l'inter-associatif, politique et opérationnels (clusters)

Economie

A défendre

- renforcer l'autonomie du secteur associatif
- d'identifier l'acteur ou les plateformes capables de poser ce sujet dans le débat public

A obtenir

- penser les modèles économiques des associations dans l'optique de renforcer leur autonomie
- construire l'équilibre des relations avec les autres acteurs du champ économique autour du bien commun
- mesurer et valoriser l'utilité sociale et économique des associations

Politique

A défendre

- développer les capacités citoyennes des acteurs associatifs

A obtenir

- faire vivre des plateformes de partenariat territorial,
- valoriser les actions associatives, ainsi que le caractère innovant de certaines initiatives
- contribuer à produire un nouveau modèle sociétal

Société civile

A obtenir

- une « conscientisation » de la société civile afin de mieux lutter contre les inégalités et parvenir ainsi au résultat du Pacte civique
- la nécessité de mutualiser les moyens et de créer de nouvelles alliances sur le territoire, afin de renforcer le lien avec l'ensemble des parties prenantes du monde associatif.

Les actions prioritaires vues par les participants de l'université

Engagement

- Informer largement sur le Projet associatif
- Mettre l'enjeu du développement personnel dans l'objet social de l'association
- Montrer le sens civique de l'engagement associatif.
- Montrer que l'engagement associatif est une émanation de ce sens civique
- Consolider la force de résistance des associations
- Développer la capacité d'indignation dans nos réseaux
- Renforcer la capacité de construire collectivement une mobilisation citoyenne à partir de quelques projets

Gouvernance

- Organiser des modalités participatives de management spécifiques au secteur associatif
- Limiter le nombre maximum de mandats des administrateurs
- Rechercher systématiquement les futurs dirigeants parmi les bénévoles
- Adapter le projet et son pilotage à son environnement
- Créer une cellule de recueil et de réflexions sur les enjeux sociétaux en lien avec le projet associatif
- Construire et conduire des projets portés par plusieurs associations. Développer l'inter-associatif

Territoires

- Lancer un débat public sur la place des associations sur un territoire
- Relancer un inter-associatif politique pour plus de représentativité et pour que les non fédérés soient entendus
- Rejoindre les conférences régionales sur le partage des compétences en créant par exemple un « Grenelle des associations ».
- Reprendre la main sur la conférence de la vie associative,
- Créer un inter-associatif opérationnel qui soit tout à la fois inter et intra-sectoriel
- Valoriser les compétences par le biais des formations communes aux élus territoriaux, aux administrateurs associatifs et aux techniciens associatifs

Economie

- Meilleure utilisation des outils de comptabilité et de gestion financière
- Constituer des fonds propres
- PENSER leur modèle économique pour avoir une vision stratégique
- Trouver la juste place des différents acteurs du champ économique ; identifier et bien reconnaître les différents acteurs
- Engager un vrai dialogue avec les entreprises, tordre le cou aux idées reçues de part et d'autres
- Donner de la visibilité et de la lisibilité à la contribution de l'action associative, par l'élaboration d'un référentiel valorisant les valeurs éthiques, économiques et sociales des associations

Politique

- La formation
- La rédaction d'un rapport par les parties prenantes, des stratégies d'alliances locales qui ne soient pas seulement inter-associatives ou encore la co-production des politiques publiques au plan local.
- Création d'une agence multimédia associative
- Faire un plaidoyer pour les élections présidentielles
- Promulguer une loi en 2013 pour faire reconnaître institutionnellement le rôle politique des associations dans la société

Société civile

- Instituer une fonction publique de « relieur » inter-associatif
- Créer des maisons de partenariats
- Monter des collectifs éphémères au plan national et européen qui permettraient de travailler sur la légitimité des associations françaises et de créer des dynamiques inter-associatives sur des thématiques partagées
- Mettre en place un réseau d'universités populaires ouvertes à tous pour réduire les inégalités

Synthèse du forum prospectif

Présentée par Yannick Blanc

En parallèle des ateliers s'est tenu un Forum prospectif. Des responsables associatifs de différents secteurs ont joué le jeu de se projeter dans l'avenir : **imaginer et raconter ce que pourraient être le projet et le fonctionnement de leurs associations en 2020**, telle était l'ambition. En voici les principaux enseignements:

■ *Pour un renouvellement de l'éducation populaire, reconnaissance et respect des personnes*

L'éducation populaire du XXI^e siècle est profondément différente de celle du début du XX^e siècle et si les associations ont une fonction de formation à assurer, cette formation doit s'appuyer sur l'expérience accumulée, le savoir-faire, l'expertise des gens eux-mêmes, les savoirs que détiennent déjà les bénévoles et les bénéficiaires. En surplomb de ce principe, il y a la reconnaissance et le respect des personnes. Les gens n'ont pas seulement des problèmes, mais aussi des ressources, de multiple nature, qui peuvent être des ressources personnelles, bien sûr, des habiletés, des savoir-faire, des talents et, à travers leur vie, une connaissance et une expertise à valoriser et à partager. C'est là que l'association a un rôle très spécifique à jouer dans l'articulation entre le collectif et l'individuel.

■ *La question du renouvellement au cœur des préoccupations*

Deux risques touchent les associations, celui de la fermeture, de l'entre-soi, celui de l'obsolescence du projet associatif. On peut se demander s'il ne faut pas traiter de la même manière la remise à plat du projet associatif et le renouvellement des dirigeants. L'entreprise est certes difficile. La ressource bénévole est quelque chose qui se gère en effet avec d'innombrables précautions et qui peut prétendre aujourd'hui avoir des solutions clé en main pour régler ce problème ? Il apparaît cependant qu'une association n'est pas une institution vouée à se reproduire elle-même, vouée à la pérennité. Elle doit pouvoir se renouveler de manière permanente et la remise en cause périodique du projet associatif peut être une bonne occasion de rebattre les cartes du renouvellement de l'association.

■ *Mutualisation des moyens et des ressources*

Face au modèle fédéral aujourd'hui en crise, on a mis en valeur les expériences fondées sur la plateforme d'échange et de mise en commun de moyens entre associations, voire de la plateforme où l'on concentre des moyens détenus ou mobilisés par les associations afin de les rendre disponibles aux citoyens qui ont des projets à porter (Pouvoir d'agir). Il faut envisager aujourd'hui de conjuguer cette démarche avec ce que nous pourrions appeler l'engagement événementiel. L'organisation d'événements, limités dans le temps pour susciter de l'engagement, donnerait la possibilité, en effet, de créer un mode d'animation du monde associatif profondément différent de ce que ce dernier a connu jusqu'à présent. Si les associations veulent mieux se faire entendre, mieux partager leur projet et prouver leur existence auprès de la société civile, il apparaît indispensable qu'elles s'appuient sur ce genre de techniques, qui peuvent certes poser des problèmes de structuration, mais qui répondent en même temps à de vrais besoins.

Concernant les outils de la mise en commun des ressources, il y a dans les technologies numériques, dans le fonctionnement des réseaux, dans les systèmes de « Wiki » – le modèle Wikipédia –, un potentiel absolument considérable qui correspond bien aux besoins des associations. Les outils numériques permettent de partager, de propager un projet, une expérience, une façon de voir les choses et représentent un potentiel formidable pour développer l'activité associative.

■ *Vers un nouveau modèle économique*

Il a été beaucoup question d'économie du partage notamment à l'échelon local. Ainsi certaines pratiques de partage demandent le développement d'outils spécifiques (les monnaies alternatives...) ou posent certains problèmes de droit qu'il faut savoir cerner (responsabilité civile, responsabilité sociale...). Ainsi les produits d'épargne de partage qui se développent à un rythme soutenu sont des ressources importantes pour les associations qui exigent cependant un certain savoir-faire : pour faire venir des fonds privés sur des projets associatifs, il faut une capacité à la conduite de projet et à la présentation du projet qui le rende convaincant pour le financeur privé. Il y a une culture de la levée de fonds qui n'est pas la même selon la nature des fonds que l'on va chercher.

Perspectives 2012

Le compte-rendu complet de l'Université a été présenté au Comité de Pilotage de Faire ensemble 2020 le 6 février 2012. Reconnue pour la qualité du travail accompli jusqu'ici, la Fonda y a été chaleureusement encouragée à poursuivre son engagement à partager, mettre en débat et prolonger la démarche, autour de trois axes :

- **éclairer et accompagner les mutations propres au secteur associatif**, notamment par un travail sur les enjeux de gouvernance, de qualité de l'emploi, de relations inter-associatives, et d'accompagnement des structures,

- **analyser les comportements et dynamiques des autres acteurs de la société civile** pour y favoriser l'inscription du mouvement associatif, en particulier afin de favoriser la coopération avec le monde de l'entreprise, la résonance avec le milieu universitaire, ou la prise en compte par les médias de la vie associative.

- **aider à la reconnaissance des associations dans le champs politique** : à court terme en nourrissant et relayant les propositions du mouvement associatif dans le cadre de la campagne ; à moyen terme, en cherchant à obtenir la reconnaissance des associations dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation de politiques publiques les concernant, tant auprès du prochain législateur en France, qu'auprès de l'Union Européenne dans le cadre du suivi des Programmes Nationaux de Réforme liés à la stratégie Europe 2020 de l'Union Européenne.

Groupes de travail, appui méthodologique, nouveau cycle de rencontres-débats, publications, études, expérimentations, ... comme en 2011, la Fonda s'engage à animer la suite de Faire Ensemble 2020 suivant les trois axes définis en 2010 : éclairer l'actualité, poursuivre la veille prospective et faire levier pour introduire des changements.

Deux principes forts régissent désormais nos démarches : inverser le regard, pour favoriser la convergence des intérêts de leurs partenaires avec ceux des associations, mais aussi rechercher et encourager l'ancrage territorial des stratégies et actions identifiées.

Dégagé des enjeux de pouvoir, soucieux de partager ses réflexions et de croiser les regards, doté d'une parole libre, le think tank qu'est la Fonda poursuit son renouvellement et vous invite plus que jamais à apporter votre contribution à Faire Ensemble 2020.

Ce « digest » de l'université est disponible, dans cette version comme dans une version plus élaborée, sur le site de la Fonda, n'hésitez pas à le relayer dans vos réseaux.