

Aurélien DESPINASSE

Promotion Ingénieur 2016

Tuteur pédagogique :

Raphaël BARY

Tuteur industriel :

Denis SABARDINE

Rapport de mission industrielle

Développement et animation d'un réseau citoyen

Groupement National des Initiatives et Acteurs Citoyen (GNIAC)

Association

Siège social : 20, rue Emile Géraldy – 77720 CHAMPEAUX



Remerciements

Je tiens à remercier mon tuteur industriel, Denis SABARDINE, salarié animateur nation de GNIAC, qui a toujours été disponible pour répondre à mes interrogations et m'a soutenu dans mes démarches, tant professionnelles en appuyant mes propositions et mes initiatives, que personnelles en se rendant toujours disponible pour échanger sur ma façon d'appréhender ma mission.

Je remercie également particulièrement Anne-Céline RIBADEAU DUMAS, chef de projet en charge du PCPE, que j'ai eu le plaisir d'assister sur plusieurs projets et qui m'a apporté une vision différente de la gestion de projet. Je la remercie aussi pour avoir pris le temps de partager son expérience et expertises.

Merci à Thierry DU BOUËTIEZ DE KERORGUEN, président de l'association, pour m'avoir fait confiance en me positionnant sur cette mission notamment sur la façon de gérer le partenariat avec l'équipe *Let's Hub* et pour sa confiance.

Plus généralement je remercie l'ensemble des membres que j'ai rencontré, avec qui j'ai eu le plaisir de collaborer, d'échanger qui m'ont bien intégré et qui ont su rapidement me mettre à l'aise. Je pense particulièrement à Sébastien POULET-GOFFARD pour sa bonne humeur, ses compétences de rédacteur et nos échanges. Danielle DESGUEES pour la mise à disposition gratuite de ses locaux. Joaquim FRAGER, pour sa disponibilité et son engagement. Angélique ROSE pour sa gentillesse et sa présence lors de mon intégration. Patricia CHARRIER pour ses conseils. Mickaël BERREBI pour son écoute et sa disponibilité. Judicaël BENET pour son implication dans le projet de partenariat.

Enfin je tiens à remercier mon tuteur pédagogique, Raphaël BARY, pour avoir su me faire rebondir lors de la soutenance intermédiaire et pour ses conseils qui m'ont aidés à améliorer mes compétences.

Sommaire

I) CONTEXTE DE LA MISSION	5
A) PRESENTATION DE L'ASSOCIATION	5
1. <i>Les origines de l'association</i>	5
2. <i>Les finalités et objectifs de GNIAC</i>	6
3. <i>Les actions de GNIAC</i>	7
4. <i>Les bénéficiaires de GNIAC</i>	9
B) DESCRIPTION DE LA MISSION	10
1. <i>L'environnement de travail</i>	10
2. <i>La demande</i>	10
II) DEMARCHE DE PROBLEMATISATION	11
A. DIAGNOSTIC	11
1. <i>PESTEL</i>	11
2. <i>Le bénévolat en France</i>	12
3. <i>L'audit Innovation et le MRT</i>	14
4. <i>Diagnostics existants</i>	15
B) PROBLEMATISATION	16
1. <i>Analyse de besoins</i>	16
2. <i>Paradoxes & Problématique</i>	18
3. <i>Les hypothèses de travail</i>	19
C) PLAN D'ACTION	20
III) MISE EN ŒUVRE ET PERSPECTIVES	21
A) LE SITE WEB	21
1. <i>Méthodologie</i>	21
2. <i>Réalisations</i>	23
3. <i>Bilan</i>	24
B) L'OUTIL COLLABORATIF	24
1. <i>Méthodologie</i>	25
2. <i>Réalisations</i>	27
3. <i>Bilan</i>	27
C) LE QUESTIONNAIRE	27
1. <i>Méthodologie</i>	27
2. <i>Bilan</i>	29
D) PERSPECTIVES	31
IV) RETOUR D'EXPERIENCE	31
A) COMPETENCES ACQUISES	31
B) LES DIFFICULTES RENCONTREES	32
C) LA FORMATION ENSGSI	33
V) ANNEXES	34
A) PESTEL	34
B) AUDIT INNOVATION	37
C) MRT	40
D) PLANNING GANTT	49
E) LA CHARTE EDITORIALE	51
F) PLANNING DU PROJET LET'S HUB	65
G) EXEMPLAIRE DU QUESTIONNAIRE	68
VI) BIBLIOGRAPHIE	74

Glossaire

Initiative : Une initiative est un projet, une solution développée par une entreprise, une association ou un acteur public répondant à une problématique sociétale. (Impact social fort)

Politique publique : La politique publique c'est les orientations, objectifs et dispositifs privilégiés par un gouvernement ou une collectivité sur une question d'intérêt public. (Santé, éducation, emploi, environnement, culture, etc...)

Pouvoir public : Le pouvoir public, également autorité publique, rassemble l'ensemble des structures publiques reliées à l'Etat et chargées de mettre en place et faire respecter les politiques publiques.

Membres : Ils sont adhérents de GNIAC et le représentent à travers leurs diverses activités. Ils seront aussi appelés dans ce document : adhérents ou bénévoles. Ils sont à distinguer des membres porteurs de projet.

Porteur de projet : Il est la personne morale ou physique qui porte une initiative.

Conseil d'Administration (CA) : Une association a l'obligation de nommer un CA, élu par vote lors d'une Assemblée Générale. Le rôle du CA est principalement de s'assurer de la bonne gestion administrative et financière de la structure. Cependant il dépend des attributions qui lui sont données lors de la rédaction des statuts, il peut alors avoir un pouvoir décisionnel plus ou moins étendu.

Think-Tank : En français « laboratoire d'idées », ce sont des institutions qui regroupent des experts ou professionnels réfléchissant à des évolutions ou alternatives sur des questions d'intérêt public comme l'emploi, la santé, l'éducation, l'ESS, etc...

Do-Tank : Sur le même schéma organisationnel, ces institutions sont en capacité d'expérimenter des solutions dans l'objectif d'innover sur des questions d'intérêt public.

Plénière : C'est un événement trimestriel organisé par l'association. Il est ouvert à l'ensemble de la communauté. Il est le principal lieu d'échange.

Développement économique et social des territoires : Longtemps les concepts d'économie et de social étaient mis en opposition. Aujourd'hui on les considère comme très liés. Ce concept de développement économique et social désigne les dispositifs et évolutions mises en place pour dynamiser économiquement et socialement les territoires dans un objectif de développement de nouvelles activités et d'emplois.

Sociétal : Qui se rapporte aux impacts économiques, sociaux, législatifs, écologiques qui touchent à l'organisation de la société et des individus.

Social : « Qui concerne les relations entre les membres de la société ou l'organisation de ses membres en groupes, en classes ». *Définition Larousse*

Essaimer : Dans notre cas c'est l'action de développer une initiative sur un autre territoire.

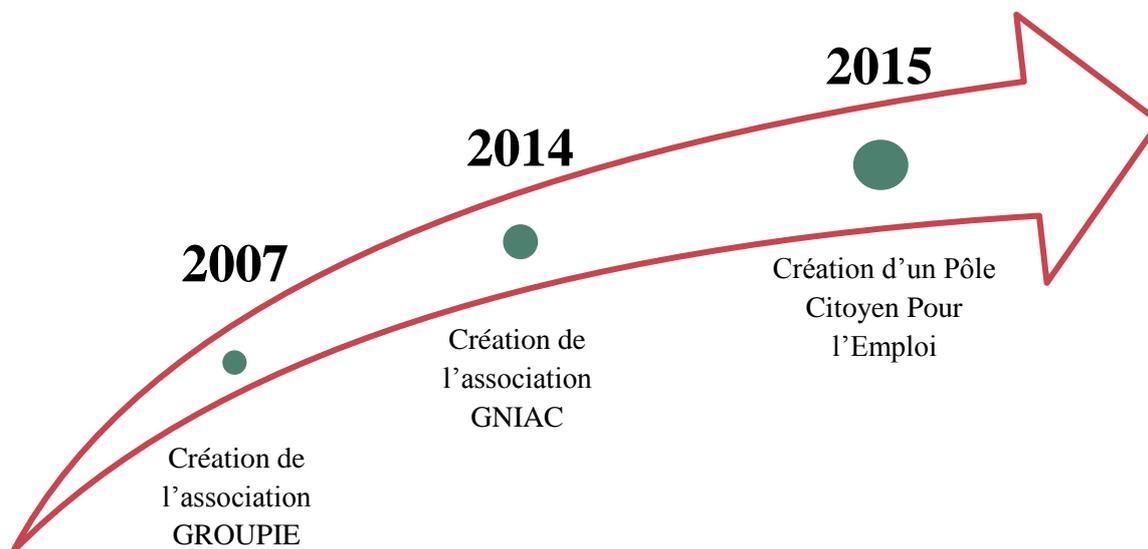


Figure 1 : Evolution de l'association au cours du temps

I) Contexte de la mission

A) Présentation de l'association

1. Les origines de l'association

Thierry du Bouëtiez, fondateur et actuel président de l'association GNIAC, acronyme de « Groupement National des Initiatives et des Acteurs Citoyens » a passé toute sa carrière dans la fonction publique. Diplômé de l'ENA il est fort d'une expérience de plus de 30 ans dans le monde administratif et politique, exerçant ses fonctions au sein de divers corps : des services interministériels, le corps préfectoral, des collectivités territoriales, et en cabinet ministériel. Lors de ses différentes prises de poste il a travaillé sur des questions de revitalisation des territoires, de développement économique, d'insertion professionnelle et sur la conception et la mise en œuvre des politiques de la Ville. Il a par ailleurs participé à la création et à la mise en place de la 1^{ère} mission locale et, en 2005, en tant que sous-préfet de Haute-Savoie, il a participé à la création de la maison de l'emploi de Bonneville, l'une des premières labellisée en France.

Pour poursuivre les réflexions menées sur le rapprochement des dispositifs et des acteurs de

l'emploi, il crée en 2007 l'association GROUPIE, initialement baptisée « Groupe Projet Insertion / Emploi ». L'ambition de cette association était de développer des échanges, de créer et maintenir des liens renforcés entre entreprises, associations et structures publiques chargés de l'insertion et de l'emploi, par la mobilisation de personnes motivées et par le réseautage. Rapidement l'association regroupe des personnes de tous horizons et de toutes CSP comme des dirigeants d'entreprises, des cadres, DRH, des salariés et des chercheurs d'emploi. L'objectif de GROUPIE à travers ce maillage, est de « faire mieux avec l'existant » en favorisant les échanges dans le but de lever les freins du retour à l'emploi.

Le réseau se construit petit à petit en Seine et Marne, les échanges et rencontres se créent mais toutes ces activités restent informelles. Cependant ce mode de fonctionnement très souple, bienveillant et engagé porte ses fruits. Les structures coopèrent et montent des projets communs, des demandeurs d'emploi sont accompagnés et retrouvent un emploi, parfois dans les entreprises membres du réseau.

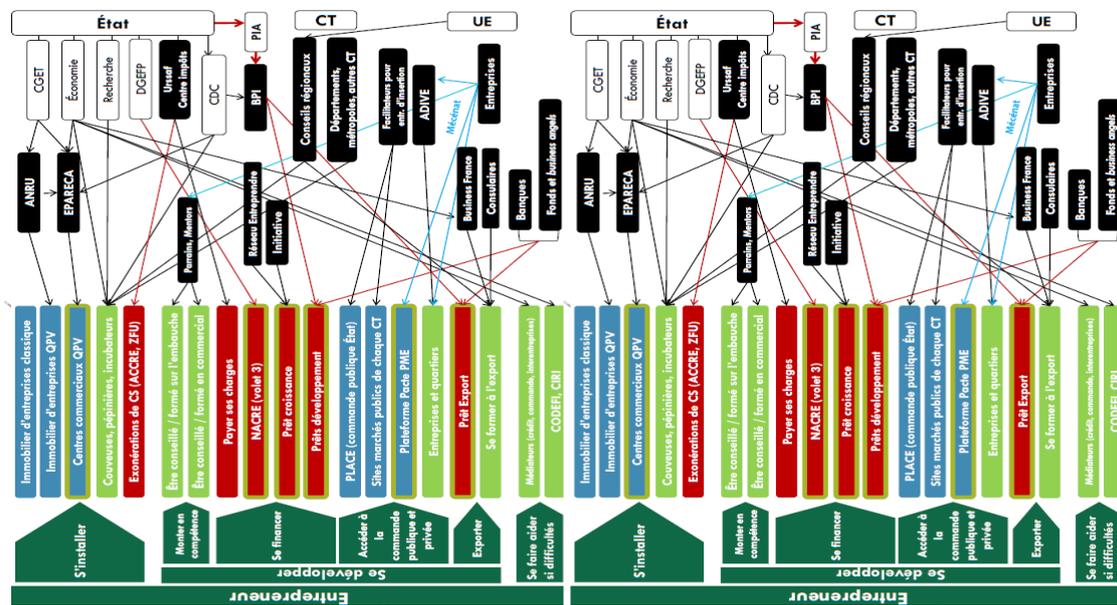


Figure 2 : « L'écosystème vu de l'entrepreneur »

Quelques années plus tard, M. Du Bouëtiez travaille au cabinet du ministre de la Ville de François Lamy, en tant que conseiller chargé du développement économique. Il généralise le constat qui l'a amené à monter l'association GROUPIE : Les territoires français regorgent d'initiatives, de projets innovants à fort impact social portés par des individus, des associations, des entreprises de l'ESS, des fondations de grands groupes, etc. ... mais les pouvoirs législatifs et publics mettent en place des dispositifs très déconnectés du terrain, des besoins des entrepreneurs et qui rendent ainsi la tâche difficile voire impossible pour les porteurs de projet de développer leur activité. Effectivement c'est aux entrepreneurs de s'adapter aux dispositifs. Il existe donc une multitude de projets qui ne rentrent pas dans les normes, dans les « cases » et il est très difficile de se repérer dans cet écosystème entremêlé. En preuve, le schéma ci-dessus de « l'écosystème vu de l'entrepreneur » tiré de la « Proposition de création d'une Agence pour le Développement Economique ». D'après ce même rapport établi en octobre 2015, en Europe, la France est n°1 en terme de création d'entreprises. Cependant ces entreprises ne génèrent que très peu d'emplois et peinent à se développer. On estime aujourd'hui à environ 80% le nombre de porteurs de projet qui ne sont pas accompagnés. *La Miel* ou

Maison des Initiatives Economiques Locales a également établi une étude, selon laquelle parmi les 20% d'entrepreneurs accompagnés, 80% d'entre eux ne développent pas de projet. C'est-à-dire qu'à travers toutes les structures d'accompagnement, les dispositifs sociaux et financiers, seulement 4% des porteurs de projet français bénéficient d'un accompagnement lui permettant de développer son projet !

C'est alors, qu'accompagné d'une vingtaine de personnes, M. Du Bouëtiez décide de créer l'association GNIAC en février 2014, qui vient remplacer GROUPIE.

2. Les finalités et objectifs de GNIAC

GNIAC hérite du fonctionnement et d'une notoriété développés par son aîné mais sa finalité est différente : Regrouper des individus, appelés « experts citoyens », engagés à titre personnel, désireux de faire bouger les lignes, de briser le « plafond de verre » qui existe entre la société civile et les pouvoirs législatifs. Décloisonner ces 2 mondes. Aider l'existant à mieux fonctionner ensemble et construire des solutions d'avenir par la mutualisation des compétences.



Figure 3 : Les missions de GNIAC

Nous pouvons donc assimiler l'association GNIAC à une version 2 de GROUPIE avec des engagements et des ambitions plus élargis. Les problématiques liées à l'emploi sont incluses dans un contexte plus global car directement liées au développement d'activités économiques sur un territoire, aux caractéristiques historiques, sociales et économiques du territoire, et aux politiques établies. L'association est connectée à un réseau de structures très diverses lui permettant de capter des informations sur lesancements de différents projets, des initiatives intéressantes mais isolées. De plus les outils numériques de travail collaboratif sont déjà maîtrisés par la plupart des membres de l'association, ce qui facilite le management de projet et notamment la circulation de l'information. L'association surfe sur la vague des mouvements citoyens émanant d'une désapprobation des politiques nationales et internationales et d'une volonté croissante d'engagement bénévole et citoyen. GNIAC est unique dans ce panorama puisque l'association ne restreint pas son action à un domaine précis, s'ouvre à tous les territoires et tous les citoyens.

Le programme d'action de l'association se divise en 3 volets :

- Créer des synergies entre les porteurs de projet qui ne se connaissent pas mais qui ont les mêmes problématiques pour :
 - ✓ Apporter un appui aux porteurs de projet par la mobilisation des membres du réseau
 - ✓ Valoriser des initiatives à fort impact social
- Regrouper des acteurs énergiques sur leur territoire dans le but de travailler sur des chantiers prioritaires comme l'emploi, l'action publique, l'éducation, le changement d'échelle, et ce par le biais de l'essaimage de solutions (initiatives, projets). Dans le but de porter des propositions d'évolutions législatives par des actions de plaidoyer.

3. Les actions de GNIAC

Groupes d'Appui aux Initiatives (GAIN) : A la demande des porteurs de projet qui souhaitent trouver des solutions à une problématique identifiée, un groupe d'appui composé d'experts se forme pour accompagner et proposer des pistes de solutions. L'organisation interne propose peu de méthodologie spécifique pour manager le projet. Ainsi le groupe s'auto-organise pour se rencontrer et échanger.

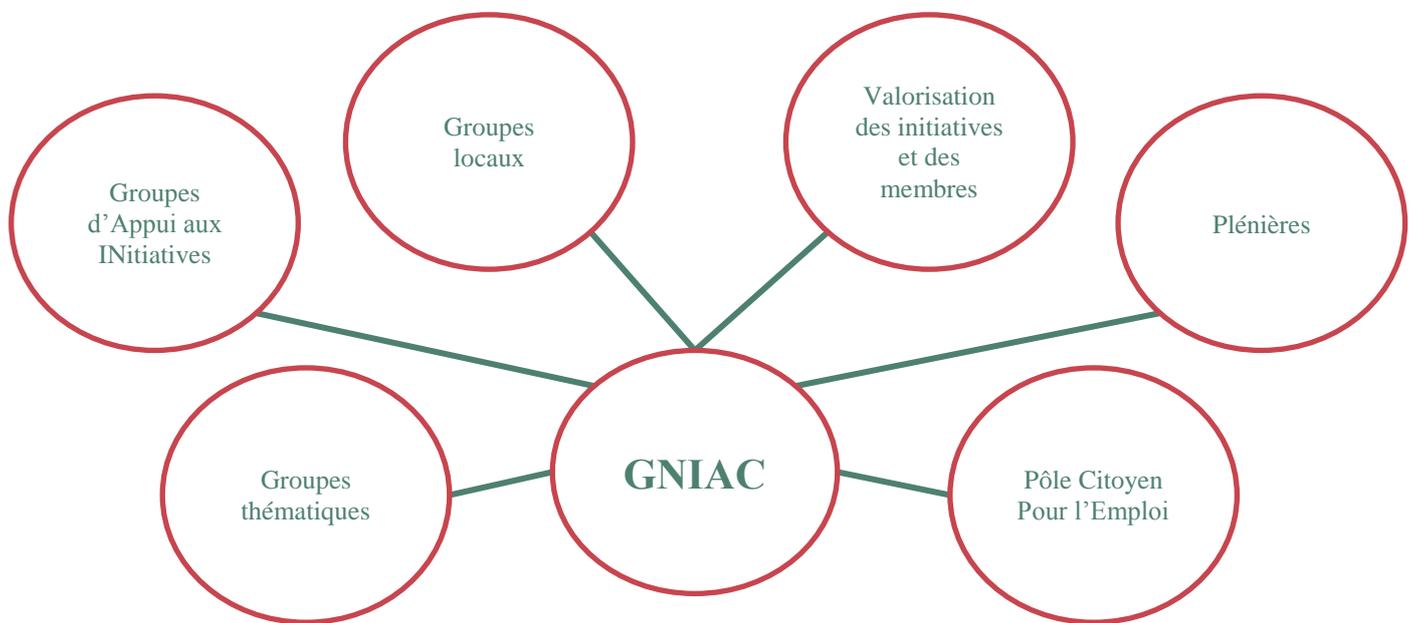


Figure 4 : Les actions de GNIAC

Groupes thématiques : Selon les centres d'intérêt des membres et des sujets auxquels ils sont sensibilisés, GNIAC propose un espace d'échange au sein duquel les membres d'un groupe spécifique, par exemple sur le thème de l'éducation, se regroupent pour travailler. Inspiré par les travaux des Think-Tanks, le groupe identifie des solutions innovantes, qu'il intégrera à sa réflexion dans le but d'expérimenter, d'évaluer et de proposer ensuite un modèle clé en main aux institutions publiques.

Valorisation des initiatives et des membres : L'une des missions de l'association est de valoriser les initiatives innovantes avec un fort impact social. GNIAC utilise sa notoriété, son réseau et sa présence sur internet pour mettre en avant des initiatives, notamment via quelques médias ciblés et des interviews de membres.

Groupes locaux : 39% des membres de l'association résident en province. Certains départements sont considérés comme dynamiques puisqu'ils abritent un nombre significatif d'adhérents. Ces réseaux locaux sont importants pour GNIAC car ils sont des relais pour des personnes éloignées de la capitale (point d'accueil, d'intégration, actualités du réseau). Ils sont des satellites pouvant faire remonter des informations, initiatives et tout élément intéressant pour

l'association. Ils sont aussi des représentants du réseau national. Enfin et surtout, ils sont regroupés sur un territoire ayant des problématiques propres et peuvent ainsi développer des actions : essaimage d'une initiative mise en place dans un autre territoire, pilotage d'un groupe thématique, développement de la méthodologie GNIAC à une échelle plus locale. Actuellement, seul un groupe fonctionne bien dans la région lyonnaise.

Plénières : Ces événements organisés trimestriellement permettent de réunir un maximum de membres dans la région d'Ile-de-France. Ces rencontres sont ouvertes à tous et ont pour objectifs d'organiser des rencontres et des échanges, de présenter les avancées du réseau, organiser des présentations d'initiatives fortes et enfin clôturer par des débats, qui permettront de nourrir les réflexions entamées par certains groupes thématiques. C'est généralement à cette occasion que se créent de nouveaux groupes thématiques.

Pôle Citoyen Pour l'Emploi (PCPE) : C'est l'action phare de l'association. Elle est le prolongement direct de l'association GROUPIE. Aujourd'hui elle regroupe environ 100 acteurs engagés en faveur de l'emploi : entreprises, collectivités publiques, services publics de l'emploi, accompagnement à la création

Evolution du nombre de membres

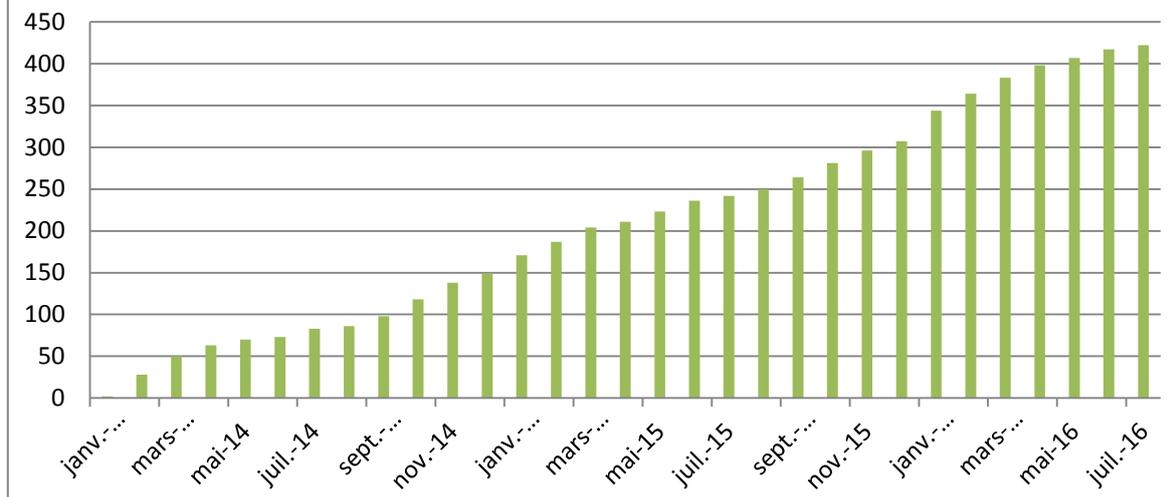


Figure 5 : Evolution du nombre de membres de GNIAC depuis sa création

d'entreprises, associations, chercheurs d'emploi. Le collectif oriente ses actions sur le territoire prioritaire de la Seine-Saint-Denis, selon cinq chantiers : rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi, la création de nouvelles activités, l'alternance, la création d'une fondation territoriale citoyenne et le numérique au service de l'emploi. A l'image des plénières, des réunions de « Task Force » sont organisées pour présenter les avancées des différents chantiers et décider des orientations futures. Actuellement le PCPE est porté par GNIAC en association avec le mouvement Bleu-Blanc-Zèbre et plus particulièrement par le président de GNIAC et trois autres acteurs très impliqués dans ces questions de revitalisation des territoires.

4. Les bénéficiaires de GNIAC

Les porteurs de projet : Actuellement l'association a accueilli plus de 100 porteurs de projet. Ces projets répondent tous à un besoin sociétal identifié. Ils sont éparpillés sur tout le territoire national, travaillent dans différents domaines : la culture, l'accompagnement et la formation, la petite enfance, l'éducation, l'insertion professionnelle, les micro-financements, la lutte contre l'exclusion sociale, les services à la

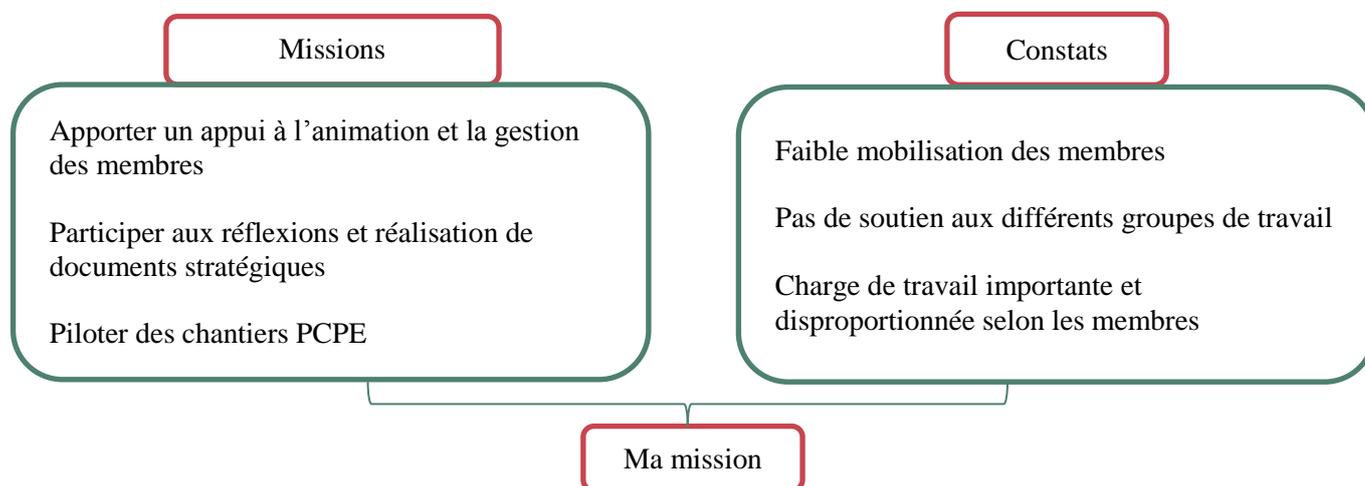
personne, l'écologie et les circuits-courts, le juridique, etc.

Les projets en sont à différents degrés de maturité. Cependant tous ont une problématique identifiée que ce soit par rapport à un manque de compétence spécifique ; *J'ai besoin d'une expertise juridique*, ou par rapport à un changement d'échelle ; *J'aimerais pouvoir exporter mon projet sur un autre territoire*. Ils sont tous membres de l'association et à ce titre ils bénéficient de tous ses services.

Les membres : Les membres de GNIAC, sont des « acteurs citoyens », c'est-à-dire des individus forts de compétences diverses : des compétences professionnelles et personnelles, une connaissance des territoires, une connaissance des marchés, etc.

Ils sont le cœur de l'association. Ils ont intégré le réseau pour s'engager dans des actions collectives dans le but de faire évoluer les politiques publiques.

Les institutions publiques : Elles sont considérées comme bénéficiaires, notamment via des actions de plaidoyer dont peu encore abouties. Cependant c'est un objectif pour 2017 et les élections présidentielles. L'ambition est de leur fournir une vision des problématiques et solutions émanant de la société civile en rapportant des expériences



Animer le réseau pour que ses membres s'impliquent dans les divers projets proposés

Figure 6 : De la demande vers ma mission

réussies, en proposant des projets, un plan d'action, et de co-construire avec elles ensuite les futurs politiques publiques et partageant le pilotage de leur mise en place.

B) Description de la mission

1. L'environnement de travail

Cette mission est particulière par rapport aux différents projets que j'ai pu mener lors du cursus ingénieur. La principale particularité est **l'autonomie**. En effet l'association ne dispose que d'un seul salarié, positionné sur des tâches transversales d'organisation et d'animation, qui est en plus en transition professionnelle. Le GNIAC ne dispose donc pas de locaux, les réunions se font généralement dans ceux mis à disposition par un adhérent.

Cette autonomie est intéressante dans le sens où elle me permet d'être très flexible dans l'organisation de mes missions et de mon temps. Elle me permet d'être plus à l'aise dans la prise d'initiative et d'être force de propositions. Aussi, les contacts réguliers (physiques et téléphoniques) avec l'animateur national et la chef de projet en charge du PCPE me permettent de fonctionner en méthode agile et d'obtenir les validations nécessaires.

Cependant, mon intégration dans l'association était plus compliquée et la compréhension du contexte global ralentie. J'ai vécu le manque de soutien et de dynamisme créés par le travail en équipe ; La recherche d'informations et la prise de contact avec les adhérents de l'association, les membres du CA et le président étaient très lentes du fait de la communication possible uniquement par appel ou échange de mails.

2. La demande

Mes missions sont transversales à l'animation de l'association et l'animation spécifique du PCPE :

- Apporter un appui à l'animation et la gestion des membres : J'assiste l'animateur national dans la gestion administrative et numérique des membres et des initiatives de l'association : réponse aux sollicitations, mise à jour des bases de données.
- Participer aux réflexions et réalisation de documents stratégiques : J'ai participé à la réalisation de dossiers de subventions, réponse à des Appels A Projets, réalisation d'un dossier de CPO (déclinaison des actions en objectif à 3 ans).

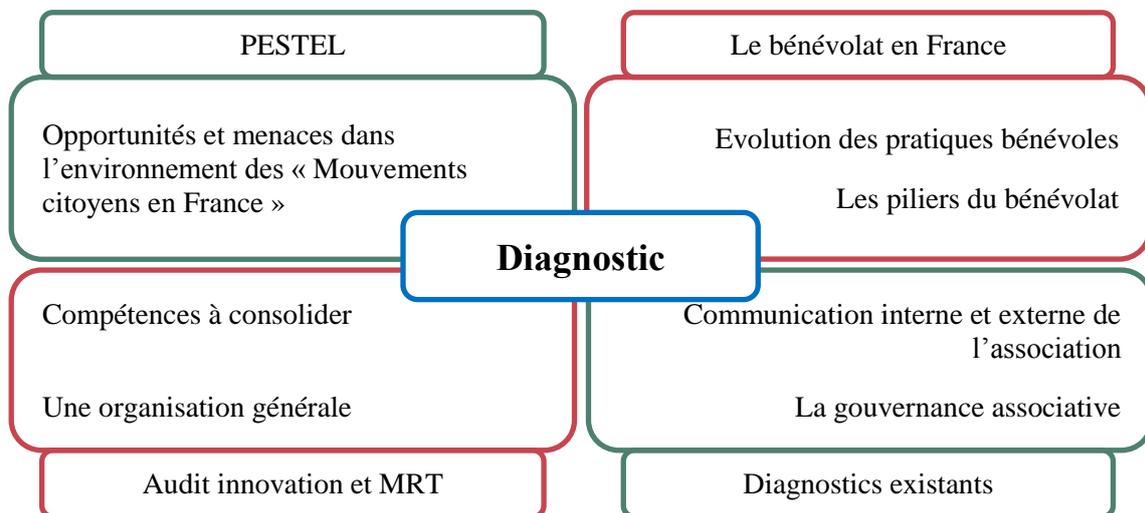


Figure 7 : Le diagnostic de l'association

- Piloter des chantiers PCPE : J'accompagne le chef de projet en charge du PCPE sur l'animation générale du réseau et le pilotage du chantier sur l'alternance ; accompagner 20 jeunes en recherche d'une entreprise pour effectuer une alternance à la rentrée 2016, issus d'organismes de prescription différents, dans le but d'identifier des typologies de problèmes et imaginer des solutions spécifiques.

Lors de mon premier entretien avec le président et mon tuteur, l'accent a rapidement été mis sur le manque de progression dans les différents groupes projets, l'absence de retours sur leur état d'avancement et sur les actions menées. De plus, depuis quelques temps, la mobilisation était plus faible (peu de réponses aux sollicitations, aux invitations, etc ...).

Après différents échanges et un premier événement, la demande principale vers laquelle j'ai orienté ma mission est :

Animer le réseau pour que ses membres s'impliquent dans les divers projets proposés.

II) Démarche de problématisation

A. Diagnostic

Une fois la demande explicitée et validée, je me suis penché sur l'analyse du macro-environnement de GNIAC.

1. PESTEL

Dans le contexte actuel et plus particulièrement le contexte politico-social, il est intéressant d'observer la place de l'association dans l'écosystème des Mouvements Citoyens en France, qui est neuf et très hétérogène.

Menace : Concept importé des Etats-Unis et connaissant un essor en France depuis le début des années 2000, les Think-Tanks¹ se développent dans de nombreux domaines. D'après le rapport « *Global Go To Think Tank* » publié en mars 2016 par l'université de Pennsylvanie, le territoire français contient 180 laboratoires. Ils recouvrent beaucoup de sujets, principalement la défense et la sécurité. Ils jouissent d'une excellente réputation auprès du grand public et des dirigeants d'entreprises, et politiques.

C'est aussi le cas des mouvements citoyens comme Bleu-Blanc-Zèbre, le Pacte Civique ou encore

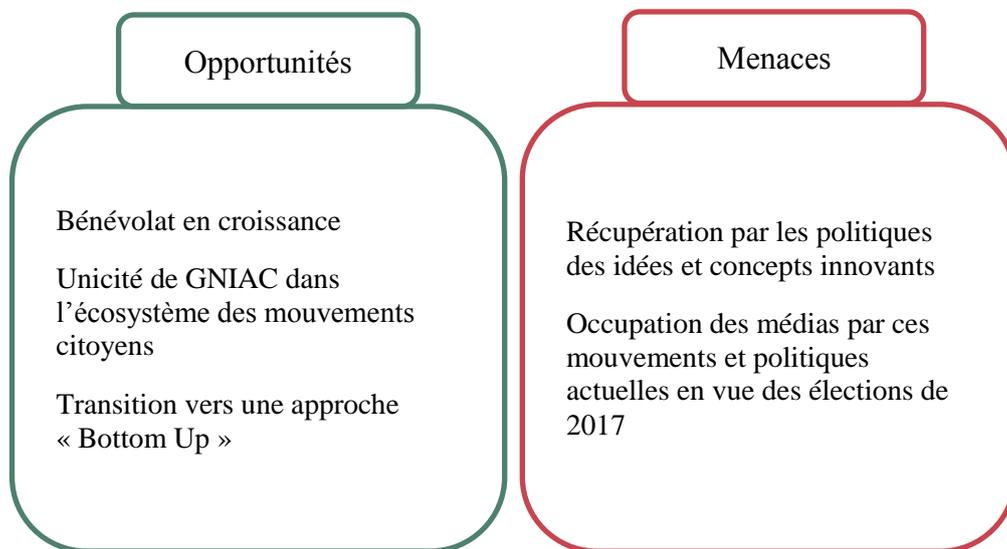


Figure 8 : Analyse du PESTEL

Colibris portés par des personnages charismatiques comme Alexandre Jardin ou Pierre Rabhi. Ces mouvements citoyens sont en vogue dans le contexte actuel : désapprobation des politiques, conscience écologique et sociale, volonté d'une démocratie participative et l'échéance des élections présidentielles en mai 2017.

Avec les élections de 2017 pour horizon, de nombreux laboratoires et mouvements préparent stratégiquement des propositions et soignent leur présence dans le paysage médiatique et politique français, déjà bien saturé.

Ainsi il est difficile pour une structure jeune comme GNIAC de se démarquer, de porter ses actions, ce qui réduit ses chances de voir aboutir ses actions de plaidoyer.

Opportunité : Au milieu de ce paysage il est important de remarquer la volonté d'engagement croissante des citoyens dans la vie politique et sociale en France. En effet, d'après le rapport sur "L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2016" publié par France Bénévolat en mars 2016, 52% des bénévoles en France s'engagent vers le secteur socio-culturel.

GNIAC dispose alors d'un avantage certain de par sa singularité. L'association se trouve à une

jonction entre tous ces mouvements et laboratoires : Tout d'abord elle n'est pas un parti politique, elle se tient éloignée de tout engagement politique et se concentre sur la promotion et le changement d'échelle d'initiatives. Ainsi GNIAC apparaît comme un réseau bienveillant, à qui on peut faire confiance.

Ensuite l'association est à la frontière entre un Think-Tank et un Do-Tank. Elle mène des réflexions quant à l'évolution des politiques publiques tout en nourrissant et en incluant dans ces réflexions des initiatives de terrain via l'expérimentation. Ce qui rend l'association attirante pour les citoyens en recherche d'engagement. Par ailleurs, l'attention actuelle portée par les politiques sur la définition de nouvelles mesures concernant le développement économique et social des territoires, offre à GNIAC un espace de discussion et d'échange avec ce public.

2. Le bénévolat en France

L'association reposant entièrement sur ses membres et leur mobilisation, il m'a semblé pertinent de m'intéresser au bénévolat associatif en France.

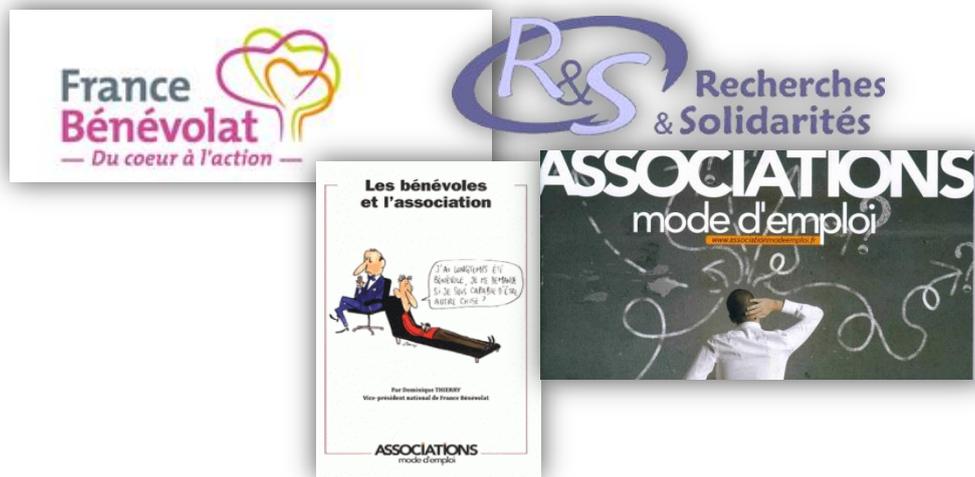


Figure 9 : Les sources de l'analyse du bénévolat en France

Mode d'engagement en croissance : De nombreuses organisations, notamment politiques, à travers des interventions dans les médias, nous poussent à croire que le secteur associatif est en perte d'attractivité. En cause, des facteurs tels que l'incivilité, la perte de repères, le repli sur soi, etc.

Cependant l'intérêt des citoyens pour le secteur associatif est en croissance comme le montrent les études de France Bénévolat et le rapport « *La France bénévole en 2016* » de Cécile Bazin et Jacques Malet publié juin 2016. En effet, actuellement environ 13 millions de français donnent de leur temps dans des engagements associatifs. Parmi les personnes interrogées, 47% associent le bénévolat à un engagement citoyen.

Evolution des pratiques bénévoles : Le bénévolat au sens de l'engagement citoyen a évolué depuis quelques années : Plus que l'investissement dans un projet associatif à long terme, les citoyens recherchent à présent un engagement très ponctuel et concret. Le manque de temps est cité comme la raison principale (46%).

Les plus de 65 ans représentent la population la plus engagée : 35% contre 25% pour les 36/64 ans et 21% pour les 15/35 ans. Une fois à la retraite, les seniors ont toujours envie de participer à la vie

citoyenne et ils n'ont plus de contraintes de temps liées à une activité professionnelle. Cependant cette population nécessite un accompagnement et une formation aux nouvelles pratiques des associations notamment dans l'appropriation et l'utilisation d'outils numériques.

Enfin, toute population confondue, les citoyens recherchent désormais un engagement plus responsabilisant. Ils recherchent à développer et valoriser des compétences au travers d'une expérience dans laquelle ils se sentent utiles.

Les piliers du bénévolat : Mêler gestion des bénévoles avec reconnaissance et valorisation est l'enjeu principal des associations actuellement. Le motif de satisfaction principalement cité dans l'engagement associatif est le contact et les échanges avec d'autres personnes. Il est important pour les associations de soigner les processus d'accueil et d'intégration des bénévoles et de favoriser l'esprit d'appartenance à un collectif. Pour consolider cet esprit et la satisfaction des bénévoles il est important de régulièrement leur apporter de la reconnaissance.

Savoirs-faire	Compétences associées	Degré de maîtrise				Commentaires	Importance stratégique des compétences		
		1 (Faible)	2	3	4 (Fort)		Core (K1)	Nécessaire (K2)	Supports (K3)
Savoir-faire commercial	Prospection			X		Entre janvier 2015 et janvier 2016 : + 100 % de croissance		X	
	Négociation			X		Compétence bien maîtrisée. Image d'une association			
	Réseau				X	Compétence parfaitement maîtrisée	X		
Savoir-faire technologique	Rédaction Web		X			Maîtrise partielle de la rédaction de contenus. Absence de compétences en Web design		X	
	Rédaction des exigences	X				Exemple de la plateforme Web actuelle non conforme			X
	Veille				X	Compétence bien maîtrisée par l'animateur national			X
	Formalisation		X			Il existe une fiche de projet réalisée remplie par les porteurs de projet. Cependant 87% d'entre elles sont mal voir pas remplies	X		
	Capitalisation		X			La plateforme permet de capitaliser les membres, initiatives, projets. Le chantier "Enseignements" du PCPE a un rôle majeur. Cependant absence d'outils de reporting, capitalisation et de diffusion	X		
Gestion générale	Logistique		X			Les événements sont organisés		X	
	Animation de communauté		X			En dehors du projet associatif et événements trimestriels, il n'y a pas de gestion des membres		X	
	Animation de réunions				X	Compétence bien maîtrisée par les membres du CA			X
	Gestion de projet		X			Compétence parfaitement maîtrisée par les membres du CA, mais pas transmise à l'ensemble de la communauté	X		
	Gestion d'équipe		X			Compétence maîtrisée en interne mais absence de transmission, de méthodologie apportée dans les groupes de		X	

Figure 10 : Extrait de la maîtrise des compétences - MRT

3. L'audit Innovation et le MRT

L'analyse de l'audit innovation et du MRT m'a permis de compléter mon analyse de l'association dans son environnement compétitif. Deux points majeurs sont à relever de cette analyse :

Compétences à consolider : Deux compétences essentielles que l'on retrouve dans les savoir requis pour réaliser les projets en cours et atteindre les objectifs visés. Tout d'abord la formalisation qui comprend la réalisation de fiches explicites et claires sur les différentes initiatives recensées et les projets menés, mais aussi la rédaction de documents de plaidoyer à présenter aux pouvoirs publics. Ensuite la capitalisation qui comprend le recensement, l'explication et les opérations correctives menées quant à la réussite ou échec d'un projet. C'est grâce à cette capitalisation que l'association pourra fédérer ses membres autour de réussites concrètes et proposer des évolutions législatives par la preuve de solutions qui fonctionnent. Ces deux compétences sont liées, elles sont à chaque bout de la chaîne de valeur. Elles sont primordiales dans la réussite du projet associatif.

Une démarche générale : Ces deux compétences doivent aussi être intégrées à une organisation

actuellement inexistante de l'innovation. Aujourd'hui aucun outil de gestion de projet, d'échange, de communication n'est proposé aux groupes de travail pour mener leurs actions. Il convient de compléter la chaîne de valeur avec une méthodologie de projet, souple et agile. Que ce soit dans l'animation des groupes thématiques ou locaux, ou dans un groupe d'appui à une initiative, le manque d'accompagnement peut expliquer en partie la stagnation des projets. Il conviendrait d'accompagner les équipes à la formalisation du problème, à la création d'un groupe de pilotage, à la prise en main d'outils de gestion et aussi de former les groupes de pilotage à l'animation d'équipe, de réunion et enfin proposer un document permettant de capitaliser sur le projet. Même si ces compétences ne sont pas appliquées directement par l'équipe dirigeante de l'association, il est nécessaire qu'elle les maîtrise afin de pouvoir les diffuser. Cette posture est particulièrement intéressante pour l'association car elle permet de responsabiliser les membres (en tout cas ceux qui le souhaitent) mais de rester ouverte à de nouvelles méthodes et de laisser de la liberté aux groupes de s'organiser à leur guise.

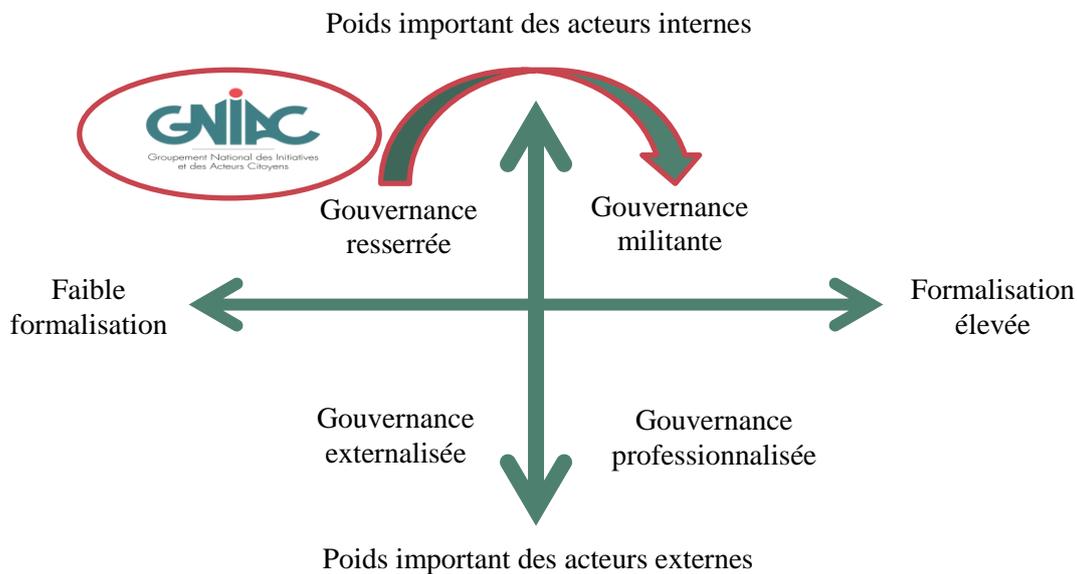


Figure 11 : Formalisation Vs. Poids des acteurs dans la gouvernance associative

4. Diagnostics existants

Deux jours après mon arrivée dans l'association, j'ai assisté à une réunion du CA dont l'objet était la préparation d'une assemblée générale, lors de laquelle j'ai rencontré divers experts notamment en communication.

La communication : Quelques temps avant cette réunion du CA, l'un des membres a réalisé un diagnostic sur la communication de GNIAC dont voici quelques conclusions :

- La communication très artisanale a un côté sympathique mais ne témoigne pas du sérieux et de l'ambition de l'association, ce qui nuit à la poursuite de son projet.
- Malgré une présence en ligne et des supports de présentation papier, le message porté par GNIAC est difficilement compris par ses membres au point qu'ils ne le présentent pas de la même façon.
- Les flux d'informations en interne sont trop denses et nuisent à la qualité de transmission.

Il est vrai que personnellement j'ai pris un certain temps avant de comprendre complètement ce qu'était GNIAC, et ce avec l'avantage de côtoyer régulièrement les membres fondateurs. Il est aussi

intéressant de remarquer que cette analyse a été effectuée peu avant mon arrivée, c'est-à-dire lorsque l'association recensait déjà près de 250 adhérents. Aucune action corrective n'a été mise en place à mon arrivée et le site internet, outil identitaire de l'association, était mal organisé, flou, et ne permettait pas de percevoir l'identité de GNIAC.

Suite à cela je me suis intéressé à la gouvernance de l'organisation.

Gouvernance des associations : A la lecture de différents rapports dont l'étude « *La gouvernance des associations* » menée par le CNAM, j'ai découvert que l'on pouvait représenter la gouvernance des associations selon 4 groupes distincts, comme présenté dans la figure 11 :

- La gouvernance professionnalisée
- La gouvernance militante
- La gouvernance resserrée
- La gouvernance externalisée

En étudiant le fonctionnement interne de GNIAC, par des observations et des échanges réguliers avec différents adhérents, il s'avère que l'association fonctionne en gouvernance resserrée. En effet le

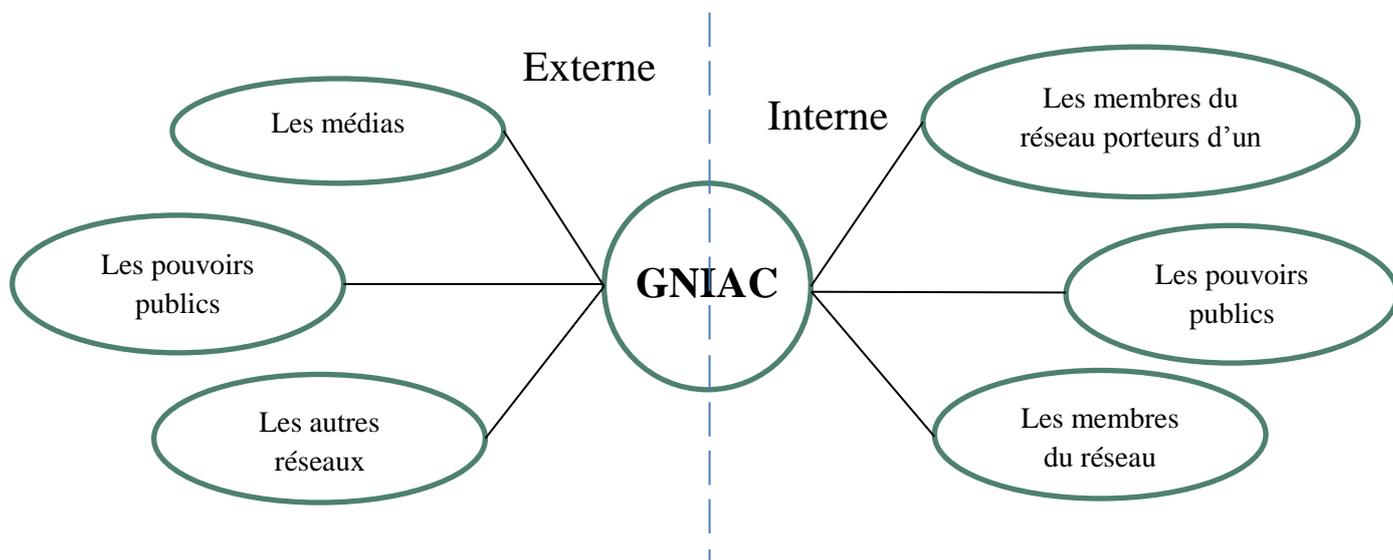


Figure 12 : GNIAC et ses acteurs principaux

président fondateur jouit d'une forte personnalité, fruit de sa forte implication dans le fonctionnement du réseau et de son parcours professionnel au cours duquel il a dû bousculer des structures politico-administratives rigides. Même si son désir de contrôle des décisions stratégiques s'est récemment relâché, il reste que les membres n'osent souvent pas remettre en question certaines décisions ou sont freinés dans leur prise d'initiatives. L'ouverture du pouvoir décisionnel et exécutif à d'autres acteurs serait un excellent moyen pour revitaliser la communauté des membres.

Une gouvernance militante paraît plus en accord avec la finalité du projet associatif : évolution des politiques publiques et proposition d'évolutions législatives. De plus, GNIAC ne dispose que de très peu de ressources internes et a besoin pour survivre de l'implication (physique, de compétence, financière, ...) de ses adhérents.

De la conduite du changement sera nécessaire pour opérer cette transformation et adapter le fonctionnement interne de l'association à son public.

B) Problématisation

1. Analyse de besoins

Lors de la réalisation d'une analyse QQQCCP en début de mission, j'ai pu identifier les acteurs principaux de l'environnement de GNIAC. Pour ma mission portant principalement sur les interactions en interne du réseau, je n'analyserai que les besoins des trois acteurs présentés à droite de la figure ci-dessus.

L'équipe dirigeante :

Besoins :

- Amener la communauté à utiliser des outils collaboratifs et notamment la plateforme GNIAC. Créer une dynamique, une animation au sein du réseau.
- Améliorer l'existant.
- Développer la visibilité du réseau.
- Apporter des outils structurant dans le fonctionnement du réseau.

Attentes :

- Autogestion de la communauté.
- Obtenir un retour sur ce qu'il se passe dans le réseau : Connexions établies, groupes formés, problématiques solutionnées, etc.

Acteurs	Besoins	Attentes
L'équipe dirigeante	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les outils existants • Développer la visibilité du réseau • Apporter des outils structurants 	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-organisation des membres • Une implication de tous les acteurs
Membres de GNIAC	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontrer des acteurs • Participer à des actions concrètes 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer du liant entre acteurs d'un même territoire • Partager le leadership
Porteurs de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier le bon interlocuteur • Rendre visible son projet • Débloquer des problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire entendre aux institutions publiques leurs problématiques

Figure 13 : Tableau des besoins et attentes par acteur

- Une implication et une volonté de participation forte de la part de tous les adhérents de GNIAC.
- Faire avancer la place des acteurs citoyens dans le débat public : Triptyque entre des échanges et débats, l'évaluation et l'accompagnement au changement d'échelle d'initiatives et, la capitalisation de bonnes pratiques.
- Formalisation et diffusion auprès des pouvoirs publics.

Des interviews menées par l'animateur national auprès de 90 membres, soutenus par des échanges personnels avec des membres lors d'une plénière m'ont permis de synthétiser les besoins et attentes des membres de l'association.

Les membres de l'association :

Besoins :

- Rencontrer des acteurs des territoires pour créer des dynamiques collectives.
- Participer à la résolution de grands défis sociaux et sociétaux.
- Développer un esprit de confiance et de bienveillance entre les acteurs.
- Etre dans l'action.

Attentes :

- Créer des liens avec des acteurs publics.

- Bouleverser l'approche « Top Down » française.
- Capitaliser et échanger sur les bonnes pratiques liées à l'expérimentation d'initiatives.
- Partager le leadership de l'association et dans les projets.

Parmi ces acteurs, d'autres besoins et attentes sont à mettre en avant concernant les adhérents porteurs d'une initiative. Ces besoins ont été explicités grâce à une synthèse des interviews réalisées, à des échanges en direct avec des porteurs d'initiative, et en assistant à plusieurs conférences proposant la présentation de projets innovants (par exemple à BGE Paris).

Les membres porteurs d'une initiative :

Besoins :

- Identifier le bon interlocuteur. (financeur, partenaire, accompagnateur, etc ...)
- Bénéficier d'un accompagnement spécifique au changement d'échelle.
- Valoriser leur projet.

Attentes :

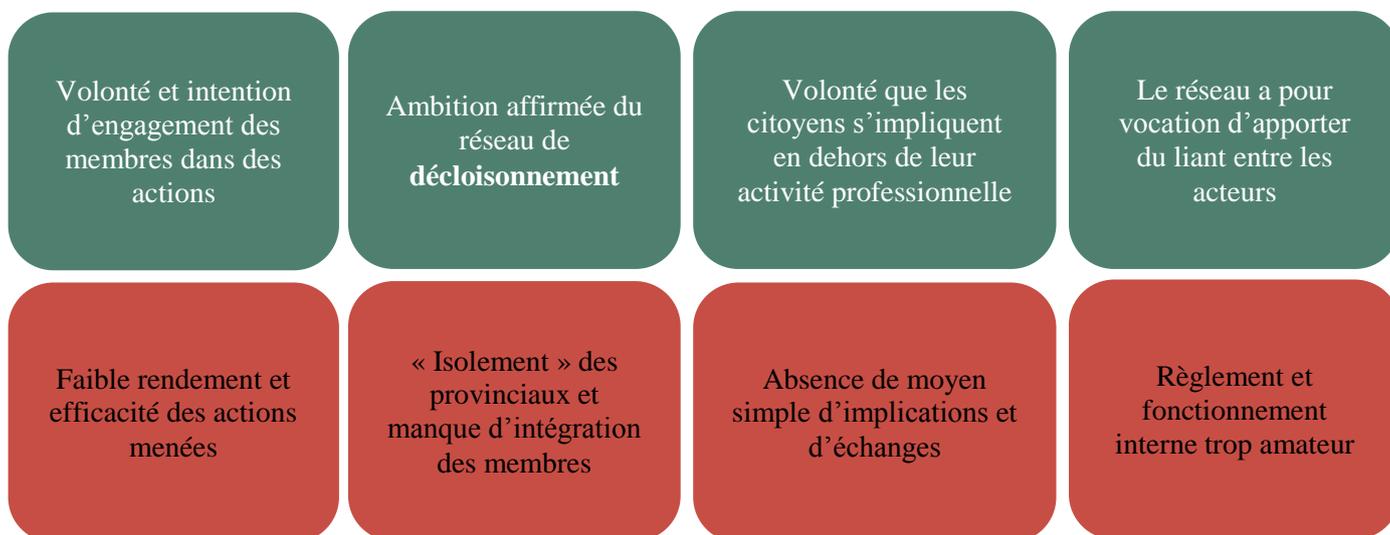


Figure 14 : Contradictions issues du diagnostic et l'analyse de besoin

- Rendre lisible le système législatif et administratif complexe.
- Pouvoir faire entendre les difficultés rencontrées auprès des pouvoirs publics.

2. Paradoxes & Problématique

Le diagnostic de l'association dans son macro-environnement et l'analyse des besoins m'ont permis de mettre en avant plusieurs paradoxes :

Paradoxe 1 : L'enthousiasme, le dynamisme, la motivation ainsi que des objectifs clairement identifiés contrastent avec la mise en œuvre opérationnelle.

Exemple : Lors de la plénière du 14 avril, 7 groupes thématiques ont émergés mais actuellement un seul groupe est actif.

Paradoxe 2 : L'une des valeurs et l'un des objectifs les plus affirmés par l'association est le décroissement. Cependant l'association n'a ni processus visant à intégrer les nouveaux membres ni moyens de les valoriser et de les mettre en relation avec d'autres membres.

Exemple : Une fois une personne acceptée à rejoindre le réseau, rien ne lui est proposé en termes d'activité. De plus, tous les événements organisés sont nationaux, organisés près de la capitale et

« excluent » 39% des membres qui résident hors Ile-de-France.

Paradoxe 3 : Le réseau met un point d'orgue à ce que chacun y adhère à titre personnel, à côté et en dehors de leur activité professionnelle, cependant aucun moyen simple d'information n'est disponible.

Exemple : L'échange récurrent de mails et les informations difficilement identifiables sur le site Web.

Paradoxe 4 : Le réseau a pour vocation d'apporter plus de fluidité et de transparence dans l'écosystème du développement économique et social, alors que son fonctionnement interne est obscur et amateur.

Exemple : Non transparence des coûts de l'association alors que des campagnes de financement sont organisées

Problématique :

Comment amener des volontaires à s'impliquer dans les actions de GNIAC alors qu'ils n'ont pas de moyens adaptés à leur disposition et que l'association s'appuie sur une stratégie, un message et des outils peu lisibles ?

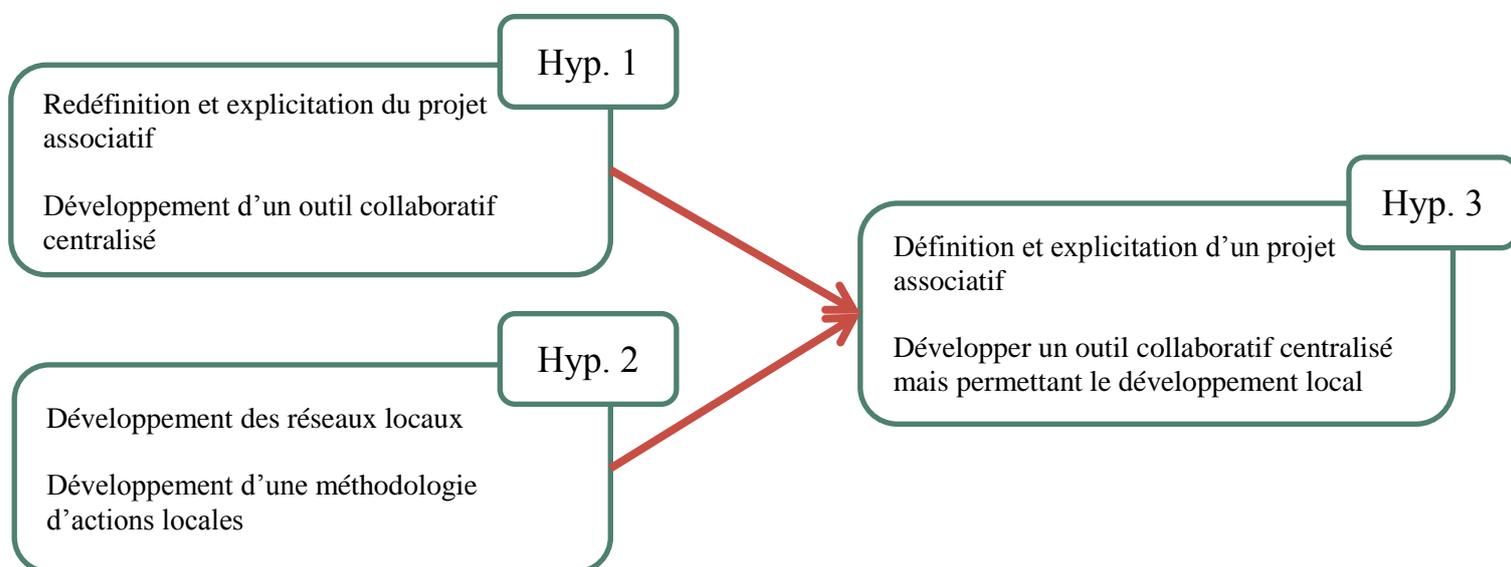


Figure 15 : Les pistes de solution à la problématique

3. Les hypothèses de travail

Pour répondre à cette problématique j'ai identifié trois pistes de solutions en les incluant dans une vision stratégique pour l'association :

- 1) **Adopter une stratégie globalisée** : Impliquer l'ensemble de la communauté autour d'un projet associatif GNIAC, construit et validé par la communauté. Incarner ce projet associatif par un outil collaboratif rendant explicite le projet, permettant la communication, le travail et la capitalisation de bonnes pratiques.
- 2) **Créer des synergies à un niveau local** : Autour d'un organisme centralisé, développer localement des réseaux, « labélisés » GNIAC par leur méthode de fonctionnement et la méthodologie mise en place, mais fonctionnant indépendamment pour leur donner la capacité de créer des synergies autour de projets qui leur correspondent et propres à leur territoire.

Je n'ai pas réussi à identifier parmi ces deux hypothèses celle qui paraissait la plus juste par rapport au contexte, aux différents besoins et au projet associatif. Par un tableau juxtaposant ces deux pistes, il apparaissait comme plus cohérent de

formuler une troisième hypothèse. Une forme hybride des deux précédentes :

- 3) **Consolider un projet associatif compris et accepté par tous tout en favorisant les synergies locales** : Permettre aux membres de s'identifier et d'avoir des points d'accès et de rencontre pour recevoir et diffuser des informations liées à l'association. Cela en fédérant les acteurs locaux autour d'une animation territoriale semi-indépendante. (Les groupes s'organisent comme ils le souhaitent mais le réseau est en soutien grâce à une méthodologie mais également en proposant des espaces d'échanges et d'ouvertures entre tous les territoires et ses membres)

Ce choix a aussi été alimenté par la volonté de maintenir de la **cohérence** entre les valeurs défendues par GNIAC et son fonctionnement (co-construction et décloisonnement), par les raisons de l'actuelle **immobilité** des membres (due en grande partie à la non-appropriation du projet associatif et le manque d'actions concrètes), et aussi par le besoin de **redéfinition d'une stratégie** ouverte à l'ensemble des acteurs. L'action phare en cours du PCPE confirme cette hypothèse.

Définition et explicitation d'un projet associatif
Développer un outil collaboratif centralisé mais aussi d'animation locale

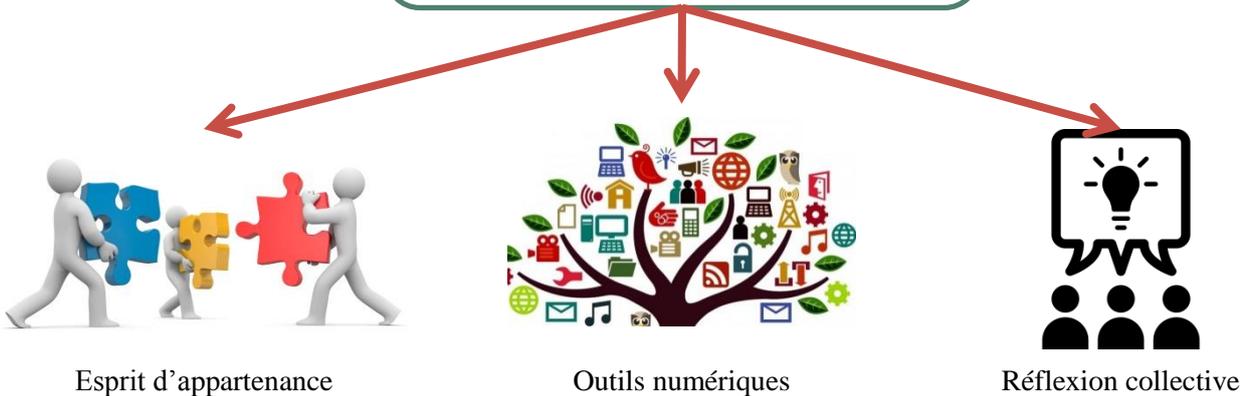


Figure 16 : Illustration des 3 axes de développement

C) Plan d'action

Suite à ce choix il a fallu mettre en place un plan d'action afin de pouvoir m'organiser autour de tâches à réaliser :

1) Mettre en place un outil numérique ouvert ayant plusieurs fonctions :

Informatif : Pour permettre aux membres d'accéder rapidement aux informations pertinentes et ce de façon attractive, pour entendre et se reconnaître dans le message de l'association.

Collaboratif : Permettre aux membres d'accéder à un espace « projet » où seraient recensées les différents groupes de travail pour y contribuer ou s'informer.

Structuré : Identifier les modes de communication et réaliser une charte éditoriale pour capitaliser en interne une avancée technologique et commencer à formaliser des processus dans l'association.

2) Renforcer l'esprit d'appartenance et la capacité d'autonomie des adhérents :

Accueil : Mettre en place un dispositif d'accueil pour les nouveaux membres (livret, tel)

Formation : Réaliser des tutoriels à destination de tous les adhérents pour les former à l'utilisation des outils.

Communauté : Renforcer l'esprit de communauté en identifiant un groupe d'ambassadeurs qui sera formé à l'animation de communauté, l'animation d'événements et la gestion de projet. Ils seront des appuis pour l'équipe dirigeante car proches des membres sur leur territoire. Leur permettre de jouer le rôle de coordinateur et de jouer un rôle à responsabilité dans l'association.

Valorisation : Définir des modalités pour mettre en avant nos membres et leurs initiatives.

3) Mener une réflexion stratégique sur le futur de l'association pour ajuster la politique aux besoins des membres :

Réflexion : Amener les membres du CA à ouvrir une réflexion sur les orientations futures de l'association en incluant en partie ses membres et leurs préconisations.

Visibilité : Mettre entre les mains des décisionnaires les éléments nécessaires pour prendre les décisions stratégiques : Etat des lieux des projets, besoins utilisateurs, propositions d'évolutions, etc.



Figure 17 : Extrait de la nouvelle page d'accueil de GNIAC

III) Mise en œuvre et perspectives

Une fois la feuille de route tracée, il ne me manquait plus qu'un repère temporel pour ajuster ma démarche. C'est aux alentours du mois de juin que j'ai fait part de mes recherches sur les méthodes de gouvernance et la nécessité d'élaborer une stratégie pour le futur de GNIAC de façon collective afin que tous les adhérents y compris les membres du CA s'imprègnent du projet et puissent avoir un horizon commun. Une première réunion s'est tenu le 13 juin, avec 13 membres du CA pour amorcer des sujets de réflexion avant la tenue d'un « séminaire » qui se déroulera le 08 octobre prochain avant une présentation et ouverture lors d'une plénière le 13 octobre.

Durant ma mission je me suis attaché particulièrement à développer les points 1) et 3) présentés précédemment. J'ai estimé que l'esprit d'appartenance et la capacité d'autonomie des adhérents ne peuvent être développés sans un outil central, fédérateur et collaboratif (L'outil Web), et sans un projet associatif et une stratégie clairement définies et acceptées (Séminaire). Aussi l'esprit d'appartenance sera déjà renforcé par la conduite avec succès de ces deux points. Cependant, en vue du séminaire et d'une suite à ma mission, j'ai

imaginé des scénarii pour le futur des groupes locaux et thématiques, qui seront abordés un peu plus tard dans le document.

A) Le site Web

1. Méthodologie

Contexte : GNIAC étant à la recherche d'un prestataire pour développer une plateforme numérique, Let's Co est venue à sa rencontre, souhaitant eux-mêmes diversifier leur offre. Let's Co est à la base une plateforme de financement participatif à destination des associations et acteurs locaux. Un partenariat s'est enclenché entre les deux structures mais l'opération est considérée comme un échec aujourd'hui par l'association car l'outil développé ne correspond pas à ses attentes. Cependant l'offre actuelle est très standardisée, ce qui permet des coûts d'hébergement et de maintenance très faibles et représente alors une solution adaptée pour GNIAC, en revoyant son utilisation uniquement comme un outil de centralisation des informations et de mise en valeur de l'association.

Formulation des exigences : Suite à cette première expérience, il m'a alors paru pertinent de commencer par monter une réunion avec 2



	ERGONOMIE	QUI ?	REMARQUES	COMMUNICATION	QUI ?	REMARQUES	
E1	Reformulation du message en Home Page : GNIAC --> Qui ? Comment ?	Denis, Sébastien, Aurelien, Joaquim	Penser au Référencement Google (modalités)	C1		Creation et alimentation d'un compte TWITTER unique (#percuteurs)	Sébastien, Thierry
E2	Design de la Home Page (forme, couleurs, menu, accueil,...)	Sébastien, Aurelien, Joaquim		C2		Creation et mise en place d'une Newsletter : Quel public, quelles infos, quelles formes ?	Joaquim, Denis, Sébastien
E3	Preparation des contenus de la Home Page : Un GNIACDEUR, un ACTEUR, l'Initiative of The Week, Groupe pilote (Par exemple un groupe ouvert issu de la plénière), CALL-TO-ACTION	Denis, Sébastien, Aurelien		C3		Tutoriel sur l'importance pour les membres du réseau de relayer les actions via les réseaux sociaux qu'ils utilisent pro. Ou perso.	AC, Mickaël
E4	Segmentation de l'interface : Choix des informations à proposer pour les non membres, pour les membres	Denis, Aurelien, Joaquim, Sébastien		C4		Plan de communication	Denis, Aurelien, Joaquim, Sébastien
E5	Rédaction des contenus et organisation des espaces : Rubriquage	Denis, Aurelien, Joaquim, Sébastien		C5		Administration des groupes de travail sur FB	Joaquim

Figure 18 : Extrait du planning GANTT initial

membres de l'équipe dirigeante et notre prestataire qui développe le site internet. Je souhaitais faire cette relation pour vérifier l'adéquation entre les points à améliorer sur la plateforme (demande de la MOA), et les possibilités techniques.

Suite à cette rencontre j'ai rédigé un document recensant les actions à mener et l'ai fait valider par l'équipe de direction pour vérifier l'exhaustivité et la cohérence des actions correctives.

Consultation d'experts et analyse concurrentielle :

Afin de savoir comment rédiger un cahier des charges pertinent j'ai rencontré 5 membres de l'association Web'Asso, spécialisée dans le diagnostic de la communication des outils numériques. Ils ont confirmé une intuition : La plateforme ne permettra pas aux membres d'organiser leurs projets et que la solution la plus couramment envisagée par les associations était la création de groupes facebook. Ils m'ont également permis de voir l'organisation visuelle des éléments sous un angle nouveau. J'ai aussi réalisé une veille (pour être précis la démarche s'apparente plutôt à un benchmarking mais je n'emploierai pas ce terme ici étant donné le côté informel de cette étude) sur les autres sites web des mouvements citoyens en France, et plus généralement leur communication digitale. Cela m'a permis, dans un premier temps

d'évaluer la valeur ajoutée de notre organisation, et dans un second temps, les informations principales mises en avant.

Création d'une équipe :

Une fois la demande formalisée, j'ai contacté via le réseau de l'association des experts dans les domaines de la communication, le journalisme, le community management et l'informatique pour les réunir et former un groupe de projet. A ma demande tous se sont montrés intéressés par le projet et ont souhaité y participer. J'ai alors créé un document partagé sous forme d'un GANTT répertoriant les différentes tâches, une organisation temporelle, et permettant aux experts d'y ajouter leurs commentaires et de s'inscrire sur les tâches auxquelles ils souhaitent participer. Mais rapidement je me suis aperçu que ce mode de fonctionnement ne correspondait pas aux caractéristiques des membres de l'équipe. Ils sont membres du CA ou simples adhérents et ont déjà une activité professionnelle, un fonctionnement alors trop cadré et trop énergivore en temps ne les intéresse pas. Il a alors fallu déterminer des modalités de fonctionnement beaucoup plus souples.

Amélioration fonctionnelle	Clarification du message	Interface visuelle	Organisation des rubriques	Optimisation des contenus	Capitalisation
Gain pour les membres	Efficacité / Identification	Compréhension	Rapidité / Compréhension / Efficacité	Valorisation / Esprit d'appartenance	Montée en compétence interne

Figure 19 : Rapport entre les améliorations de la plateforme et les gains générés

Gestion de projet : En me rappelant de la méthode Scrum, étudiée en 2^e année ingénieur, j'ai proposé de fonctionner de façon agile : Construction lors de réunions Skype, avec l'expert pertinent pour la tâche à réaliser, d'une ou plusieurs solutions. Mise en œuvre par moi-même, puis nouvelle réunion pour ajuster la réalisation aux attentes. Puis, une fois par mois, présentation à la MOA (ici le président) des évolutions. Si la proposition est validée, je passais à la tâche suivante, sinon j'apportais les actions correctives nécessaires.

Formation : L'offre dont nous bénéficions avec Let's Co ne prend pas en charge les actions nécessitant du développement Web. Cependant un accès « administrateur » permet d'effectuer de nombreuses choses depuis mon poste sans réelles compétences en développement web. Je suis alors resté connecté régulièrement avec l'expert informatique, qui est le développeur de la solution Let's Co, pour lui proposer des modifications à apporter à la plateforme (ne nécessitant pas de développement) et aussi pour bénéficier de ses conseils. Nous avons programmé une réunion tous les mois : Une première pour me former à l'utilisation du CMS (Système de Gestion des Contenus), puis les autres pour échanger sur l'avancement du projet, avoir ses retours, et formuler des améliorations à apporter.

Validation : Il y a eu trois grandes phases de validation : la validation du projet initial après la phase de formalisation. Une seconde après la réorganisation des contenus. Une dernière enfin après le développement d'une nouvelle page d'accueil.

Capitalisation : Enfin, en parallèle des modifications que j'apportais, j'ai réalisé une charte éditoriale (*en Annexe*). J'ai élaboré la démarche en me renseignant sur des sites de consulting et plus particulièrement en m'appuyant sur la charte éditoriale réalisée par un grand groupe. La charte reprend les objectifs et cibles de la plateforme, l'arborescence du site, les caractéristiques liées à la rédaction et les contenus spécifiques nécessitant des mises à jour régulières. J'envisage de réaliser une seconde partie sur la rédaction de la Newsletter qui est en cours de validation actuellement. Cette charte a été soumise à l'équipe de direction et est en attente de validation. (Un retour positif a déjà été émis)

2. Réalisations

Voici une liste des actions correctives qui ont été menées pour rendre la plateforme cohérente par rapport aux attentes et besoins de l'équipe dirigeante :

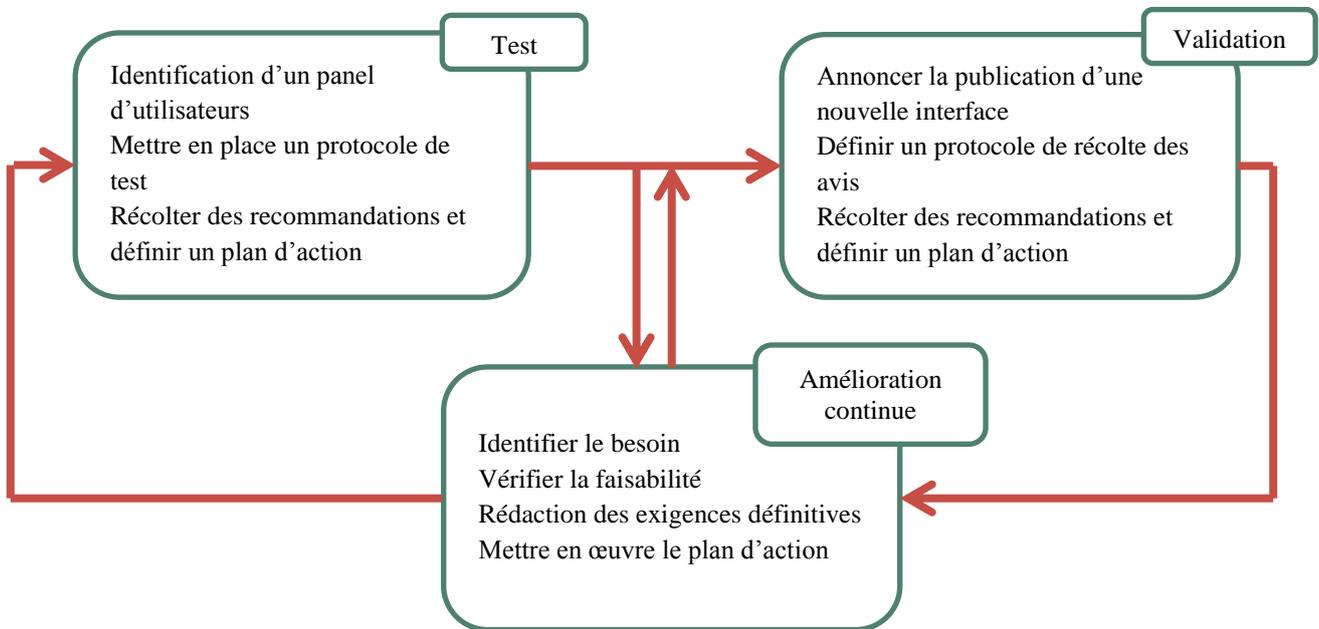


Figure 20 : Processus de validation et d'amélioration continue pour l'outil Web

- Organisation des rubriques (réorganisation, suppression, ajout, remplacement, mise à jour, etc.)
- Adaptation de la rédaction des contenus dans un style plus adapté à notre cible première : les membres.
- Travail de sémantique sur le choix des termes à employer dans la définition de l'association.
- Développement de nouveaux contenus correspondant aux demandes et/ou attentes des membres.
- Ergonomie et design de la plateforme.
- Priorisation des contenus à mettre en valeur.
- Capitalisation par la création d'une charte éditoriale.

3. Bilan

Les étapes suivantes en termes de validation sont la charte éditoriale et une proposition de Newsletter. Une dernière étape en phase de réflexion : la réalisation d'un ou plusieurs tutoriels vidéo pour présenter la nouvelle plateforme, accompagner la prise en main, et les fédérer autour d'un outil de référence.

Je n'ai pas planifié de phase de test, mais une phase de validation, d'acceptabilité est prévue après la diffusion des futures vidéos. Un teasing et une mise

en ligne sont prévues pour la rentrée, accompagnés d'une newsletter. Après une première prise d'information avec des participants à la plénière d'octobre 2016, une enquête rapide sera diffusée à l'ensemble du réseau pour obtenir un retour sur la pertinence des contenus, la cohérence par rapport aux besoins, et enfin sur la clarté du message, des actions et des valeurs de l'association. L'idéal serait d'obtenir pour ce dernier point, un retour de 100% à la question : « *L'ambition, les actions et les valeurs défendues par l'association, ses perspectives d'avenir sont-ils compris à la lecture de cette nouvelle interface et correspondent-ils à ce que vous recherchez ?* ».

B) L'outil collaboratif (Let's Hub)

Disposer d'un outil collaboratif est essentiel pour l'association, qui accompagnera une réorganisation de l'innovation en interne comme préconisée suite à l'audit (*en Annexe*). Pour développer cet outil plusieurs solutions étaient à envisager : Rédiger un cahier des charges et développer un outil spécifique via un appel à projet ou s'associer ou exporter cette compétence vers une plateforme déjà existante et efficace.

Le budget très limité de l'association, le manque de ressources actuelles en interne et l'absolue nécessité

Phase	Etape	Dates	Description	Document en lien	Etat d'avancement
Préparation	2. Préparation des pilotes	11-août	<i>Denis</i> Identification et contact de 3 porteurs de projet à intégrer à l'expérimentation	Support de formation	Porteurs sollicités
		18-août	<i>Denis - Judicaël - Aurélien</i> Envoi d'une fiche de projet aux porteurs et attendre le retour. Décider d'une date de présentation de Let's Hub + Préparation des éléments préalables (espaces numériques, ...) + Définition d'un groupe de pilotage opérationnel	Fiche de GAIN	Fiche diffusée
		25-août - 29-août	<i>Denis - Valentin - Aurélien</i> Rencontre pour préparation des éléments préalables (formation à la prise en main de l'outil, création d'un espace Gniac, création d'un espace territorial, inscription des projets, ...) + Amélioration continue des fiches		

Figure 21 : Extrait du planning de l'expérimentation

de mettre à disposition des membres un tel outil rapidement m'ont amenés logiquement à privilégier la seconde option.

1. Méthodologie

Contexte : Pour mener à bien les réflexions collectives et ses actions (groupes thématiques et GAIN) et proposer un outil d'animation de communauté, j'ai étudié les différentes solutions existantes. Avec l'émergence des outils d'Open Innovation, de nombreuses plateformes ont émergé, proposant toutes des spécificités particulières. Je me suis inspiré principalement du site « *socialcompare.com* » qui recense et compare 7 outils collaboratifs. Cette étude était un bon point de départ pour creuser l'analyse et comparer les différents outils en ajoutant des critères supplémentaires. Cependant un facteur extrêmement important et non quantifiable m'a beaucoup dérangé : l'acceptabilité du produit par nos membres (Comment passer du rien au tout ?)

Durant mes recherches, à la fin du mois de mai, M. Du Bouëtiez, le président de l'association me contacte pour que je l'accompagne à une réunion concernant le domaine informatique. Lors de cette réunion, je rencontre un porteur de projet qui développe une solution numérique collaborative

permettant aux réseaux de se connecter avec des territoires et des projets pour construire ensemble des solutions répondant à des « défis », ou problématique sociétales, appelée Let's Hub. La première réunion ne convainc pas le président. Cependant certaines caractéristiques d'un partenariat avec cette nouvelle plateforme m'interpellent. Premièrement elle concerne la mise en relation d'acteurs territoriaux dans le développement et l'essaimage d'initiatives. Ensuite, dans la construction de leur business model, la mise à disposition de cet outil serait gratuite pour les structures associatives. Enfin, après 18 mois de recherches et 18 mois de développement, M. Aurand et son équipe cherchent à tester leur produit. Un partenariat potentiel et bien organisé pourrait nous permettre d'utiliser cette plateforme à titre d'expérimentation, gratuitement et orientée vers notre domaine d'activité.

Malgré la réticence du président, et avec le soutien de mon tuteur industriel spécialisé dans la gestion des partenariats, j'ai planifié une seconde réunion avec l'équipe qui a mis au point cette solution pour continuer à échanger.

Formulation des besoins : Deux échanges ont suivi le premier durant lesquels nous avons échangé sur nos différents besoins et sur les modalités d'un

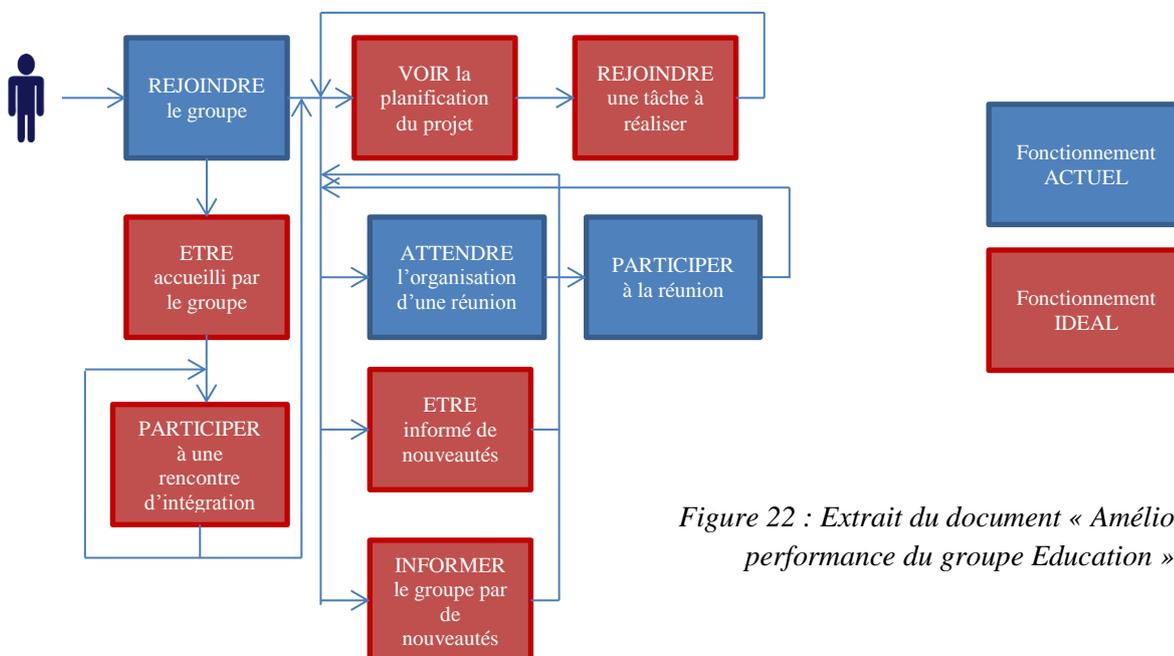


Figure 22 : Extrait du document « Améliorer la performance du groupe Education »

partenariat. A la suite de ces réunions j'ai réalisé un document de cadrage reprenant ce qu'est Let's Hub et GNIAC, nos objectifs et visions individuelles ainsi qu'une logique partenariale.

La logique partenariale est une façon de formaliser un partenariat à venir. Ce document, construit en présence des deux structures, permet d'établir une ou plusieurs exigences communes. Ainsi il y est répertorié la problématique, objectifs, besoins moyens, résultats attendus et indicateurs de performance communs dans le projet de partenariat. Ce document, validé par les deux parties, permet de visualiser un objectif commun à atteindre pour optimiser les chances de succès.

Objectifs du partenariat : Disposer d'un outil innovant, souple et efficace pour rapprocher les membres entre eux et avec leur écosystème (la plateforme sera ouverte plus tard à d'autres acteurs que GNIAC). Se doter d'un outil servant aux objectifs de GNIAC : soutenir et essaimer des initiatives, permettre des déblocages, créer des décloisonnements.

Périmètre du projet : Une fois que GNIAC et Let's Hub partagent un intérêt à mener une expérimentation commune, il convient de cadrer le projet. Des propositions sont faites et nous actons

plusieurs choses : Sélection de 3 à 5 projets maximum, participation de 20 à 30 membres maximum, et un premier objectif étant un retour d'expérience pour la plénière du 13 octobre.

Création de l'équipe : Seul mon tuteur et Judicaël, un autre membre de GNIAC, se sont montrés intéressés et disponibles pour participer à ce projet. Nous avons donc travaillé à l'identification des porteurs de projet, des membres à mobiliser, et un protocole d'invitation et de présentation de la plateforme. Je suis en contact régulier avec Valentin, l'un des développeurs de la solution Let's Hub, et toutes les décisions sont prises en concertation avec les deux parties.

Gestion de projet : J'ai mis en place plusieurs éléments de pilotage dont notamment un planning (*en Annexe*), et un tableau de bord à destination de l'équipe de pilotage lorsque l'expérimentation sera enclenchée est en construction.

Validation : Nous tenons au courant le président de l'avancée du projet qui nous fait confiance mais qui émet toujours des réticences. Ce projet a aussi pour objectif de poursuivre une conduite du changement dans le cas de la réussite du projet : Montrer au président que les membres peuvent réussir un projet

Quel serait votre temps disponible pour GNIAC

Réponses obtenues : 144 Question ignorée : 26

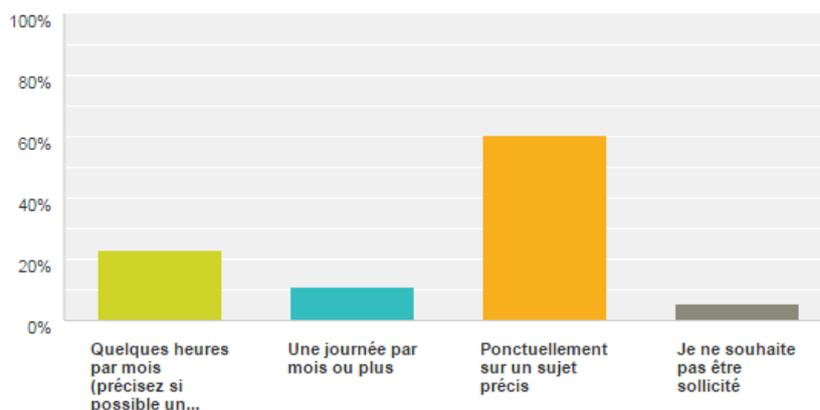


Figure 23 : Graphique extrait de l'analyse des questionnaires

sans être concerté ou sollicité mais seulement en suivant l'avancement et en observant les résultats.

2. Réalisations

Actuellement nous avons défini un protocole pour réaliser l'expérimentation et un protocole de formation. Nous avons rédigé une fiche de présentation de projet à destination des porteurs d'initiative identifiés et volontaires. Enfin j'ai amorcé une démarche d'élaboration d'un tableau de bord en créant un document partagé avec l'équipe, comprenant déjà des indicateurs.

3. Bilan

Suite à l'enquête diffusée au début du mois de juin, nous avons identifié un groupe de membres se décrivant comme « prêt à donner plus de temps » et « volontaire pour participer à des groupes de travail ». Nous sommes actuellement en attente de leur retour.

Nous estimons pouvoir enclencher véritablement l'expérimentation aux alentours du 10 septembre, ce qui laisserait un mois aux groupes pour travailler, envisager des solutions à mettre en place, prendre en main véritablement l'outil et instaurer une dynamique d'équipe. Ce timing me paraît très

court et il faudrait envisager un autre moment pour évaluer le projet et avoir un retour des participants.

Enfin, en envisageant le changement de poste de mon tuteur le 15 octobre et la fin de mon stage le 28 septembre, il paraît indispensable de préparer et d'intégrer au pilotage du projet un ou deux membres supplémentaires. Ils seront en charge de suivre l'évolution du projet, de prendre en main l'évaluation et d'envisager une suite à ce projet et plus généralement, à la mise en place d'un outil collaboratif.

C) Le questionnaire

1. Méthodologie

Contexte : Lors de la réunion du 13 juin entre membres du CA, la problématique de la mise en mouvement des membres était l'un des sujets forts. Cependant les raisons invoquées de cette immobilité n'étaient pas forcément légitimes et traduisaient un manque de connaissance quant aux besoins des membres. De plus, à ce moment, j'avais déjà commencé à retravailler le site actuel de GNIAC, sans connaître leur niveau de satisfaction vis-à-vis de la plateforme, ni des performances de GNIAC en général.

Aimeriez-vous être (plus) sollicité pour

Réponses obtenues : 144 Question ignorée : 26

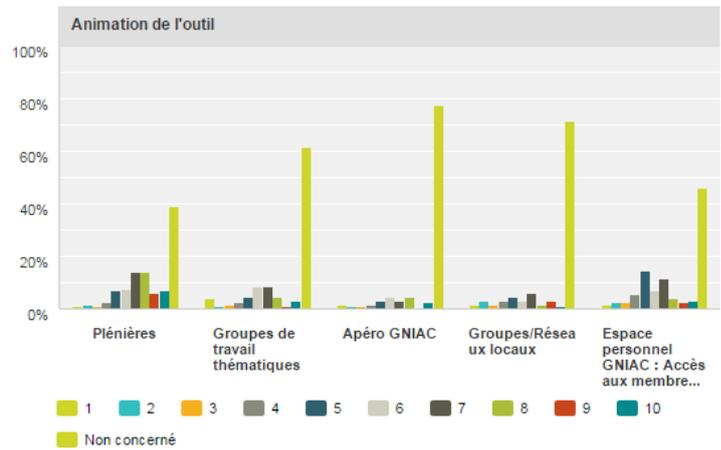
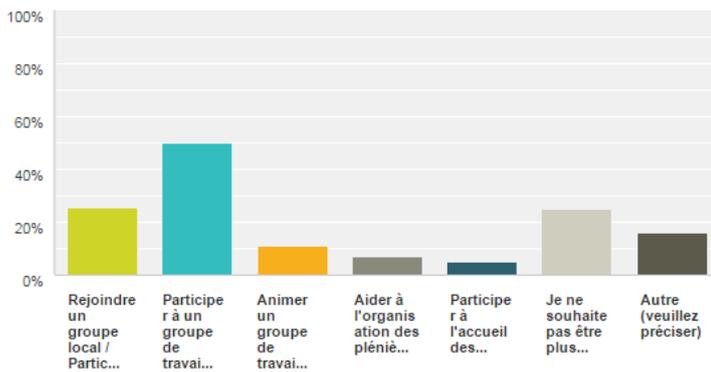


Figure 24 : Extraits de l'outil graphique de la solution SurveyMonkey

Aussi en prévision du séminaire qui se déroulera le 08 octobre, une enquête diffusée à l'ensemble des membres paraissait essentielle. En effet elle permet de faire parvenir entre les mains des décideurs les opinions, ressentis, points de satisfaction, d'amélioration, etc. des membres.

Formalisation : Suite à la réunion, j'ai élaboré un cahier des charges que j'ai fait parvenir à quelques membres de l'équipe dirigeante en explicitant : les grandes réponses que nous attendons, un mode de diffusion, un mode de traitement, des questions discriminantes ainsi qu'un planning.

Suite à cette sollicitation, une experte en enquête m'a confiée ses codes professionnels pour SurveyMonkey, un logiciel en ligne qui permet d'administrer des questionnaires, de les diffuser et de les traiter.

J'ai proposé ensuite, sous format Word, un ensemble de questions organisées en sections, que j'ai également fait parvenir à l'ensemble des membres du CA. Il y a eu de nombreux échanges très riches, et après plusieurs modifications et une validation finale, l'enquête a été diffusée.

Représentativité et Analyse : Le questionnaire est resté ouvert pendant un mois et demi. 40% des membres ont répondu. L'échantillon est

représentatif de la population en termes de proportions selon des critères discriminants : le sexe, la date d'entrée dans le réseau, le département de résidence. Je n'ai cependant pas trouvé d'informations sur l'âge des membres du réseau :

- Sexe : 57% d'hommes et 43% de femmes dans la population contre 55% d'hommes et 45% de femmes dans l'échantillon.
- Lieu de résidence : 61 % de métropolitains dans la population contre 57% de métropolitains dans l'échantillon.
- Secteurs principaux représentés : 33% d'entrepreneurs, 27% d'associations, 16% dans le secteur public contre 30% d'entrepreneurs, 23% d'associations, 14% dans le secteur public dans la population.
- Date d'entrée dans le réseau : 60% de la population est entrée dans le réseau il y a plus d'un an (voir figure 5) contre 57% de l'échantillon.

Certaines informations qualitatives sont analysées « à la main ». Pour les données quantitatives, les outils disponibles sur SurveyMonkey permettent, soit une exportation vers Excel, soit un traitement selon différentes modalités directement sur le site.



Figure 25 : Perspectives de développement

Ces outils web, par un système de « filtres », permettent une analyse croisée dynamique.

2. Bilan

Mon tuteur et moi sommes toujours en phase d'analyse des résultats mais certaines tendances viennent positivement confirmer des intuitions et nos réalisations :

- Confirmation de la tendance au bénévolat ponctuel, mais une volonté intacte de s'impliquer dans les actions de GNIAC : 8% des personnes interrogées seulement ne souhaitent pas être plus sollicitées (figure 23). Cette dernière information reste à être démontrée car ce chiffre aurait pu être plus élevé en comprenant les 60% des membres qui n'ont pas répondu à l'enquête. Néanmoins la tendance est positive.
- Satisfaction générale des provinciaux nettement inférieure à celle des parisiens estimant que l'association est trop centralisée et donc exclusive. Note moyenne des habitants de la région parisienne : 7,5/10 contre une note moyenne de 5,5/10 attribuée par les provinciaux.

- Un paradoxe montrant la pertinence du partenariat que nous développons avec Let's Hub (figure 24) : Parmi les 35% concernés, 30% estiment comme « peu efficaces » les groupes thématiques et locaux. Cependant 50% des répondants ont exprimé le souhait futur de s'impliquer dans des groupes thématiques et 26% dans des groupes locaux. (Qui représente à peu près la part de provinciaux répondants).
- Un autre point intéressant lié à l'analyse de la figure 24, 65% ont répondu ne pas être concernés pour évaluer les groupes locaux ou thématiques car ils n'ont jamais pris part à l'un ou l'autre. Cependant 50% des répondants souhaitent s'investir dans les groupes thématiques et 26% dans des groupes locaux. Cette comparaison montre que malgré un intérêt prononcé pour ces deux actions ils n'ont pas les moyens ou l'occasion d'intégrer un groupe. Cela confirme un manque d'intégration et d'accompagnement des membres par la tête de réseau.
- Un taux de satisfaction plus élevé pour ceux qui sont entrés dans le réseau depuis plus d'an (Par cooptation) que pour ceux qui sont récemment rentrés et qui n'ont pas été accompagnés et

intégrés du fait de la rapide croissance du nombre de membres.

- La profusion de sujets et un manque d'esprit d'appartenance ne permettent pas de comprendre ce que fait l'association et empêchent l'adhérent de percevoir son utilité dans le projet associatif.

D) Perspectives

Les objectifs d'ici le 13 octobre prochain :

Outil collaboratif : Lancer l'expérimentation avec Let's Hub, avoir élaboré un tableau de bord et avoir identifié et formé une équipe qui viendra en renfort après mon départ

Le questionnaire : Continuer l'analyse des questionnaires, définir des tendances et préparer un rapport d'étonnement.

Animation locale : Poursuivre les réflexions et les pistes de solutions développées grâce à l'audit d'innovation. En m'appuyant sur les réponses aux questionnaires concernant l'animation locale, je proposerai des scénarii d'évolution. J'ai d'ores et déjà émis des propositions. En adaptant la méthodologie développée grâce au MRT, j'ai modélisé le scénario « Arrivée d'un membre dans un groupe thématique » à l'état actuel et dans un état idéal (*figure 22*). Développer des scénarii permettra d'envisager des orientations potentielles qui dépendront du résultat de l'expérimentation avec Let's Hub. En effet, en cas de succès, il est imaginable d'organiser les groupes locaux sur cette plateforme. En cas d'échec, il faut prévoir d'orienter différemment les choix stratégiques. Cependant il existe une composante commune à ces deux orientations, la nécessité d'accompagner la gestion de projet et la gestion d'équipe, donc deux compétences à sauvegarder dans le court terme pour l'association.

IV) Retour d'expérience

A) Compétences acquises

Travail en autonomie : Cette particularité liée à ma mission était difficile à gérer au début puis, petit à petit, j'ai réussi à m'organiser et à me responsabiliser pour travailler de cette façon. Malgré ma préférence pour le travail en équipe, je me sens à présent capable de piloter des projets sans soutien particulier.

Pluralité des projets : Déjà lors de la présentation de mes missions et la division de mon temps entre l'animation générale du réseau, et le PCPE, j'étais excité à l'idée de découvrir beaucoup de choses. L'intégration de cette masse conséquente d'informations m'a pris beaucoup de temps, notamment dans l'analyse des différents environnements, freinée par un manque de connaissance dans l'organisation politique et administrative de la société française et du secteur de l'ESS. Mais par la suite, et grâce à la chef de projet que j'ai accompagné sur le PCPE, j'ai appris à m'organiser, notamment au niveau de l'esprit, pour gérer en parallèle plusieurs projets, même avec des degrés d'avancement différents.

J'ai su mettre en place une organisation me permettant d'être efficace, et ce sans négliger un projet par rapport à l'autre.

Environnements d'étude : J'ai certes passé un temps considérable à comprendre l'écosystème dans lequel j'évoluais, mais je suis heureux aujourd'hui d'être en capacité de comprendre les enjeux économique-sociaux français et particulièrement sur un territoire très marqué qu'est la Seine-Saint-Denis.

Une expérience de terrain : J'ai également beaucoup apprécié être au contact des porteurs de projet de l'ESS et de voir les différentes possibilités de mener et de faire aboutir un projet.

Comme énoncé plus tôt dans le document, l'une de mes missions consistait à accompagner des jeunes de Seine-Saint-Denis à la recherche d'un formateur pour une alternance à la rentrée de septembre. Là aussi j'ai trouvé très intéressant d'étudier le comportement des différentes structures vis-à-vis de l'alternance et d'étudier la réalité des difficultés pour les jeunes qui sont bien différentes de celles habituellement exposées. J'ai rencontré des jeunes qui n'ont pas de problèmes de code en entreprise, qui savent s'exprimer. Mais des jeunes qui souffrent d'un manque d'accompagnement spécifique, d'un projet professionnel, d'un entourage catalyseur, de mauvais conseils prodigués par les établissements de formation, d'une méconnaissance de cette formation par les professionnels et d'un manque de suivi et de soutien après l'embauche. J'ai aussi particulièrement apprécié le côté expérimental de la démarche ; L'objectif premier était de trouver un employeur pour les 20 jeunes suivis, mais surtout de capitaliser sur les différents problèmes, d'envisager des solutions ou des scénarii d'évolutions et proposer des protocoles pour les mettre en place.

L'action sera d'ailleurs reconduite, car sur ce modèle, nous avons été retenus pour répondre à un Appel A Projet européen pour étendre l'expérimentation à 150 jeunes.

D'une façon plus générale, lors de différentes réunions auxquelles j'ai participé et aux différentes actions que j'ai suivies, j'ai pu observer un décalage regrettable entre l'objectif poursuivi par les structures engagées en faveur de l'emploi et de l'insertion et les enjeux politiques et économiques

ou les cloisonnements qui viennent paralyser voire annihiler cet objectif.

B) Les difficultés rencontrées

L'isolement : Le terme employé est fort en considérant la présence de M. Sabardine qui a toujours été disponible pour me répondre, mais le début était très compliqué notamment au niveau de la motivation. En autonomie et sans feuille de route opérationnelle à suivre, j'ai passé des moments à douter sur le choix de ma mission.

Puis j'ai mis ce temps à profit en mettant en œuvre la démarche enseignée à l'école et notamment des outils comme le QQQQCCP, l'analyse des acteurs, l'analyse de l'environnement et des documents de l'association. Cette démarche m'a permis de mieux cerner les enjeux de l'association et ce avec une vision systémique.

La rigidité des processus : L'association est encore très jeune et malgré l'absence de processus définis, il en existe des informels : Des personnes à informer des actions menées, des initiatives prises, etc. Ce n'est pas problématique en soi mais, lié à l'isolement et le manque de communication avec le président, j'ai eu énormément de mal à identifier mes marges de manœuvre.

Petit à petit, et souvent par l'expérimentation, j'ai réussi à définir des limites à ma mission. Limites que j'ai de temps en temps franchies pour élargir mon champ d'action et observer les réactions que je suscitais et ainsi évaluer l'ouverture au changement de l'équipe dirigeante.

C) La formation ENSGSI

Hormis les compétences managériales que je n'ai pas pu mettre en situation au cours de cette mission et l'innovation autour du développement propre d'un produit ou d'un service, j'ai pu m'apercevoir de ce que m'avait apporté la formation de l'école.

Analyse du macro-environnement : Sans la démarche enseignée à l'école et les outils pour me permettre de comprendre l'environnement d'étude et celui dans lequel la structure évolue, j'aurais passé beaucoup plus de temps à cerner tous les enjeux et je n'aurais sûrement pas pu proposer ce que j'ai développé pendant ma mission.

Une vision systémique et structurée : Cette vision structurée m'a d'abord mis très mal à l'aise puis s'est révélée être une force par la suite. En effet, lors de mon arrivée, j'ai pu constater l'absence quasi-totale de structuration en interne, hormis celle mise en place pour le PCPE et les obligations juridiques liées à une association. Cette vision m'a permis de toujours organiser mes démarches et de légitimer mes propositions, qui de fait recevaient un bon accueil.

Le management de projet : C'est une science véritable. L'art d'adapter sa démarche au contexte, au domaine, tout en souplesse pour ne pas trop ressentir de perturbations et avec pour objectif un délai, une performance, une « propreté » ; j'entends par propreté l'amélioration ou la non-nuisance à l'écosystème. Cette compétence aura été une vraie valeur ajoutée pour moi au cours de cette mission. Dans le but de mener à bien et de la façon la plus efficace possible mes différents projets, j'ai pu adapter les outils et les méthodes pour me construire ma propre méthodologie. Cette compétence a été très appréciée en interne de la part de mes collaborateurs.

L'enjeu humain au centre : Encore une fois je n'ai pas réellement fait partie d'une équipe avec une organisation, un style de management sur un projet précis. Cependant le caractère humain de l'ENSGSI correspondait parfaitement au caractère humain du but poursuivi par l'association. Cette attention particulière accordée aux acteurs humains et la bienveillance de l'équipe de direction m'ont permis de relever de nombreux signaux faibles et de comprendre les différents enjeux.

V) Annexes

A) PESTEL

Catégorie	Événement	Court Terme		Long Terme		Source
		Opportunité	Menace	Opportunité	Menace	
Politique	Elections présidentielles 2017	++				
	Création de l'Agence France Entrepreneur	+		+		° https://www.afecreation.fr/ ° "Proposition de création d'une Agence Nationale pour le développement économique des territoires" de Marie-Guite Dufay, Julien Rencki et Abderzak Sifer - Octobre 2015
	Evolution des politiques RSE	++		++		"Responsabilités sociales des entreprises et compétitivité - Evaluation et approche stratégique" de Salima Benhamou et Marc-Arthur Diaye - Janvier 2016
	Occupation des médias nationaux par la vie politique		-	+		
Economique	Développement des organismes de micro-crédit, de financement participatif, d'investissement solidaire ...	+				http://financeparticipative.org/barometre-du-crowdfunding-2015/
	Ecosystème du développement de l'ESS très dense	++		++		RTES, Mouves, Groupe SOS, AVISE, PTCE, Rameau, Comptoir de l'Innovation, BPI, France Active, l'ADIE
	Programmes de financement européens et nationaux	+				http://www.fse.gouv.fr/

Social	Emergence des mouvements citoyens (BBZ, Le pacte Civique, Nous citoyens, Rassemblement citoyen, Colibris ...)		-		-	
	Hausse du nombre de structures de l'ESS -> Développement du projet collectif en entreprise. Implication des salariés	+		+		"Panorama de l'ESS - CNCRES - Edition 2015
	Isolement des porteurs de projet : 80% ne bénéficient pas d'accompagnement	++		++		
	Désapprobation de la société civile à l'égard des personnes politiques mais de la politique	++				
	Evolution du bénévolat en France		-	+		"L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2016" par France Bénévolat - Mars 2016 "Les bénévoles et l'association" 2e édition, écrit par Dominique Thierry
Technologie	Développement des plateformes de co-construction, de mutualisation (Colibris, projet CGET, Let's Hub)	+		+		
	Technologies liées à l'Open Source et l'Open Innovation	++		++		"L'Open Innovation Sociétale" - BVA - Juin 2014
	Emergence de Think-Tank		-		-	http://www.oftt.eu/
Ecologie	Ouverture aux concepts alternatifs : partage de ressources, mécénat de compétence, temps partagé.	+		+		

Légalité	Législation RSE des entreprises	+		+		
	Législation et contrats de bénévolat					http://www.associations.gouv.fr/
	Loi Travail (Mme El Khomri)	+		+		
	Loi 2014 relative à l'ESS	+		+		http://www.economie.gouv.fr/

B) Audit Innovation

Éléments préalables : Nous parlerons de bénéficiaires plutôt que de clients. Les projets d'innovations auxquels nous allons nous intéresser sont de 2 types : Des projets d'amélioration interne, des projets d'innovation proposés par des membres de l'association (bénéficiaires) dans les groupes thématiques. **Dans l'analyse les éléments présentés en gras représentent mes préconisations.**

1) Faciliter l'émergence d'idées

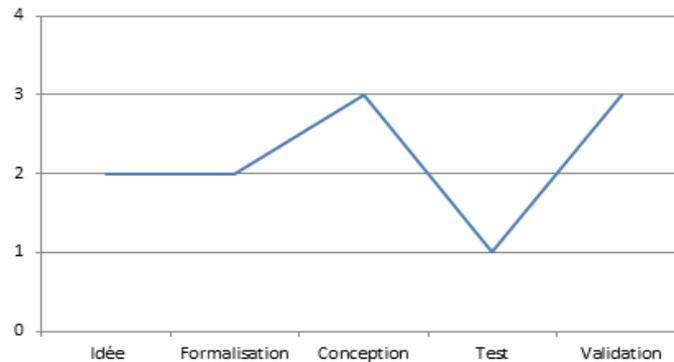
L'organisation de plénières, réunions trimestrielles, permet de réunir un grand nombre de nos membres pour présenter des projets innovants, organiser des débats et présenter l'avancement des projets GNIAC. C'est par ce moyen que l'association récolte des pistes de nouveaux projets à mener, des améliorations possibles sur les outils existants et des besoins utilisateurs.

2) Veille technologique

Au sein de l'association une personne formée est en charge de la collecte des informations. Cette personne est très qualifiée et récupère beaucoup d'informations pertinentes : pour un projet particulier ou pour l'association en général. Cependant il n'y a pas de suivi après diffusion. Actuellement, la donnée brute est récoltée puis diffusée via des moyens de communication numériques. Un titre, parfois pas très parlant, et un lien hypertexte vers le site initial sert de traitement et une publication sur un blog (site internet), un post Facebook et Twitter, parfois un mail ciblé servent de diffusion. Pour améliorer ces points je propose : **la mise en place d'un document permettant de standardiser la façon de traiter l'information et de la diffuser, sous la forme d'une charte éditoriale.**

3) Intégration amont du bénéficiaire

De manière générale, lors du lancement d'un projet d'amélioration, d'optimisation d'un outil existant et tout autre projet lancé suite à l'expression d'un besoin, les bénéficiaires sont bien consultés dès le début du processus. Les améliorations sont proposées lors de rencontres physiques avec les membres. L'intégration de niveau 2 dans le début du projet peut être améliorée mais considérée comme suffisante actuellement d'après une enquête menée auprès de 173 membres donnant une appréciation globale de l'association de 7,5/10. Dans la phase de conception, les solutions sont co-développées et alimentées en critique par des membres identifiés comme pertinents via leurs compétences. Le point à améliorer est l'intégration des bénéficiaires lors de la phase de test. Pour co-construire la solution, ceci afin de réduire les risques liés à l'acceptabilité de l'innovation. **Des OIC peuvent être inclus dans la planification de projet et des groupes de testeurs formés.**



Intégration du bénéficiaire

4) Gestion de la R&D

Il n'y a pas de R&D dans l'association

5) Conception et formulation

Ces phases sont actuellement plutôt informelles lors de la réalisation d'un projet. Ce qui freine le développement et le management du projet. **Mettre en place une fiche idée, ou plutôt un document de cadrage** permettrait d'identifier les besoins, problématiques, l'idée, les compétences et ressources disponibles. Ainsi il sera possible de planifier le projet, limiter les risques et intégrer le bénéficiaire dans la phase de test par la réalisation programmée d'OIC.

6) PDNP

L'association ne développe pas de produit

7) Techniques dédiées à l'innovation

Aucune information concernant des processus d'innovation ne sont disponibles. L'association ne semble être pénalisée par rapport à ces processus. Pour faciliter l'animation d'équipe et de projets des différents groupes thématiques, le développement et la mise en place d'un outil collaboratif sont à l'étude.

8) Organisation de l'association

Actuellement il n'y a pas d'organisation de projets ou des équipes projets. Un « référent » par groupe est nommé pour être en charge de l'animation du groupe et le reporting des avancées. Ce point semble bloquant puisque le contraste est fort entre la mobilisation des ressources et la réalisation concrète du projet. **Je préconise de mettre en place un groupe de pilotage avec des rôles précis selon les besoins du projet et une formation aux futurs gestionnaires volontaires. Des outils de management de projet : Le document de cadrage, un tableau de bord, un outil de reporting. Et proposer une animation : mise en place des espaces collaboratifs simples, d'outils de planification comme un GANTT. La mobilisation d'un expert en méthodologie et gestion de projet peut être intéressante à associer à l'animation d'un groupe pour définir avec cet expert un protocole d'expérimentation et en tirer une méthodologie efficace à généraliser et capitaliser.**

9) Compétences à l'Innovation

Le principal frein identifié dans la gestion des projets d'innovation est la disponibilité des ressources (En moyenne ils répondent pouvoir mettre à disposition d'un projet 6h / mois). Le moteur qui y est associé est la volonté de changement. Par exemple, un groupe thématique se réunit pour trouver des solutions nouvelles à un système qui n'est plus adapté. Un autre moteur est le raisonnement systémique grâce à la diversité des compétences et experts disponibles ainsi que leur connaissance des différents milieux. **Pour lever ce frein principal, je préconise les points développés au point 8).**

10) Soutien moral

L'appui moral est très développé par l'association. Le décloisonnement, la mise en relation d'acteurs, l'appui aux porteurs d'initiative, la rencontre physique des membres, sont très développés. Cependant les membres dispersés en province se sentent « isolés ». **Je préconise pour raccrocher ces acteurs volontaires d'organiser des groupes locaux. Sur la même idée que pour les groupes thématiques. Au sein d'un territoire local (département / région), former une équipe d'animation, mettre à disposition une méthodologie pour accueillir, intégrer et organiser des rencontres entre les membres, mettre à disposition un outil de communication et de collaboration collective. La plateforme actuellement en place gniac.fr permet de créer cet espace. Une enquête a déjà été réalisée pour identifier des catalyseurs, souhaitant s'impliquer dans l'animation de ces groupes. Organiser une formation à l'animation d'équipe et la prise en main de l'outil à ces personnes pour créer des synergies locales et soutenir des initiatives éloignées de la capitale.**

11) Apprentissage collectif

Rien n'est prévu pour organiser l'apprentissage collectif. Des documents de capitalisation et de reporting des enseignements et résultats sont disponibles pour résumer les succès, échec ou difficultés liés au projet. Il est donc encore trop tôt pour évaluer cet apprentissage. Les groupes qui auront développé et expérimenté une solution seront invités à présenter les résultats lors d'une plénière et de monter un dossier méthodologique de plaidoyer à présenter aux politiques publiques.

12) Intégration de la stratégie globale

La stratégie globale et la vision systémique est bien intégrée à la gestion des groupes projets par la mobilisation et la consultation d'experts membres de l'association. Les projets sont « externes » à l'association, ils doivent être en accord avec l'éthique et les valeurs de l'association mais pas spécialement ses orientations diverses. Des groupes spécifiques sont en charge par exemple de sujets sur la façon de porter et présenter ces solutions (communication), les projets d'avenir, etc ...

Cependant ces différents groupes ne communiquent pas entre eux. Le fonctionnement en mode projet des groupes contrastent avec l'articulation générale. On pourrait réunir tous les 3 mois par exemple, 2 personnes de chaque groupe, pour exposer les différents projets, problématiques actuelles et s'inspirer des pratiques et résultats des différents groupes.

13) Le réseau

Le côté réseau de l'association est très développé. Ce terme apparaissant même dans la description de l'association. GNIAC est un réseau fédérateur et facilitateur dans la résolution de problématiques sociétales par la mobilisation et la mutualisation de compétences. Actuellement 420 experts citoyens. Des partenariats sont créés avec des observatoires et des laboratoires de recherche, d'autres réseaux citoyens (Pacte civique, BBZ), des collectivités territoriales et des acteurs publics plus généralement, des grandes entreprises, etc ... GNIAC met en valeur son réseau et ses partenaires mettent en valeur GNIAC, partagent les bonnes pratiques et échangent des informations.

L'association ne développe pas de produit, il n'y a ni fournisseur, ni distributeur, ni client au sens financier du terme.

14) Management de projet

Pas de méthodologie spécifiquement dédié à la gestion de projet. Un soutien peut être apporté aux groupes thématiques en faisant la demande. Pour le management de ces groupes, voir les préconisations faites en **8) 10) et 12).**

15) Management du portefeuille

Actuellement un seul projet est à l'étude en interne. Les autres projets sont les groupes thématiques. Un espace de présentation des projets est disponible sur la plateforme. Aucun outil de reporting n'est prévu. **Afin de garder une vision globale et pouvoir suivre tous les groupes. Un document partagé entre l'ensemble des référents de groupe et la tête de réseau (membres décideurs : CA) organisé : degré d'avancement du projet, actualités (réunions programmées), listing des tâches à réaliser et tâches réalisées, ressources nécessaires, temps alloué, REX**

16) Capitalisation des connaissances

Les connaissances et compétences internes dépendent essentiellement du capital humain et des compétences de réseau de ses membres impliqués. Aussi l'association repose sur les compétences propres des individus et nécessite de les capitaliser en interne afin de pouvoir les sauvegarder et les transmettre. L'association s'articule autour de 2 salariés (animateur et développeur national + Stagiaire) et de 420 membres ... L'association capitalise en interne, par le biais de fiches compétence, les initiatives et compétences des membres.

C) MRT

1. Situation actuelle

Produits / Services	Activités / Tâches	Compétences associées
Plateforme web	Recruter des membres et porteurs d'initiatives	Prospection, Réseau
	Recenser et valoriser des initiatives	Prospection, Veille, Communication
	Recenser et valoriser des acteurs citoyens, adhérents de l'association	Prospection, Veille, Communication
	Relayer des informations de l'association et ses membres et d'autres issues de veilles stratégiques dans divers domaines : Innovation sociale, ESS, Développement économique et social, RSE, Animation des territoires, Participation citoyenne, Politiques publiques	Veille, Rédaction web, Communication
	Effectuer des mises à jour régulières dans les contenus éditoriaux, la maintenance du site, et proposer des améliorations (spécifiques) au développeur (prestataire)	Rédaction web, Rédaction des exigences, juridique (droit à l'image)
	Proposer une interface ergonomique pour présenter les contenus et notamment l'identité de l'association : Finalités, objectifs, valeurs, actions, ...	Web design, Communication
Groupe d'Appui aux Initiatives	Identifier et formaliser des problématiques propres au porteur de projet qui en fait la demande	Formalisation, Intelligence sociétale
	Former un groupe d'appui et organiser le projet	Gestion de projet et d'équipe, Animation de réunion, Reporting
	Proposer des évolutions / améliorations / solutions / répondant à la problématique	Capacité d'innovation, Capitalisation, Réseau
Groupes thématiques	Recenser des sujets d'intérêt général auxquels les membres sont sensibilisés et autour desquels ils se mobilisent	Intuition, Formalisation
	Organiser une équipe autour d'un projet spécifique au sujet à traiter (essaimage d'une solution, proposition d'évolutions, ...)	Gestion de projet et d'équipe, Animation de réunion, Reporting
	Rédiger un plaidoyer, Expérimentations	Capitalisation, Formalisation, Influence

Groupes locaux	Fédérer des acteurs, membres de GNIAC, d'un même territoire (Ville, département ou territoires)	Animation de communauté, gestion d'équipe,
	Organiser des événements locaux (plénières, rencontres d'intégration, ...)	Logistique, Gestion générale, Animation de réunion
	Représenter l'association au niveau local	Communication, Négociation, Réseau
	Développer des actions et plaidoyers (type groupes thématiques) autour de problématiques liées à leur territoire	Gestion de projet et d'équipe, Animation de réunion, Reporting, Capitalisation, Influence, Réseau
	Faire remonter à un niveau global des informations, initiatives ou tout élément pertinent pour l'association	Veille, Capitalisation, Communication
Plénières : Rencontres entre acteurs du réseau	Planifier l'événement : locaux, date, invitation, budget, matériel, ressources	Logistique
	Communiquer autour de l'événement	Communication
	Organiser les contenus de l'événement (débat, pitch, etc ...) et mobiliser des intervenants	Prospection, Préparation de réunions
	Animer la plénière	Animation de réunion
Pôle Citoyen Pour l'Emploi	Recenser et inviter des acteurs de l'emploi en Seine-Saint-Denis	I.S, Réseau, Prospection
	Développer des actions en faveur de l'emploi : 5 chantiers	Gestion générale
	Expérimenter des solutions : importer des innovations sur le territoire, promotion de solutions alternatives, collectifs de demandeurs d'emploi, ...	Intuition, Négociation, Veille, Communication, Gestion de projet
	Capitaliser sur les bonnes pratiques et rédiger des plaidoyers	Capitalisation, Formalisation, Influence

2. Degré de maîtrise des compétences

Savoir-faire	Compétences associées	Degré de maîtrise				Commentaires	Importance stratégique des compétences		
		1 (Faible)	2	3	4 (Fort)		Core (K1)	Nécessaire (K2)	Supports (K3)
Savoir-faire commercial	Prospection			X		Entre janvier 2015 et janvier 2016 : + 100 % de croissance		X	
	Influence			X		Compétence bien maîtrisée. Image d'une association bienveillante	X		
	Réseau				X	Compétence parfaitement maîtrisée	X		
	Partenariats et financements			X		Développement de partenariats forts (Coop, ADP, Sense Cube, ...)	X		
Savoir-faire technologique	Rédaction Web		X			Maîtrise partielle de la rédaction de contenus. Absence de compétences en Web design		X	
	Rédaction des exigences	X				Exemple de la plateforme Web actuelle non conforme			X
	Veille				X	Compétence bien maîtrisée par l'animateur national			X
	Formalisation		X			Il existe une fiche de projet réalisée remplie par les porteurs de projet. Cependant 87% d'entre elles sont mal voir pas remplies	X		
	Capitalisation		X			La plateforme permet de capitaliser les membres, initiatives, projets. Le chantier "Enseignements" du PCPE a un rôle majeur. Cependant absence d'outils de reporting, capitalisation et de diffusion	X		

Gestion générale	Logistique		X		Les événements sont organisés		X	
	Animation de communauté		X		En dehors du projet associatif et événements trimestriels, il n'y a pas de gestion des membres	X		
	Animation de réunions			X	Compétence bien maîtrisée par les membres du CA			X
	Gestion de projet		X		Compétence parfaitement maîtrisée par les membres du CA, mais pas transmise à l'ensemble de la communauté	X		
	Gestion d'équipe		X		Compétence maîtrisée en interne mais absence de transmission, de méthodologie apportée dans les groupes de travail	X		
Savoir-faire juridique	Droit à l'image			X	Compétence maîtrisée. Procédure pour la prise d'information			X
Savoir-faire Innovation	Capacité d'innovation			X	Outils collaboratif + Mise en relation d'acteurs + Contacts réguliers avec les bénéficiaires + Consultation d'experts		X	
	Intuition			X	Evaluation subjective mais bonne lecture de l'environnement, des besoins, et des solutions potentielles à proposer			X
Savoir-faire de distribution	Communication			X	Présence forte sur internet et contact avec des médias. Maîtrise à développer de la communication visuelle		X	

3. Tendances lourdes et signaux faibles

Tendances lourdes
Rejet des politiques mais volonté citoyenne de s'impliquer dans l'action citoyenne --> Nouvelle impulsion à la démocratie participative et l'innovation citoyenne
Baisse des dotations aux associations
Evolution des mentalités, tous domaines confondus, vers l'Open Innovation : Partage des pratiques, mise en relation, ... et développement des outils numériques et collaboratifs
Mutation du bénévolat en France : Vers un bénévolat actif et créateur de lien social
Signaux faibles
Préparation stratégique des mouvements citoyens en vue des élections présidentielles de 2017
Evolution de la "condition" de salarié : Vers une implication des salariés dans la vie des entreprises. Idem pour les associations avec une volonté de bénévolat responsabilisant
Attention particulière portée par les politiques sur le développement économique et social des territoires. A l'écoute de propositions pour mettre en place des dispositifs innovants issus du terrain en matière de politique publique

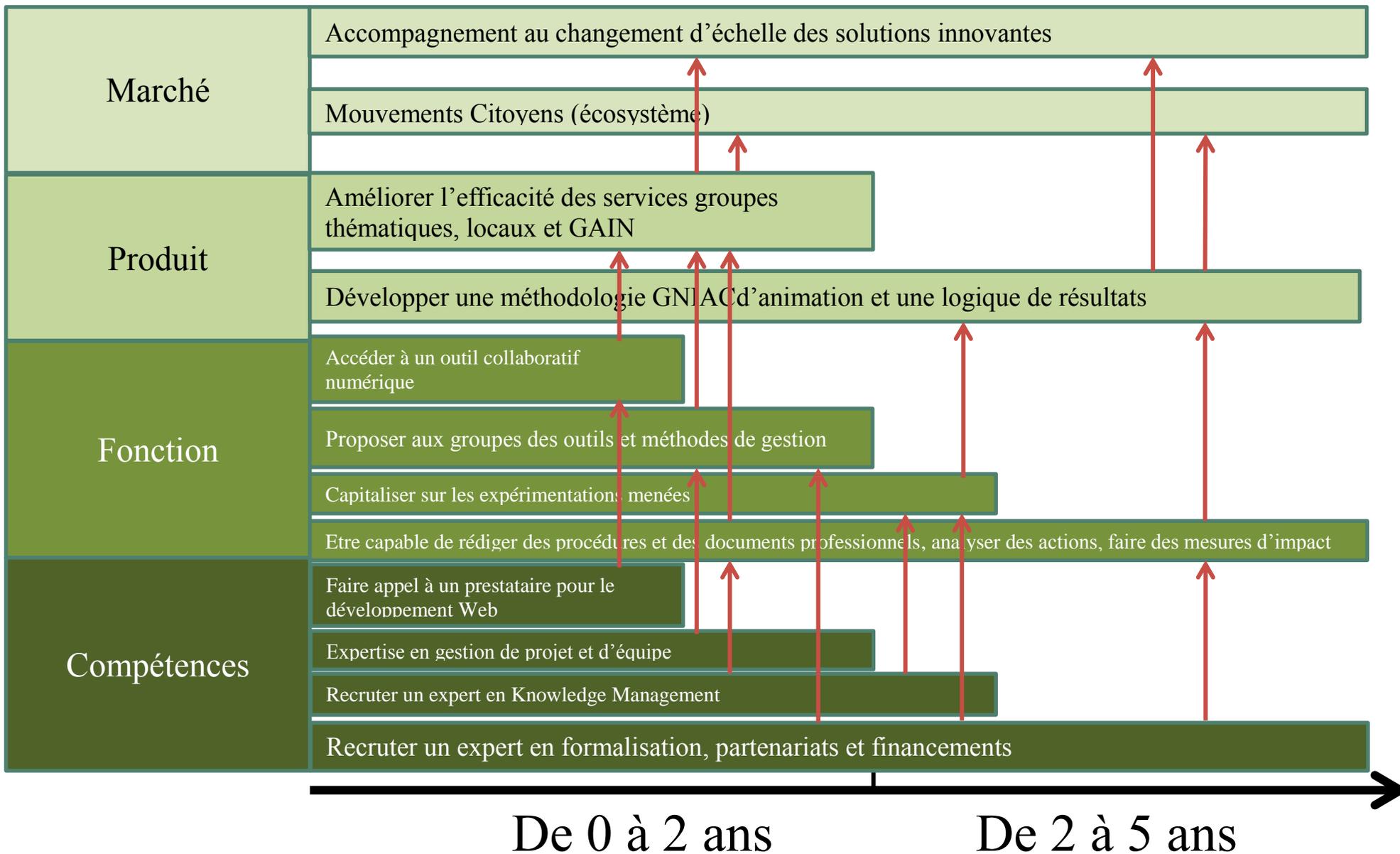
4. Projets en cours

Projet annoncé : description succincte	Tendance lourde futures	Savoir requis
Amélioration de l'outil GAIN	Evolution des technologies de l'Open Innovation + Besoin d'accompagnement pour les entrepreneurs	Gestion de projet Gestion d'équipe Développement Web Formation Formalisation Intelligence sociétale
Essaimage du PCPE	Marché de l'emploi toujours très difficile et soumis à des mutations technologiques et sociétales très rapides	Capitalisation Réseau Capacité d'innovation Prospection Communication Formalisation
Amélioration des groupes locaux et thématiques	Mutation du bénévolat en France : Vers un bénévolat actif et créateur de lien social	Leadership Animation de communauté Formalisation Gestion de projet Capitalisation Communication

5. Stratégie technologique

Compétences	Aujourd'hui	Scénario	Comment ?
A maintenir en interne	Prospection Animation de réunions Communication Capacité d'innovation	Animation de réunions Capacité d'innovation Logistique Animation de la communauté	Acquérir des locaux. Recruter un ETP pour un poste de Community manager et gestion générale. Transmettre un guide de bonnes pratiques sur le management aux groupes de projet.
A disposer chez un partenaire		Développement Web Veille	Rechercher une entreprise experte en développement Web et pouvoir disposer d'un appui flexible par mécénat de compétences.
A améliorer en interne	Animation de communauté		
A abandonner	Veille	Prospection	A terme l'association n'a plus besoin de prospecter grâce à sa notoriété.
A sauvegarder	Réseau	Gestion générale Réseau Gestion de projet et d'équipe	Développer un guide méthodologique sur la gestion de projet et d'équipe et événements GNIAC.
A acquérir	Logistique Développement Web	Formalisation et Capitalisation (montée en compétence)	Obtenir l'appui d'un expert en formalisation et un Knowledge manager.
A optimiser	Gestion de projet Gestion d'équipe Capitalisation Influence Formalisation	Communication Partenariats Plaidoyer	Former les membres permanents et en charge de la gestion des outils numériques à la communication. Capitaliser ensuite pour préparer le transfert de connaissance.

6. RoadMap



D) Planning GANTT

Missions	Mai			Juin				Juillet				Août				
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Outils Web (Sébastien, Joaquim, Mickaël)																
1. Organiser le contenu de l'information (Plateforme)																
Hierarchiser les contenus web existants : définir les contenus les plus important ...																
Mettre à jour les différentes pages et documents sur la plateforme																
Définir de nouveaux contenus impactant / recherchés par l'utilisateur																
Rédiger les nouveaux contenus + Valider ces contenus																
2. Organiser la communication (Plateforme)																
Lisser la mise en page des différentes pages du site																
Réaliser une veille sur les autres sites du concepteur et les autres sites d'engagement citoyen																
Organiser la Home Page et les différents liens vers les autres pages du site																
Mettre en place une Newsletter																
Réflexion sur la dissociation Groupes thématiques / Groupes locaux																
3. Capitaliser sur ces changements (Plateforme)																
Rédiger une charte éditoriale																
Rédiger un processus de communication (suite réunion du 28 mai)																
Informar la communauté de ces changements																
Mise en place d'un outil à définir pour la formation des adhérents à la plateforme (Tutoriels ? Présentation en plénière ?)																
Questionnaire (Patricia, Denis, Thierry)																
1. Elaborer le questionnaire																
Cahier des Charges : Définition des objectifs de l'enquête + Modalités																
Rédaction des questions																
Validation des questions																
Administration du questionnaire																
Suivi de l'évolution des réponses et relances si nécessaire																
2. Analyser le questionnaire																
Clôture du questionnaire et phase d'analyse des réponses																
Reporting et conclusions																
Let's Hub (Denis, Judicaël)																
1. Formulation du projet																
Echanges et rédaction d'un document de cadrage																
Définition des modalités de l'action : logique partenariale																
Définition du périmètre de l'expérimentation																
2. Préparation																
Phase de pré-test : AB testing																
Identification et invitation aux porteurs de projet																
Mise en place d'une équipe projet pour piloter l'expérimentation (+ Construction d'un tableau de bord)																
Formation des porteurs de projet																
Invitation aux participants identifiés																
3. Lancement																
Réunion de lancement du groupe de pilotage																
Accompagnement et soutien aux groupes de travail																
4. Fin de l'expérimentation																
Bilan de l'expérimentation : commun et personnel																
Rédaction d'un plan d'action suite aux conclusions tirées																

Missions	Septembre				Octobre				Novembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Outils Web (Sébastien, Joaquim, Mickaël)												
1. Organiser le contenu de l'information (Plateforme)												
Hierarchiser les contenus web existants : définir les contenus les plus important ...												
Mettre à jour les différentes pages et documents sur la plateforme												
Définir de nouveaux contenus impactant / recherchés par l'utilisateur												
Rédiger les nouveaux contenus + Valider ces contenus												
2. Organiser la communication (Plateforme)												
Lisser la mise en page des différentes pages du site												
Réaliser une veille sur les autres sites du concepteur et les autres sites d'engagement citoyen												
Organiser la Home Page et les différents liens vers les autres pages du site												
Mettre en place une Newsletter												
Réflexion sur la dissociation Groupes thématiques / Groupes locaux												
3. Capitaliser sur ces changements (Plateforme)												
Rédiger une charte éditoriale												
Rédiger un processus de communication (suite réunion du 28 mai)												
Informar la communauté de ces changements												
Mise en place d'un outil à définir pour la formation des adhérents à la plateforme (Tutoriels ? Présentation en plénière ?)												
Questionnaire (Patricia, Denis, Thierry)												
1. Elaborer le questionnaire												
Cahier des Charges : Définition des objectifs de l'enquête + Modalités												
Rédaction des questions												
Validation des questions												
Administration du questionnaire												
Suivi de l'évolution des réponses et relances si nécessaire												
2. Analyser le questionnaire												
Clôture du questionnaire et phase d'analyse des réponses												
Reporting et conclusions												
Let's Hub (Denis, Judicaël)												
1. Formulation du projet												
Echanges et rédaction d'un document de cadrage												
Définition des modalités de l'action : logique partenariale												
Définition du périmètre de l'expérimentation												
2. Préparation												
Phase de pré-test : AB testing												
Identification et invitation aux porteurs de projet												
Mise en place d'une équipe projet pour piloter l'expérimentation (+ Construction d'un tableau de bord)												
Formation des porteurs de projet												
Invitation aux participants identifiés												
3. Lancement												
Réunion de lancement du groupe de pilotage												
Accompagnement et soutien aux groupes de travail												
4. Fin de l'expérimentation												
Bilan de l'expérimentation : commun et personnel												
Rédaction d'un plan d'action suite aux conclusions tirées												

Introduction

GNIAC dispose d'une plateforme Web créée par *Let's Co* qui travaille avec le CMS *SilverStripe*. Dans notre collaboration, nous avons accès au BackOffice du site, cependant l'offre est très standardisée. Nous avons peu de marge de manœuvre en termes de personnalisation d'un texte, d'une image, d'un emplacement, d'un modèle de fichier ...

Cependant cela permet une prise en main extrêmement rapide de l'outil. Un guide utilisateur est également fourni, il est intéressant de s'y référer en cas de difficulté. Nous sommes en contact régulier avec le concepteur de la solution *Let's Co*, Mickaël Berrebi, qui est très disponible pour répondre aux questions et est à l'écoute d'améliorations à faire sur la plateforme. (Ses coordonnées sont dans la BD GNIAC).

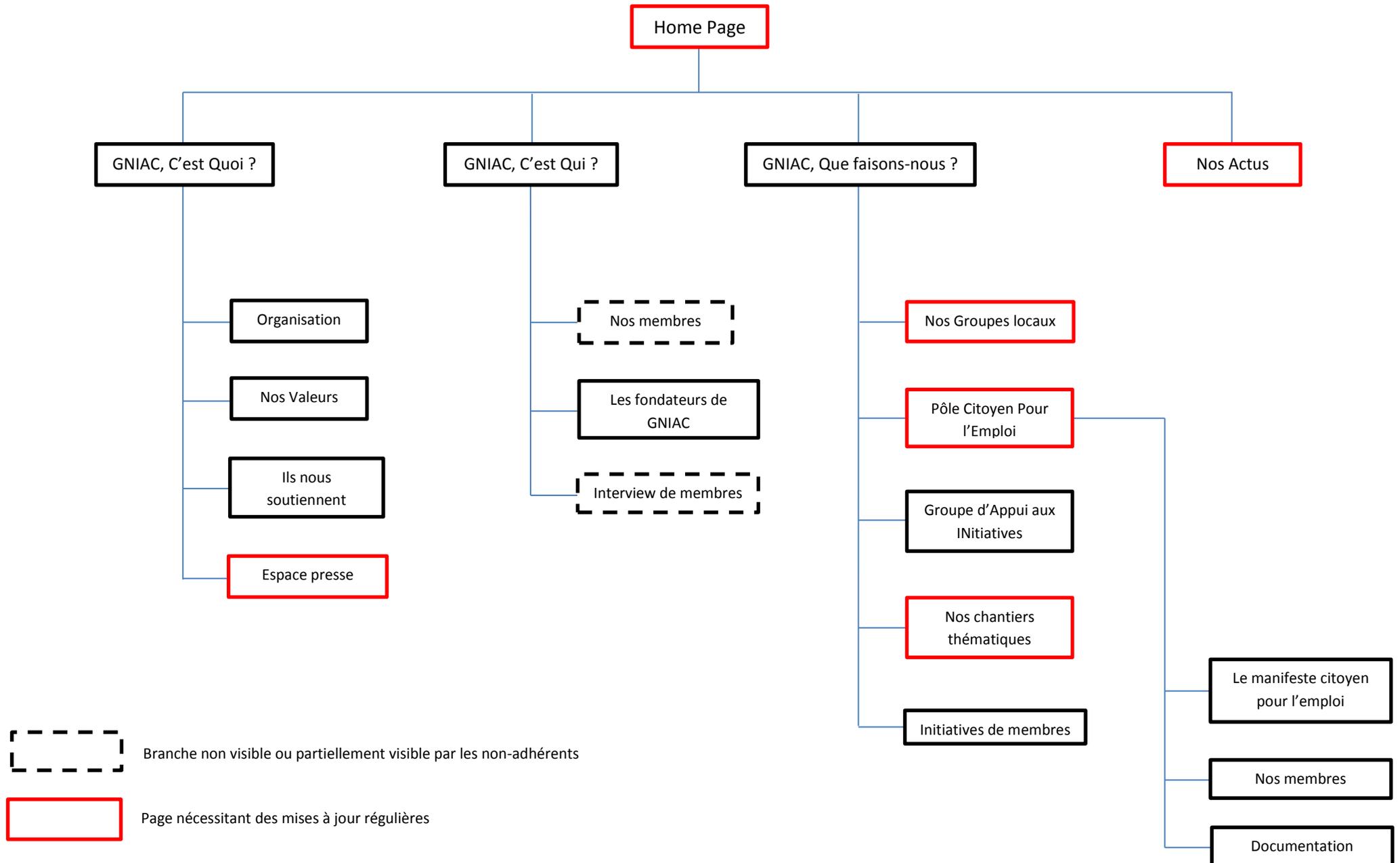
Objectifs de la plateforme

- **Site vitrine pour relayer les informations de l'association et mettre en valeur les initiatives de ses membres.**
- **Recenser des « experts citoyens »,** c'est-à-dire des individus forts de compétences et de motivation pour s'inscrire dans la réalisation concrète de projets d'intérêt général, dans la mutualisation des compétences et la volonté de faire bouger les lignes et les structures ligotées dans un écosystème rigide.
- **Recenser et valoriser des initiatives apportant des solutions innovantes.** Nous mesurons ce potentiel par sa capacité à impacter positivement la population et son environnement sur un territoire donné (en matière d'emploi, d'éducation, d'alimentation, de dialogue, d'entraide, ...).
- **Organiser des groupes de travail thématiques**
- **Informers des actualités sur différentes thématiques :**
 - Innovation sociale
 - ESS
 - Développement économique
 - RSE
 - Animation des territoires
 - Participation citoyenne
 - Evolution des politiques publiques
- **Informers des actualités des actions portées par le réseau,** à destination des membres et de son écosystème.

Les cibles visées par la plateforme

- **1^{er} cercle :** Les adhérents à l'association
- **2^e cercle :** Les acteurs publics et privés de l'intérêt général (associations, ESS, fonction publique, élus locaux et décideurs nationaux) qui sont notre écosystème.
- **3^e cercle (indirect) :** Le grand public cherchant

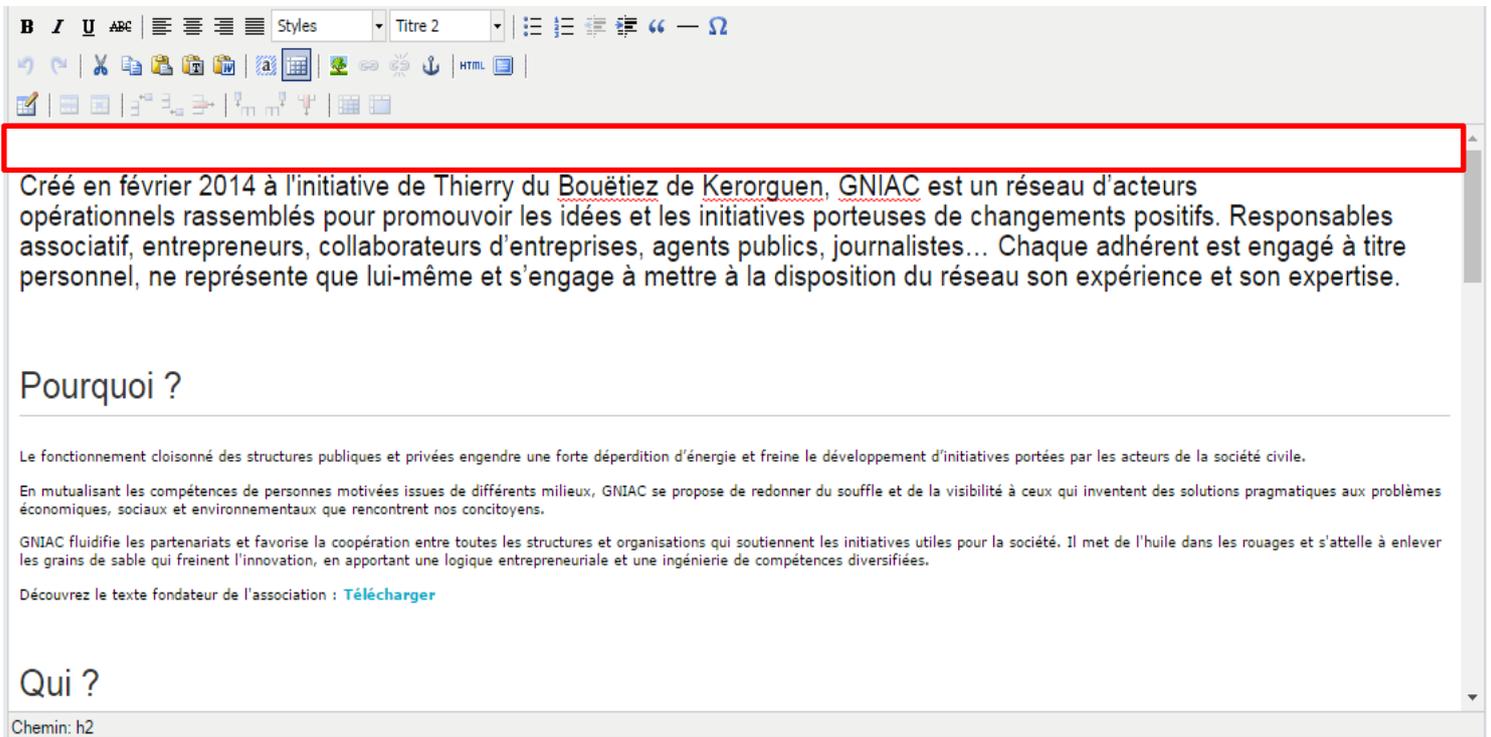
Arborescence du site : Représentation



Ligne éditoriale

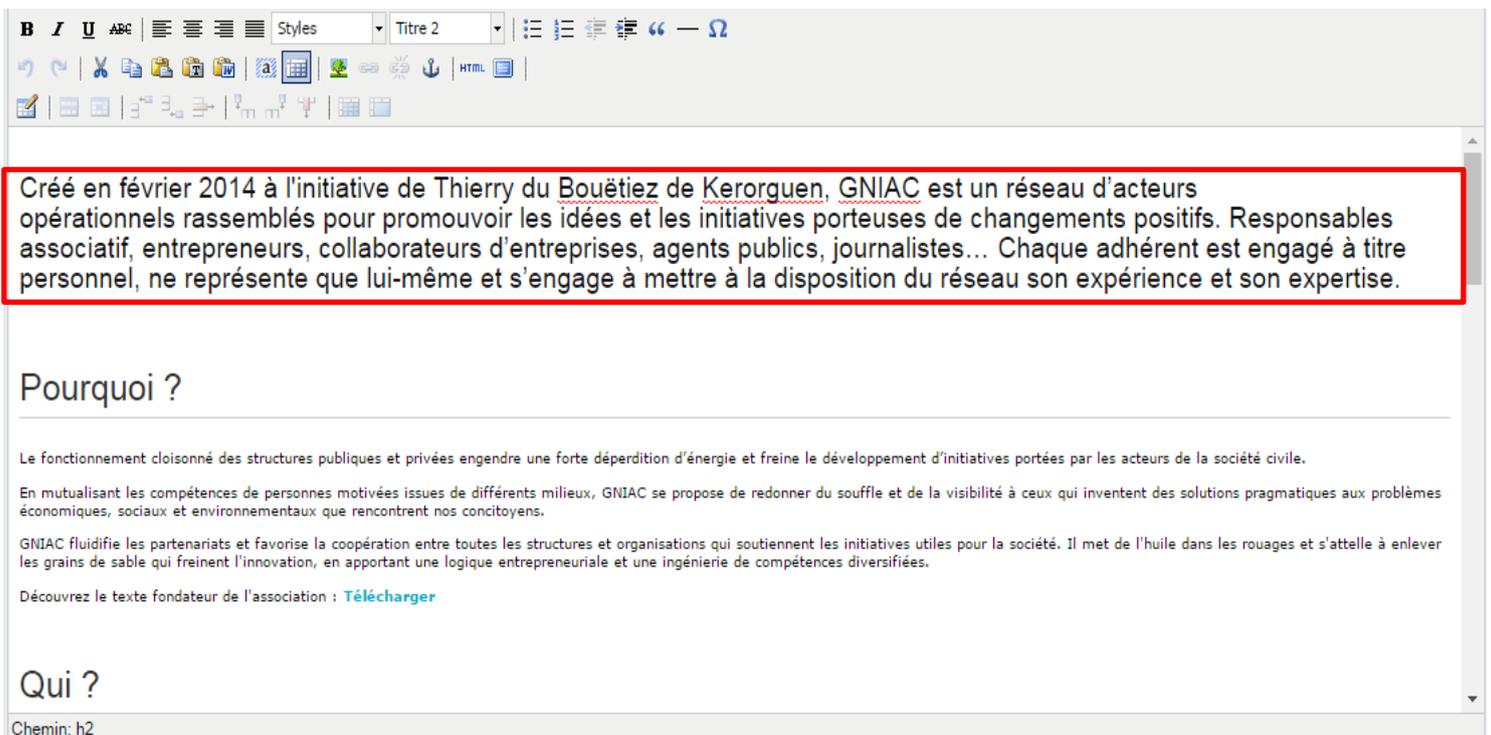
- Format et organisation d'une page

1. En tout début de page, dans le format « **Paragraphe** », sauter une ligne



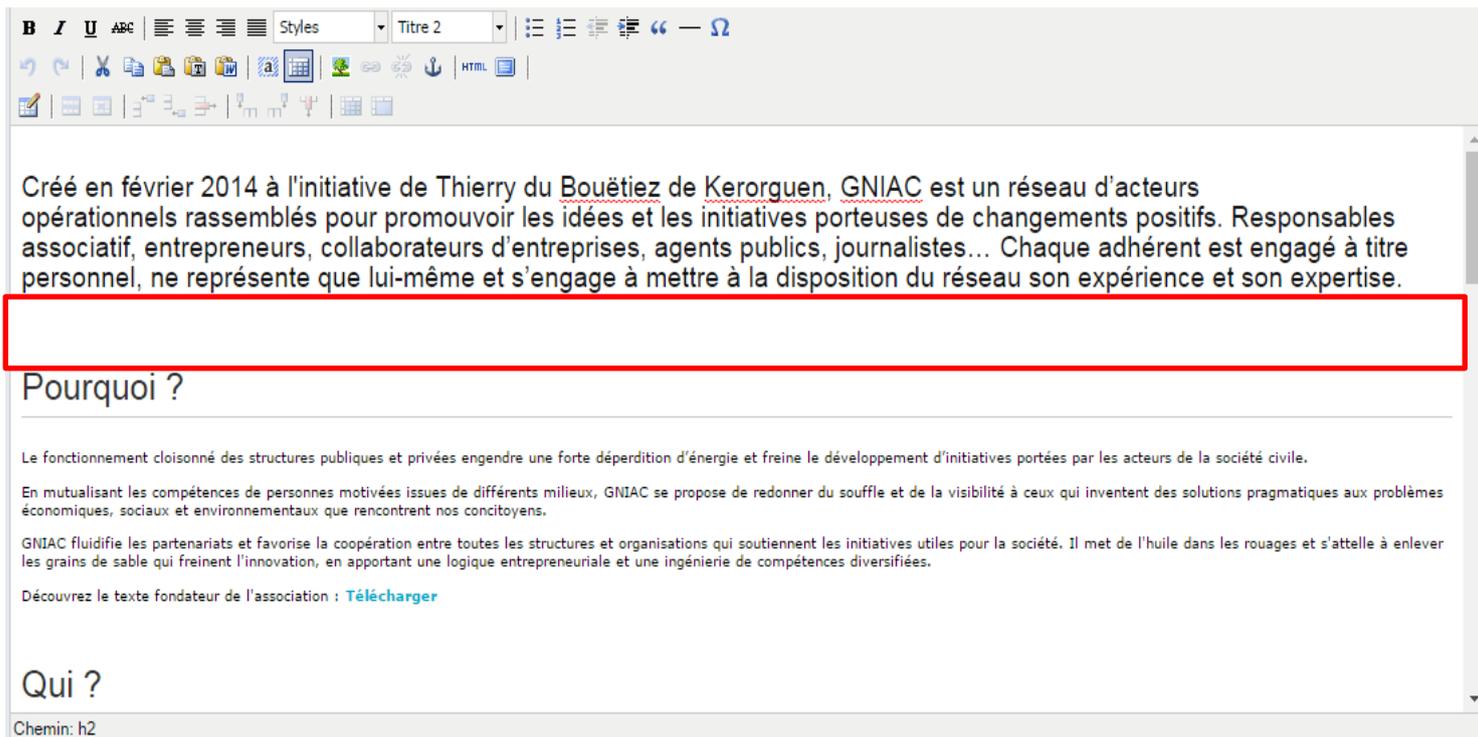
The screenshot shows a rich text editor interface. The top toolbar includes options for bold (B), italic (I), underline (U), and text color (ABC). The style dropdown is set to 'Titre 2'. The main text area contains a paragraph of text: 'Créé en février 2014 à l'initiative de Thierry du Bouëtiez de Kerorguen, GNIAC est un réseau d'acteurs opérationnels rassemblés pour promouvoir les idées et les initiatives porteuses de changements positifs. Responsables associatif, entrepreneurs, collaborateurs d'entreprises, agents publics, journalistes... Chaque adhérent est engagé à titre personnel, ne représente que lui-même et s'engage à mettre à la disposition du réseau son expérience et son expertise.' A red rectangular box highlights the first line of this paragraph. Below the paragraph is a section header 'Pourquoi ?' followed by three paragraphs of text and a link 'Télécharger'. At the bottom, there is another section header 'Qui ?' and the text 'Chemin: h2'.

2. Rédiger un chapeau (introduction au contenu que le visiteur va retrouver sur la page) dans le format « **Titre 3** ».



This screenshot is identical to the one above, showing the same rich text editor interface and content. However, in this version, a red rectangular box highlights the entire first paragraph of text, from the beginning to the end of the sentence.

3. Sauter une ligne dans le format « *Paragraphe* »



Créé en février 2014 à l'initiative de Thierry du Bouëtiez de Kerorguen, GNIAC est un réseau d'acteurs opérationnels rassemblés pour promouvoir les idées et les initiatives porteuses de changements positifs. Responsables associatif, entrepreneurs, collaborateurs d'entreprises, agents publics, journalistes... Chaque adhérent est engagé à titre personnel, ne représente que lui-même et s'engage à mettre à la disposition du réseau son expérience et son expertise.

Pourquoi ?

Le fonctionnement cloisonné des structures publiques et privées engendre une forte déperdition d'énergie et freine le développement d'initiatives portées par les acteurs de la société civile.

En mutualisant les compétences de personnes motivées issues de différents milieux, GNIAC se propose de redonner du souffle et de la visibilité à ceux qui inventent des solutions pragmatiques aux problèmes économiques, sociaux et environnementaux que rencontrent nos concitoyens.

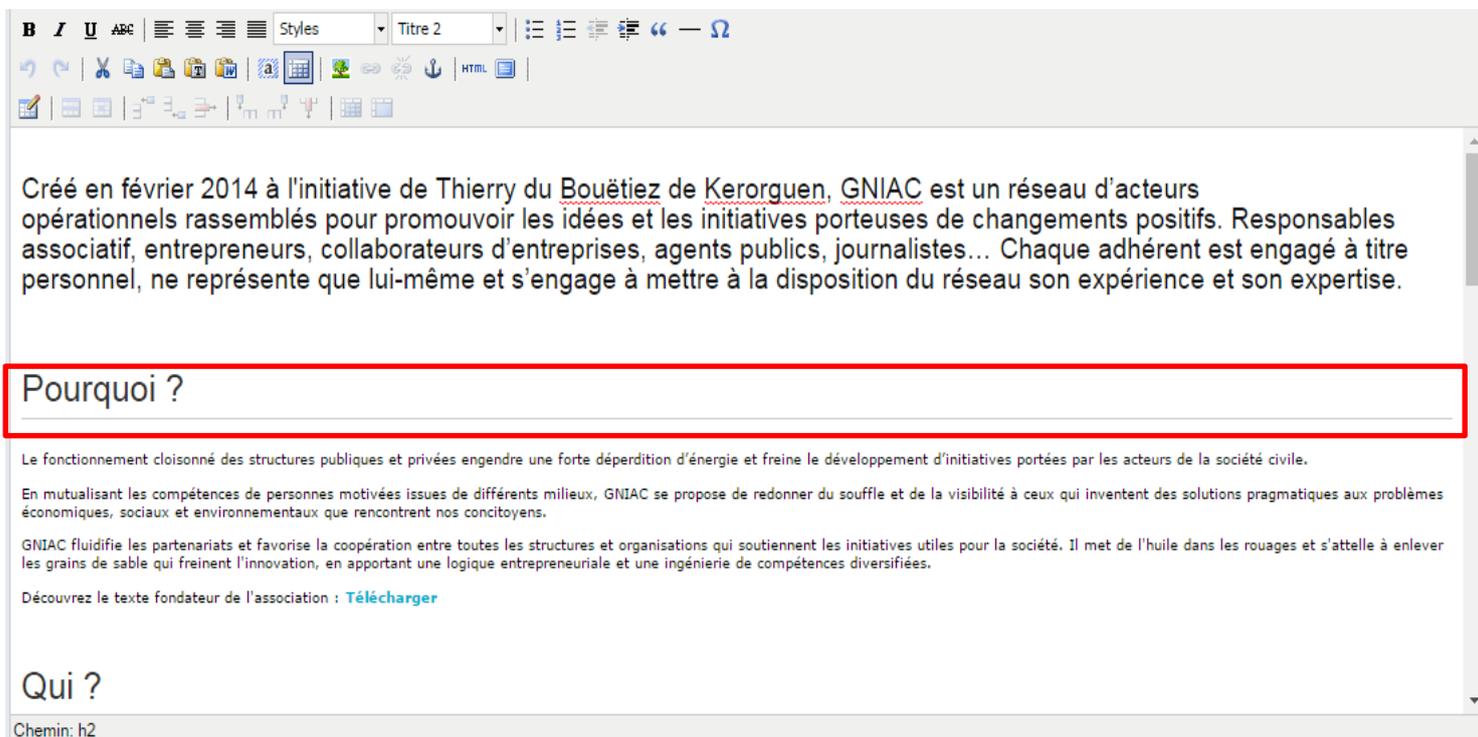
GNIAC fluidifie les partenariats et favorise la coopération entre toutes les structures et organisations qui soutiennent les initiatives utiles pour la société. Il met de l'huile dans les rouages et s'attelle à enlever les grains de sable qui freinent l'innovation, en apportant une logique entrepreneuriale et une ingénierie de compétences diversifiées.

Découvrez le texte fondateur de l'association : [Télécharger](#)

Qui ?

Chemin: h2

4. Rédiger le titre du paragraphe dans le format « *Titre 2* »



Créé en février 2014 à l'initiative de Thierry du Bouëtiez de Kerorguen, GNIAC est un réseau d'acteurs opérationnels rassemblés pour promouvoir les idées et les initiatives porteuses de changements positifs. Responsables associatif, entrepreneurs, collaborateurs d'entreprises, agents publics, journalistes... Chaque adhérent est engagé à titre personnel, ne représente que lui-même et s'engage à mettre à la disposition du réseau son expérience et son expertise.

Pourquoi ?

Le fonctionnement cloisonné des structures publiques et privées engendre une forte déperdition d'énergie et freine le développement d'initiatives portées par les acteurs de la société civile.

En mutualisant les compétences de personnes motivées issues de différents milieux, GNIAC se propose de redonner du souffle et de la visibilité à ceux qui inventent des solutions pragmatiques aux problèmes économiques, sociaux et environnementaux que rencontrent nos concitoyens.

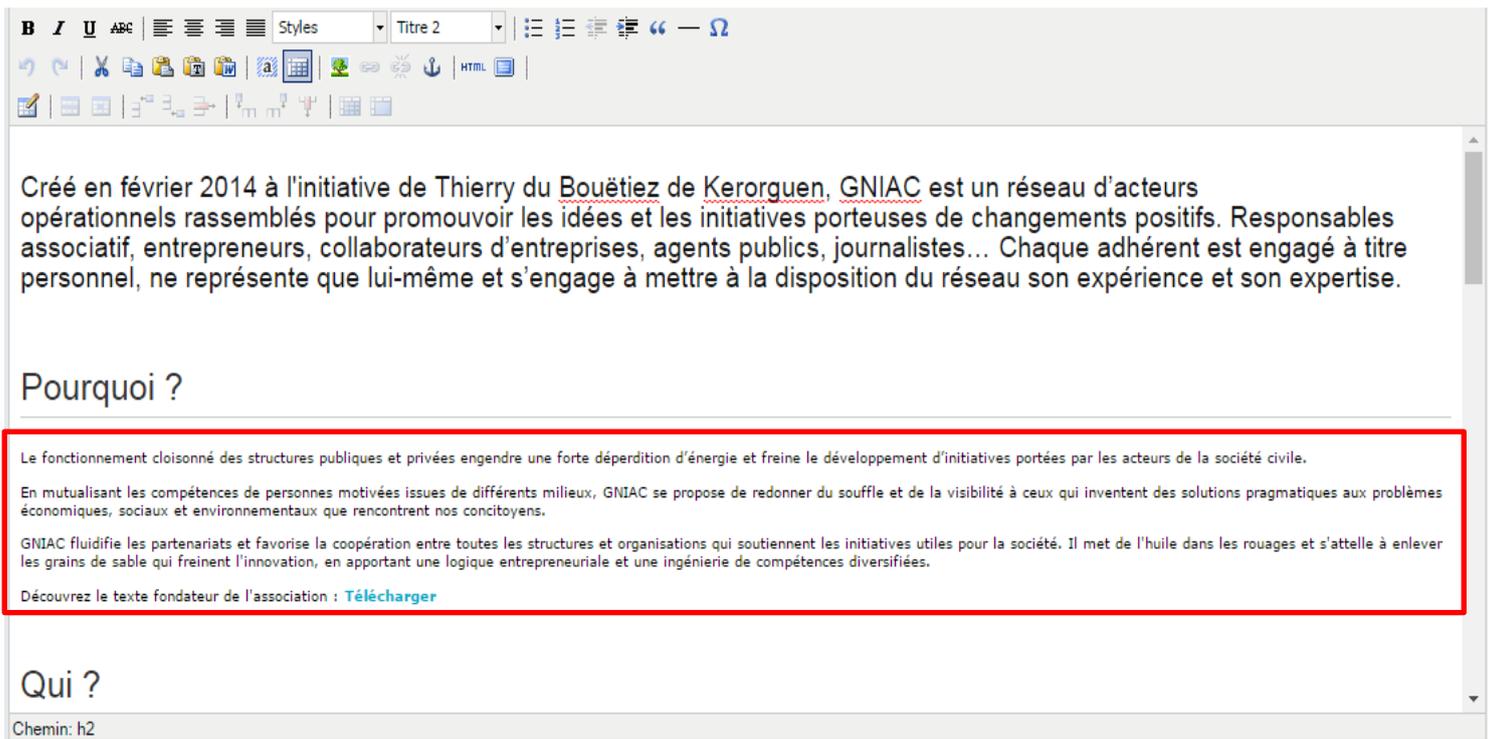
GNIAC fluidifie les partenariats et favorise la coopération entre toutes les structures et organisations qui soutiennent les initiatives utiles pour la société. Il met de l'huile dans les rouages et s'attelle à enlever les grains de sable qui freinent l'innovation, en apportant une logique entrepreneuriale et une ingénierie de compétences diversifiées.

Découvrez le texte fondateur de l'association : [Télécharger](#)

Qui ?

Chemin: h2

5. A la ligne suivante, rédiger le corps de texte dans le format « *Paragraphe* »



Créé en février 2014 à l'initiative de Thierry du Bouétiez de Kerorguen, GNIAC est un réseau d'acteurs opérationnels rassemblés pour promouvoir les idées et les initiatives porteuses de changements positifs. Responsables associatif, entrepreneurs, collaborateurs d'entreprises, agents publics, journalistes... Chaque adhérent est engagé à titre personnel, ne représente que lui-même et s'engage à mettre à la disposition du réseau son expérience et son expertise.

Pourquoi ?

Le fonctionnement cloisonné des structures publiques et privées engendre une forte déperdition d'énergie et freine le développement d'initiatives portées par les acteurs de la société civile.

En mutualisant les compétences de personnes motivées issues de différents milieux, GNIAC se propose de redonner du souffle et de la visibilité à ceux qui inventent des solutions pragmatiques aux problèmes économiques, sociaux et environnementaux que rencontrent nos concitoyens.

GNIAC fluidifie les partenariats et favorise la coopération entre toutes les structures et organisations qui soutiennent les initiatives utiles pour la société. Il met de l'huile dans les rouages et s'attelle à enlever les grains de sable qui freinent l'innovation, en apportant une logique entrepreneuriale et une ingénierie de compétences diversifiées.

Découvrez le texte fondateur de l'association : [Télécharger](#)

Qui ?

Chemin: h2

• Style et règles d'écriture

L'écosystème dans lequel s'inscrit le réseau est complexe et regroupe des acteurs du monde économique et social issus de tous horizons. Selon la formation, l'éducation et le domaine de compétence de chacun ils ne parlent pas le même langage, il convient alors d'utiliser un vocabulaire **clair et explicite** pour que les messages soient compris par tous. Il faut en effet éviter les termes appartenant à un domaine très spécifique et précis ainsi que les sigles et acronymes.

Le vocabulaire employé peut appartenir à un registre **professionnel**, puisqu'il est destiné à un public averti, ayant poursuivi des études supérieures. Surtout il est important de ne pas **vulgariser** chaque message pour ne pas « vexer » notre public (Nous ne nous adressons ni à des enfants, ni à un public tenu éloigné des problématiques économiques et sociales des territoires).

Pour être lu un article doit être aéré et bien ponctué. Ainsi il faut respecter les règles suivantes :

- Par page, **une rubrique correspond à un message défini et explicité en titre.**
Ex : Dans l'exemple pris au-dessus, la rubrique « POURQUOI ? » a pour vocation de présenter à l'internaute *La raison d'être et les finalités de l'association*, sorti de ce périmètre, il convient de créer une nouvelle rubrique.
- Par rubrique, **un paragraphe correspond à une idée particulière.**

Il est évidemment important de s'appliquer sur l'orthographe, la syntaxe ainsi que les règles d'écritures.

Pour vérifier la clarté des messages :

- *Si le message est à destination du grand public et des acteurs publics et privés de l'intérêt général :* Pour vérifier la clarté des messages, demander une relecture à un membre de l'équipe d'animation du réseau.
- Lire à voix haute le paragraphe en appuyant sur la ponctuation pour vérifier la bonne aération du texte.

Pour fluidifier et optimiser la lecture à l'internaute, quelques règles simples pour rédiger le contenu :

- Rédiger dans le style format général « **Paragraphe** ».
- Rédiger le corps des pages en couleur noire, en police Helvetica (possibilité de modifier ces paramètres dans les paramètres généraux du CMS).
- **Justifier le texte !** Le contraste est saisissant entre un texte rédigé en « aligné à gauche » et un texte « justifié ». Le texte justifié est plus fluide, aéré, permet au « lecteur » de ne pas trop fatiguer ses yeux.

• Le ton de l'écriture

Pour être en cohérence avec les valeurs défendues et exprimées par l'association et ses membres, il est important d'employer un ton à la fois **sérieux mais aussi proche, chaleureux, sans langue de bois (langage de vérité) et sans être agressif**. Pour exprimer cela :

- Il faut garder des tournures professionnelles, ne pas broder et enrober le message de couches superflues et sans valeur ajoutée.
- Cependant il est important de s'adresser directement à l'internaute pour exprimer la notion de proximité en l'incitant à en savoir plus.
- Enfin, il est important de valoriser les membres bénévoles de l'association et leur exprimer de la reconnaissance. Ceci de façon subtile et justement dosée (1 fois par page maximum).

Ex : « *Beaucoup des adhérents de GNIAC et leurs institutions sont porteurs d'initiatives qui constituent des solutions d'avenir.* »

• Domaine de validité des données

Outre les éléments de présentation que doit respecter celui ou celle qui sera en charge de la mise à jour des informations sur le site Web, le contenu doit être en accord avec les valeurs et les actualités de l'association.

Ce qui signifie :

- Respecter les principes de la charte de l'association.
- Ne pas afficher les informations et coordonnées des adhérents de l'association sur les espaces publics de la plateforme.
- Ne pas afficher toute information interne au fonctionnement du réseau et/ou classée confidentielle sur les espaces publics de la plateforme.
- La source des données diffusées sur le site est explicitement citée avec, si possible, un lien hypertexte renvoyant vers cette source.

En cas de doute sur la pertinence ou la validité d'une information à publier, en référer à l'équipe de direction.

Contenus spécifiques

- HOME Page

Les Bannières

Les bannières composent le message prioritaire. Elles sont en tête de page, en page d'accueil du site (Home Page) et affichent un support visuel très impactant et attracteur pour l'internaute. Il est important de les soigner.

4 bannières sont actuellement présentées :

- **1) Présentation GNIAC**

C'est la première image que voient les internautes. Opter pour une image traduisant les valeurs de GNIAC : convivialité, bienveillance, solidarité, partage, ... Un bandeau est associé à cette image, il renvoie directement à la **vidéo de présentation de l'association** (4'30"). Après chaque tenue d'un nouvel événement il est d'intéressant d'actualiser la photo afin de montrer que le réseau bouge, se rencontre, agit !

- **2) Un acteur, Un projet**

Avant chaque publication il est important de contacter chaque membre pour demander s'il accepte d'être placé sur le site de cette façon !

- Ressource : C'est actuellement le stagiaire GNIAC qui s'en charge.
- Fréquence : Tous les 15 jours.
- Contenu : Une photo illustrant le porteur de projet et son projet. Un texte court contenant : le titre de la rubrique. Une courte et légère introduction sur le projet suivi d'un bouton d'action « **en savoir plus** ».
- Article : Le bouton renvoie vers une page : « *Témoi'GNIAC* » (*Interview de membres et leurs initiatives réalisées par Denis*). A titre d'exemple : **Interview de Franck Drapin**.
- Illustrations : 1 photo en Home Page. Jalonné l'article par 3 photos illustrant les propos de l'article.
- Conseil : Lors de la publication, identifier le prochain acteur à mettre en avant dans cette rubrique. Lui demander alors d'envoyer à GNIAC : 3 photos pour illustration à la taille **1920px x 1080px**.
- Style : Police par défaut. Format : « **paragraphe** ».

- **3) Le Pôle Citoyen Pour l'Emploi**

Le collectif représente l'activité concrète la plus active et significative de l'association. Des résultats concrets, des individus impliqués, des outils structurants et une vision à moyen terme : 3 ans pour influencer, par notre méthodologie et nos actions, les structures publiques et décisionnelles dans la mise en place de dispositifs et politiques en faveur de l'emploi (sur le territoire du 93).

L'intérêt de cette bannière est de montrer par l'exemple ce que nous faisons concrètement et nous permet de justifier notre positionnement.

Le texte accroché à cette bannière peut être modifié (en reprenant les règles de mise en forme utilisées pour *Un acteur, Un projet*), pour mettre en avant une actualité jugée pertinente. La seule actualité à mettre à jour sur cette

bannière est la Newsletter du PCPE qui est rédigée à la demande de membres du collectif. La personne en charge de la mise à jour des articles sur le site sera informée d'une nouvelle Newsletter à publier par Anne-Céline ou Thierry.

- **4) Zoom sur une activité GNIAC : (Optionnel)**

Une 4^e bannière peut être créée pour mettre en avant sur la plateforme une actualité importante pour l'association : le déploiement d'une action, un événement à venir, une information importante. Ajouter un bouton d'action sur cette bannière selon le type d'action : Pour la présentation de la plénière, créer un bouton d'action « *Inscrivez-vous !* » avec un lien vers l'interface d'inscription. Pour l'actualité d'une action précise, créer un bouton « *Découvrez l'action* ».

Parole de Gniacqueur

L'idée de cette rubrique est de mettre en avant la parole d'un membre de l'association. Cette rubrique est destinée aux visiteurs membres mais aussi non-membres de l'association. La parole d'un adhérent à l'association est importante et peut avoir un impact significatif pour les visiteurs car elle peut répondre à des questions qu'ils se posent en découvrant GNIAC : *Pourquoi rejoindre ce réseau ? Que se passe-t-il ? Qui en fait partie ? Quelle ambiance règne-t-il au sein de l'association ? ...* Cela permet également de mettre en avant la voix et le ressenti d'un adhérent de l'association mais non membre « institutionnel » (non-représentant du CA) pour pouvoir s'identifier.

Avant chaque publication il est important de contacter chaque membre pour demander s'il accepte d'être placé sur le site de cette façon !

- Ressource : Le stagiaire GNIAC.
- Fréquence : Tous les 15 jours.
- Comment : Pour modifier cette rubrique, il faut accéder au BackOffice du site. Dans le bandeau à gauche, cliquez sur « Pages », puis sur « Home ». Une fois la page ouverte, il y a plusieurs onglets (Contenu, paramètre, historique) et des sous-onglets, cliquez directement sur le sous-onglet « Slider ». Là des changements peuvent être opérés en éditant le texte dans l'espace « *Texte sous le carrousel* ». Pour présenter la rubrique, c'est un tableau à 2 lignes et 1 colonne ; La première ligne comprenant le titre de la rubrique, la seconde pour présenter la photo est le texte.
- Contenu : Dans la zone de texte, insérer une photo du Gniacqueur sur la gauche (en style « **center** »). A droite, en style « **styles** » et en format « **Titre 1** », inscrire entre guillemets un extrait impactant et représentatif de la citation. En dessous, le texte est rédigé **en italique**, entre guillemets, en style « **intro** » et au format « **Titre 1** ». A la fin du texte, ajoutez le nom du Gniacqueur, en écriture classique.
- Conseil : Soit reprendre directement les interviews déjà réalisées et rédiger une synthèse pour en faire un texte très court et percutant, et contacter en amont le membre pour lui demander son accord. Soit contacter un membre non interviewé de témoigner sur l'utilité du réseau.
- Illustrations : 1 photo du Gniacqueur en question : une photo portrait.

Les « initiatives GNIAC »

Dans la zone correspondant aux initiatives GNIAC, il y a le résumé de 3 initiatives, un lien cliquable vers la description de ces initiatives et un bouton qui renvoie à la page complète « *Initiatives de membres* ».

- Ressource : C'est actuellement le stagiaire GNIAC qui s'en charge.
- Fréquence : Tous les 15 jours.
- Comment : **Se référer au point 2. Parole de Gniacqueur.**

- Contenu : Dans le tableau, la ligne du milieu, et divisée en 3 colonnes, contient la description de 3 initiatives GNIAC. Par colonne (donc par initiative) :
 - Au format « **Titre 2** » : Le nom de l'initiative.
 - Sous le nom, insérez une photo illustrant le projet, dans le style « **primary-borders** ».
 - Sous la photo, inscrire un court résumé, tiré de la fiche initiative remplie sur gniac.fr. Ou tiré d'un site.
 - Sous ce résumé, un bouton « *En savoir plus* » qui renvoie vers la description détaillée de la fiche.
- Article : Le bouton renvoie vers une étiquette présentée dans la rubrique « *Nos Actus* ».
- Illustrations : 1 photo en Home Page.

Cette rubrique est faite pour mettre en avant les initiatives viables avec un impact social conséquent. Il faut donc s'assurer de mettre en avant des initiatives dont les fiches sont au préalable bien remplies !

● Nos Actus

Pour chaque actualité, appelé « Billet » sur la plateforme, suivre la mise en forme suivante :

- Ressource : L'animateur national GNIAC.
- Fréquence : Chaque fois que jugé nécessaire par l'animateur ou après demande spécifique.
- Contenu : En titre du billet, commencez par indiquer la date au format jj/mm/aaaa. Puis, séparé par un double point, ajouter le titre de l'actualité. Dans le corps du billet, 3 options :
 - *Soit l'information est récupérée d'un autre site* : Rédiger une présentation du sujet, un résumé de l'article et créer un lien hypertexte vers cette source.
 - *Soit l'information vient d'une source externe à Gniac, mais peut fait l'objet d'un article à part entière* : Rédiger un article, sous le format « **paragraphe** », en citant notamment la source, l'auteur de l'article ainsi que la date de publication.
 - *Soit l'information vient de Gniac* : Rédiger un article, sous le format « **paragraphe** », en citant notamment la source, l'auteur de l'article ainsi que la date de publication.
- Illustration : 1 photo

Reporting : Outils statistiques – 4 document à mettre à jour

A l'arrivée de chaque nouveau, voici les documents à compléter pour suivre l'évolution du réseau.

1. Fichier unique membre

Ce fichier a pour but de recenser les membres, leur activité, leur date d'entrée dans le réseau, et ainsi pouvoir obtenir un suivi du nombre d'adhérents, de la proportion de chaque secteur d'activité représentée au sein de GNIAC.

M. Michel vient d'adhérer au réseau, il a rempli une fiche descriptive sur la plateforme. Moi, en charge de remplir les documents de reporting, reçois un mail de l'animateur national pour me prévenir de la validation d'un nouveau profil avec notamment son activité professionnelle.

Je vais alors ouvrir ce fichier, et dans la feuille « *Menu Départ* », je clique sur « *Nouveau GNIAqueur* ». Je rentre son nom, prénom, date d'entrée dans le réseau, un descriptif de son activité et je le rattache à un secteur (ces informations sont disponibles sur son profil, dans le BackOffice, dans l'onglet Community). Une fois validé, son profil sera rajouté en bas de la liste de la page « *BD GNIAqueur* ». **Vérifier si les informations sont bonnes !**

Ensuite, dans la feuille « *TableauxEtRapports* », clic-droit sur le tableau et cliquer sur « *Actualiser* ». Le total augmente alors de 1.

Puis, dans la feuille « *CourbeNbMembre* », il faut rajouter manuellement M. Michel : dans le mois correspondant, ajouter 1 à la colonne *Nombre de Nouveaux Membres* et actualiser le graphique de droite.

2. Carte GNIAC

Une représentation sur une carte des Gniaqueurs en France. Sur son profil, dans l'onglet « *Géo* » il est possible de voir le département de résidence de M. Michel. Il convient alors de remplacer, sur le territoire correspondant, le chiffre et de lui ajouter 1.

3. Gniaqueur par département

Ce document permet d'identifier qui sont les Gniaqueurs présents sur les territoires. Il convient alors de simplement trouver le département correspondant à M. Michel. S'il vient du 67, dans la ligne correspondant au département 67, ajouter 1 et ajouter son nom dans la colonne correspondante.

4. Panorama GNIAC

Ce document est diffusé tous les mois aux adhérents du réseau, il reprend tous les nouveaux entrants en les classant par secteur (secteurs identifiés dans le Fichier Unique membre) comprenant le nom et le prénom ainsi qu'une courte présentation de son activité.

Documents à mettre à jour

- [Télécharger un document](#)

Pour pouvoir créer un lien dans le CMS vers un document, il faut au préalable importer le fichier en question sur le site. Cette manipulation est très simple : Dans le BackOffice, dans le bandeau vertical à gauche, aller dans la rubrique « *Fichiers* », importer le document dans l'un des dossiers existants. Il est bien entendu possible de rajouter des dossiers permettant de se retrouver facilement dans les informations.

- [Rubrique « GNIAC, C'est quoi ? »](#)

1. Les diagrammes

Il y a, en milieu de page, 2 différents diagrammes extraits du fichier « *Fichier Unique Membre* » :

- L'un représente la croissance de l'association en terme de membre (cumulé croissant du nombre de membres depuis la création de l'association). Ce diagramme est à actualiser **chaque début de mois**. Dans la feuille « *CourbeNbMembre* », **copier le graphique** et le coller dans un logiciel de dessin type Paint ou InDesign. Supprimer les bordures grises et enregistrer l'image au format *.png*. L'insérer ensuite en lieu et place du précédent, selon les règles suivantes : Centré, Style « *center* », Format « *paragraphe* ».

ATTENTION : Avant d'importer et d'insérer une image, il faut faire attention au nom attribué ! En effet le logiciel à partir duquel le fichier est enregistré lui attribue un nom par défaut (par exemple : *Export1*). Lors de l'importation, si un fichier du même nom est déjà enregistré, le CMS demandera l'autorisation « *to overwrite* » la précédente image du même nom, c'est-à-dire l'écraser. Dans le cas du diagramme qui est à actualiser, cela ne pose pas de problème d'écraser l'ancien pour y insérer le nouveau. Cependant il convient d'être vigilant sur le fait qu'une autre image puisse avoir ce même nom à un autre endroit du site, car celle-là changerait également !

- L'autre représente, en termes de pourcentage, la diversité des secteurs dans lesquels œuvrent les membres. Ce diagramme est à actualiser **chaque début de mois**. Dans la feuille « *GNIaqueurs par secteur* », un graphique secteur est automatiquement mis à jour après chaque entrée d'un membre dans la base de données « *BD GNIaqueurs* ». Il suffit de **copier le graphique** et le coller dans un logiciel de dessin type Paint ou InDesign. Supprimer les bordures grises et enregistrer l'image au format *.png*. L'insérer en lieu et place du précédent diagramme, selon les règles suivantes : Centré, Style « *center* », Format « *paragraphe* ».

2. « Espace presse »

Presse écrite

4 janvier 2015 - Rencontre avec la Ministre du Travail MME. El Khomri.

[Découvrez le compte-rendu](#)

23 Novembre 2015 - Tribune dans La Croix : Appel à la mobilisation citoyenne pour l'emploi pour présenter le Pôle Citoyen Pour l'Emploi

[Découvrez l'article](#)

17 Décembre 2015 - Tribune pour l'emploi dans Le Monde : La création d'emplois doit venir d'une mobilisation citoyenne

[Découvrez l'article](#)

Dans cette sous-rubrique sont répertoriés tous les articles, interviews ou document relatifs à une présentation de GNIAC ou l'un de ses membres dans les médias. La demande de publication d'un article ou d'une émission dans cet onglet est émise par l'équipe de direction. La personne en charge de l'animation du site a bien entendu la possibilité de proposer des articles à publier. Mise en forme :

Par article : **Date – Nom du média** : Titre du document

Découvrez l'article (*Cette partie contient le lien vers l'article*)

En style « **paragraphe** ».

- Rubrique « **GNIAC, C'est qui ?** »

1. **Interviews de membres**

A la date du 30/06 plus de 90 interviews ont déjà été menées auprès des membres. Ces interviews ont vocation à mieux connaître les membres pour la tête de réseau mais surtout offre de la matière pour les contenus « *Un Acteur, Un Projet* » et « *Parole de Gniaqueur* » et dans le but de garder un contact permanent avec ce qui se passe chez nos membres et ainsi capter des signaux (besoins non-identifiés, insatisfactions, ...).

Une trame d'interview est mise à disposition mais reste ajustable pour permettre des questions spécifiques si le chargé d'interview souhaite approfondir un point particulier.

- Ressource : C'est actuellement l'animateur national qui s'en charge.
- Fréquence : Indéterminée et variable.
- Contenu : Une photo du membre interviewé. Un texte court contenant : la date, le titre de la rubrique, le nom du membre et en fin d'article le nom de l'auteur de l'interview.
- Article : Publié dans la rubrique « *Interview de membre* »
- Illustrations : 1 photo
- Style : Police par défaut. Format : « **paragraphe** ». Le titre est à inscrire dans l'emplacement « **Titre du billet** ».
- Conseil : **Reprendre le format de l'interview réalisée de Franck Drapin**

- Rubrique « **GNIAC, Que faisons-nous ?** »

1. **Groupes locaux**

Malgré une présence forte des adhérents dans la région d'Ile-de-France (61 % au 1^{er} août 2016), un grand nombre d'adhérents est dispersé sur tout le territoire national (52 territoires). Certains départements sont considérés comme dynamiques puisqu'ils abritent un nombre significatif d'adhérents. Ces réseaux locaux sont importants pour GNIAC car ils sont des **relais pour des personnes éloignées de la capitale** (point d'accueil, d'intégration, actualités du réseau). Ils sont des **satellites pouvant faire remonter des informations, initiatives et tout élément intéressant pour l'association**. Ils sont aussi **des représentants du réseau national**. Enfin et surtout, ils sont regroupés sur un territoire ayant des problématiques propres et peuvent ainsi **développer des actions** : essaimage d'une initiative mise en place dans un autre territoire, pilotage d'un groupe thématique, développement de la méthodologie GNIAC à une échelle plus locale (organisation de GAINS, Apréo'GNIAC).

Pour permettre à l'ensemble du réseau et à tout acteur d'un territoire de voir ce qu'il se passe sur les différents territoires, une rubrique est dédiée à l'actualité des groupes locaux : dans la rubrique « *GNIAC, Que faisons-nous ?* »,

la sous-rubrique « *Les groupes locaux* », se trouve la liste exhaustive, sous forme de vignettes, des différents groupes. Une cartographie permet également d'identifier les différents groupes locaux actifs.

Une personne ou groupe est en charge de l'animation du groupe local. Une personne est par ailleurs désignée comme administrateur de la page et du groupe sur la plateforme. Voici comment s'organisent chaque groupe :

- Information : Cet onglet contient un descriptif du groupe. Des actions mises en œuvre, des objectifs du groupe, du contact référent et **des actualités du groupe** (événements, réunions à venir ...). Ces informations doivent être mises à jour **tous les mois ou plus** selon l'activité du groupe.
- Membres : Cet onglet contient la vignette des différents membres affiliés au groupe.
- Projets : Cet onglet présente la liste des projets dans lesquels sont impliqués les individus de façon collective (une action commune au groupe sur le territoire) ou individuelle (un projet propre à un membre). Les projets, présentés sous forme de vignettes, doivent eux aussi être mis à jour **tous les mois ou plus** pour présenter le projet, ses objectifs et surtout **l'état d'avancement et les besoins liés au projet, ainsi que les actualités**. Il est donc primordial d'inviter les porteurs du projet, ou membres à mettre à jour les informations.
- Forum : Cet onglet permet de créer des fils de discussion et créer des échanges entre les membres du groupe mais aussi des membres non affiliés au groupe si la discussion est paramétrée comme « publique ».

2. Groupes de réflexions (thématiques)

Les groupes thématiques sont les groupes de travail, de réflexion qui sont centraux et fédèrent les Gniaqueurs autour de sujets d'intérêt général et/ou transversaux, et ne se limitent pas à un territoire. Ainsi toute personne peut contribuer au groupe : Découvrir ses membres, les actions qu'ils défendent, les orientations prises, ...

Ces groupes ont également une équipe de pilotage ou un référent qui se charge de l'animation du groupe (organisation des réunions, animation des membres du groupe, reporting des sessions de travail ...). Le groupe s'organise en interne et communique sur ses actions via **une page dédiée**.

En effet dans la rubrique « *GNIAC, Que faisons-nous ?* », la sous-rubrique « *Nos chantiers thématiques* » présente les différents groupes thématiques avec une organisation précise :

- Les constats : L'origine de la création de ce groupe
- L'ambition : Les objectifs que se définissent les participants du groupe
- Les membres : Une présentation brève des membres
- Les actualités : Prochaines réunions, actions ...
- Contact : En bas de page, se trouve un lien qui permet à l'internaute intéresser pour participer au groupe de contacter directement le référent.

Organisation et animation des pages :

- Ressource : stagiaire GNIAC.
- Fréquence : Indéterminée et variable.
- Contenu : Voir ci-dessus
- Illustrations : 1 ou 2 photos : illustrant le projet et/ou l'équipe
- Style : Reprendre le style et tous les éléments d'écriture présentés dans les premières parties de ce document notamment

- Conseil : Contacter régulièrement l'équipe de pilotage des groupes pour obtenir les informations. Demander à être en copie des échanges

3. Pôle Citoyen Pour l'Emploi

Cette rubrique est consacrée à l'action en faveur de l'emploi menée conjointement entre GNIAC et BBZ. Cette page reprend une présentation du collectif, ses objectifs, ses membres, ses actualités. Elle est accessible depuis 2 endroits dans le site : En Home Page et la bannière n°3 (présentée plus haut dans le document) ainsi que via la page « *GNIAC, Que faisons-nous ?* ». Au bas de la page, il y a un paragraphe intitulé « *Nos Actualités* ». Dans cette page il y a 2 documents :

- **Tableau des actions du PCPE** : Il sert de compte-rendu après les réunions de Task Force. Il comprend : le suivi de chaque chantier, les événements à venir et des éléments transversaux à tous les chantiers et au collectif. **Il est à mettre en ligne et à actualiser après chaque Task Force.**
- **Une newsletter du PCPE** : Ce document reprend quelques éléments du tableau des actions mais a une vocation plus communicative autour du pôle, de nos partenaires et actions. La fréquence de diffusion de la newsletter n'est pas définie. Mais dès qu'un nouvel exemplaire est édité et envoyé aux membres, il convient de le remplacer.

Lorsqu'une actualité forte du pôle est à mettre en avant. Publier un Teasing, un très court et percutant paragraphe en Home Page, Cf. la partie « *Contenus spécifiques – HOME Page – Bannières – 3) Le Pôle Citoyen Pour l'Emploi* ».

F) Planning du projet Let's Hub

Phase	Etape	Dates	Description	Document en lien	Etat d'avancement
Formulation du projet	1. L'échange	10-juin	<i>Thierry du Bouetiez - Franck Drapin - JP Aurand - Aurélien au Campus L'OREAL</i> Présentation de GNIAC à JP et présentation de l'outil et des finalités de Let's Hub de à nous. Convergence d'idées pour une expérimentation.	Présentation GNIAC (dossier <i>Projets</i>)	
		16-juin	<i>JP Aurand - Laura - Aurélien dans un Café proche BFM</i> 2nd discussion avec Let's Hub sur leur projet. Premiers échanges sur les modalités d'un partenariat : Rôles et temporalité	Rédaction d'un premier document de cadrage	Document Validé
	2. Les modalités	22-juin	<i>JP Aurand - Laura - Denis (Tél) - Valentin (Skype) - Aurélien dans un bureau BGE</i> Présentation par Valentin de la plateforme, de ses fonctionnalités et de la philosophie derrière. Premières propositions d'articulation du partenariat. Premiers échanges sur les modalités d'un partenariat : Rôles et temporalité	Mail récap. envoyé par Denis	Document Validé
		30-juin	<i>Aurélien</i> Rédaction d'une logique partenariale, annexée au document de cadrage : Validation par Let's Hub puis par GNIAC. Ce document a pour objectif de formuler avec un même langage les bases du partenariats : finalités, objectifs, moyens, besoins communs, ...	Document de cadrage - Opération LET'S GET GNIAC	Document Validé
	3. Périmètre de l'action	06-juil	<i>JP Aurand - Valentin - Aurélien dans un Café proche Musée d'Orsay</i> 1. Présentation des 10 Gniacqueurs identifiés + Initiatives identifiées regroupées en défis 2. Présentation par Valentin des différents processus sur le site : inscription, ouverture d'un réseau, d'une administration territoriale, navigation, publication de défis, ...		
		07-juil	<i>Aurélien</i> Rédaction d'un document reprenant les initiatives évoquées, les personnes identifiés ainsi que les différentes étapes de mise en oeuvre de la phase de préparation	Périmètre de l'action - Opération LET'S GET GNIAC	Document Validé
	Préparation	1. Pré-test	26-juil	<i>Valentin - Aurélien</i> Réflexion autour de la façon de communiquer sur l'opération : Identification de Gniacqueurs "prescripteurs", préparation d'une vidéo de présentation, mail d'invitation au test + demandes de disponibilités	Vidéo de présentation

		29-juil	<i>Valentin - Denis - Moi</i> Pré-test utilisateur : Travail en direct pour vérifier la conformité des fonctionnalités de base (Home Page, inscription, animation)		
	2. Préparation des pilotes	05-août	<i>Denis - Aurélien</i> Préparation d'un mail pour envoi aux personnes identifiées pour présenter le projet et demander leur accord et leurs disponibilités pour un "accompagnement" à la prise en main de l'outil. Se tenir disponible pour toute question.		Mail co-construit et validé
		11-août	<i>Denis</i> Identification et contact de 3 porteurs de projet à intégrer à l'expérimentation	Support de formation	Porteurs sollicités
		18-août	<i>Denis - Judicaël - Aurélien</i> Envoi d'une fiche de projet aux porteurs et attendre le retour. Décider d'une date de présentation de Let's Hub + Préparation des éléments préalables (espaces numériques, ...) + Définition d'un groupe de pilotage opérationnel	Fiche de GAIN	Fiche diffusée
		25-août - 29-août	<i>Denis - Valentin - Aurélien</i> Rencontre pour préparation des éléments préalables (formation à la prise en main de l'outil, création d'un espace Gniac, création d'un espace territorial, inscription des projets, ...) + Amélioration continue sur les fiches + Leur façon de voir le projet		
	3. Mobilisation	28-août - 08-sept.	<i>Denis - Aurélien</i> Invitation aux membres identifiés pour participer à une phase de test : présenter le projet, les initiatives et les problématiques à résoudre. Objectif : présenter un résultat mi-octobre + Invitation à un accompagnement technique		Mail à envoyer
Lancement	1. Groupe de pilotage	Prévisionnel : 10 septembre	<i>Groupe de pilotage</i> Lancement de l'expérimentation. Phase d'amorçage : Organiser la rencontre entre le porteur de projet et les participants puis rester en appui	Tableau de bord (basé sur les objectifs / indicateurs définis en phase de <i>Formulation du projet</i>)	
	2. Point d'avancement	08-oct	<i>Groupe de pilotage</i> Contacter les différents participants pour obtenir un retour	Fiche REX	

		13-oct	<p><i>Groupe de pilotage</i></p> <p>Retour d'expérience des testeurs. Présentation des résultats lors de la plénière + En cas de réussite, sonder l'auditoire sur l'envie de travailler avec ce support</p>	CR Plénière	
	3. Ouverture	15-oct	<p><i>Groupe de pilotage</i></p> <p>Selon les retours, préparer une ouverture : Mail général pour présentation de la plateforme + tutoriel de prise en main.</p>		

G) Exemple du questionnaire

GNIAC, qui ? Quoi ? Comment ? Où ?

Enquête à destination des adhérents

Après deux ans et demi d'existence et une croissance continue (20 membres en février 2014, 420 en juin 2016), il nous a semblé nécessaire de connaître votre avis et vos attentes sur GNIAC, compte tenu de la grande diversité des membres, dont une grande partie nous ont rejoint au cours des 9 derniers mois. Ce questionnaire nous permettra de mieux répondre à vos attentes et d'ajuster notre positionnement et nos moyens d'action.

Merci de prendre quelques minutes pour le renseigner

VOUS ETES ...

- 1) Votre nom (facultatif).....

- 2) Sexe
 - Homme
 - Femme

- 3) Age
 - de 35 ans
 - Entre 35 et 55 ans
 - + de 55 ans

- 4) Dans quel département vivez-vous ?

- 5) Date d'entrée dans le réseau
 - de 3 mois
 - Entre 3 mois et 1 an
 - + d'un an

- 6) Comment êtes-vous arrivé dans le réseau ?
 - Par cooptation / rencontre avec un membre
 - Via internet
 - Via un événement / un colloque
 - Autre :

7) A quelle catégorie appartenez-vous ?

- Entrepreneur social
- Entrepreneur
- Salarié de grande entreprise ou fondation
- Médias
- Consultant
- Secteur associatif
- Secteur public & parapublic
- Etudiant
- Retraité et sans activité
- Autre :

8) Etes-vous porteur d'une initiative, d'un projet ?

- Oui
- Non

9) Si oui, figure-t-elle dans la base de données Initiatives du réseau (renseignée par vous en ligne)

- Oui
- Non

10) Avez-vous déjà participé à un événement GNIAC ?

- Plénière
- Groupe de travail
- Apéro GNIAC
- Réunion locale
- Autre :
- Aucun

I) GNIAC et vous

1) Quelles sont les raisons pour lesquelles vous avez intégré le réseau ? (Choisissez 5 thèmes parmi les 10 en les notant par ordre de priorité de 1 à 5)

Le côté réseau – carnet d'adresses	
Le décroisement	
La dynamique positive incarnée par des individus engagés à titre personnel	
Recevoir un appui aux initiatives	
La veille sur les innovations sociales	
Plaidoyer, travailler sur les causes des dysfonctionnements	
L'approche et l'ancrage territorial : se rencontrer entre acteurs d'un même territoire	

S'impliquer dans des groupes de travail et actions collectives	
Donner et partager son expertise	
La possibilité d'explorer de nouveaux partenariats entre les membres	
Autre :	
.....	

2) Etes-vous satisfait par rapport à vos attentes ? (1 étant l'insatisfaction et 10 la satisfaction complète)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3) Quelles pistes d'amélioration voyez-vous pour que GNIAC soit plus proche de vos attentes ?

.....

4) Quelle est la plus grande force du réseau selon vous ?

.....

5) Quelle est la plus grande faiblesse ?

.....

6) Quels termes correspondent le mieux à GNIAC selon vous ? (Choisissez 5 termes parmi les 10 en les notant par ordre de priorité de 1 à 5)

Bienveillance	
Solidarité	
Partage	
Coopération	
Ouverture d'esprit	
Engagement	
Action	
Développement	
Ambition	
Transformation	
Autre :	
.....	

II) BESOINS, ATTENTES DES ADHERENTS

1) Parmi cette liste de besoins, lesquels vous correspondent ? (Choisissez 5 thèmes ou moins parmi les 10 en les notant par ordre de priorité comme précédemment)

Rencontrer des acteurs du monde économique	
Partager des expériences et des bonnes pratiques	
Découvrir des initiatives de terrain	
S'engager dans des projets collectifs allant dans le sens de l'intérêt général	
Donner et partager son expertise	

S'impliquer dans des groupes de travail et actions collectives identifiées	
Faire grandir des projets existants	
Développer un projet personnel	
Identifier les bons interlocuteurs	
Autre :	

2) Avez-vous déjà été sollicité par la tête de réseau ou d'autres membres ?

- Oui
- Non

3) Avez-vous déjà sollicité la tête de réseau ou un autre membre ?

- Oui
- Non

4) Si oui, pourquoi ?

- Demande d'info, de conseil ou de contact d'un membre du réseau
- Demande de GAIN (*Un GAIN est un groupe constitué de membres du réseau apportant une expertise pour répondre à l'appel d'un porteur d'initiative quant à une problématique ou un besoin identifié*)
- Valorisation d'un projet
- Participation à un événement local ou national
- Une demande d'interview
- Autre :

5) Aimerez-vous être plus sollicité pour :

- Rejoindre un groupe local / Participer à l'animation d'un groupe local
- Participer à un groupe de travail thématique
- Animer un groupe de travail thématique
- Aider à l'organisation des plénières/AG
- Participer à l'accueil des nouveaux adhérents
- Je ne souhaite pas être plus sollicité
- Autres :

6) Si oui, quel serait votre temps disponible pour GNIAC ?

- Quelques heures par mois (précisez si possible un volume d'heure mensuel)
- Une journée par mois ou plus
- Ponctuellement sur un sujet précis

III) PERTINENCE DES OUTILS

1) Votre avis sur l'intérêt /pertinence des outils GNIAC : (Notez ces outils sur une échelle de 1 à 10. 1 étant le plus faible et 10 le plus fort)

	Pertinence avec vos attentes (Intérêt)	Accès à l'information	Animation de l'outil	Souhaitez-vous ajouter quelque chose ...
Plénières				
Groupes de travail thématiques				
Apéro'GNIAC				
GAIN				
Groupes/réseaux locaux				
Espace personnel GNIAC : Accès aux membres et aux initiatives				

2) Avez-vous des idées d'autres formes d'outils à développer ? Lesquels ?

.....

3) Si vous avez participé à une plénière qu'en pensez-vous ? (*Logistique, qualité de l'animation, le déroulé, qualité des pitches, débat, réflexions, échanges directs*) (Notez de 1 : mauvais à 10 : très bien votre appréciation)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4) Que souhaiteriez-vous y voir amélioré ?

.....

5) Si vous avez participé ou animé des groupes de travail qu'en pensez-vous ? (Notez de 1 : mauvais à 10 : très bien votre appréciation)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6) Si vous avez participé ou animé des réunions de groupes locaux qu'en pensez-vous ? (Notez de 1 : mauvais à 10 : très bien votre appréciation)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7) Que souhaiteriez-vous y voir amélioré ?

.....

IV) PLATEFORME WEB – site internet GNIAC

1) A quelle fréquence vous rendez-vous sur GNIAC.fr ?

- Plusieurs fois par semaine
- Plus rarement (précisez fréquence)
- Jamais

2) Que pensez-vous du site internet /plateforme GNIAC.fr ? (*Compréhension de ce qu'est GNIAC, accès à l'information, système de recherche des membres et des initiatives, design, ergonomie*)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3) Que souhaiteriez-vous y voir améliorer ?

.....

V) Cotisation ou appel aux dons ?

Pour fonctionner le réseau a besoin d'un minimum de moyens. Et comme toute association, GNIAC est en droit de demander à ses membres de verser une cotisation annuelle. Jusqu'à présent, cela n'a pas été le cas et, au lieu et place, un appel aux dons a été effectué, permettant de recueillir 6000 euros en trois mois. Cependant une minorité des membres seulement a répondu à l'appel.

Parmi les propositions suivantes, laquelle a votre préférence :

- Instaurer une cotisation obligatoire et je suis d'accord pour verser :
 - Jusqu'à 20€
 - Entre 20 et 50€
 - Entre 50 et 100€
 - Plus de 100€
- Pas de cotisation mais un appel à contribution volontaire
- Autre proposition :

VI) Priorités

Dans l'optique de recentrer nos actions sur 2 ou 3 objectifs prioritaires, mobilisateurs et mesurables, lesquelles vous semblent les plus pertinents ? (Notez par ordre de priorité : de 1 à 3)

Mobilisation pour l'emploi : développement et essaimage de l'expérimentation Pôle Citoyen Pour l'Emploi et l'activité en cours dans le 93	
Transformation de l'action publique : développer le collectif créé avec d'autres associations afin de promouvoir des méthodes collaboratives de construction et de mise en œuvre des politiques publiques, en s'appuyant sur les initiatives citoyennes ayant prouvé leur efficacité et sur les agents publics innovateurs	
Appui aux membres : améliorer nos outils et en créer d'autres pour mieux profiter des compétences, expertises, réseau et méthodologies à partager des adhérents	
Mise en mouvement des membres du réseau : partage d'expertise, de réseau, plus d'implication dans les groupes de travail...	
Autre :	

VI) Bibliographie

Livre :

THIERRY Dominique

« Les bénévoles et l'association » - Janvier 2014

Revues :

La Revue Associations, N°51 – Octobre 2012

La Revue Associations, N°54 – Mai 2013

La Revue Associations, N°56 – Octobre 2013

La Revue Associations, N°59 – Mai 2014

La Revue Associations, N°64 – Mai 2015

La Revue Associations, N°67 – Décembre 2015

Rapports :

« La gouvernance des associations », CNAM

« La gouvernance des associations en pratiques », BUCOLO Elisabetta, EYNAUD Philippe, HAERINGER Joseph - Décembre 2014

« L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2016 », France bénévolat - Mars 2016

« La France bénévole en 2016 », BAZIN Cécile, MALET Jacques – Juin 2016

« Décentralisation et solidarités, les indispensables réformes », SANCHEZ Jean-Louis – Mai 2015

La lettre de l'ODAS, « Dépenses départementales d'action sociale en 2015 : L'inquiétude persiste » - Juin 2016

« Propositions pour la création d'une agence nationale pour le développement économique des territoires », DUFAY Marie-Guite, RENCHI Julien, SIFER Abderzak – Octobre 2015

« Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité, évaluation et approche stratégique », BENHAMOU Salim, DIAYE Marc-Arthur – Janvier 2016

« L'Open Innovation Sociétale : Ouvrir le processus d'innovation de l'entreprise est-il un moyen de mieux répondre à ses enjeux sociétaux », Bluenove – Juin 2014

Résumé / Abstract

Le Groupement National des Initiatives et Acteurs Citoyens ou GNIAC est une association créée en février 2014 avec l'ambition de décloisonner les acteurs publics et privés, de casser les logiques de structure, afin de créer une fluidité propice au développement économique et social des territoires et permettre le développement de l'innovation citoyenne. Elle fonctionne comme un réseau en s'appuyant sur des valeurs d'échange, de bienveillance et d'engagement. Elle regroupe actuellement 426 membres, appelés « experts citoyens », issus de tous les secteurs, de tout type de structure, porteur d'une initiative innovante ou non. La mutualisation des compétences permet à GNIAC d'orienter ses actions selon 3 axes que sont le soutien particulier aux porteurs d'initiatives, les réflexions sur des problématiques sociales et sociétales construites en s'appuyant sur l'expérimentation d'actions innovantes et enfin l'élaboration de plaidoyers à destination des décideurs politiques.

Actuellement le réseau se heurte à la problématique du manque d'implication de ses membres face aux différentes actions menées. Contrairement aux fausses idées selon lesquelles les citoyens se désengagent de la vie associative, le bénévolat est en croissance en France. La croissance rapide du nombre de membres n'a pas conduit à de vrais résultats concrets en termes d'impacts. Même si l'association s'est modernisée depuis sa création, elle manque actuellement d'une vision stratégique, d'outils performants et adaptés, et d'une réelle animation de communauté et d'outils de gestion de projets.

Dans un contexte de désaffection vis-à-vis des élites politiques, de déception voire de désapprobation de leur politique par la société civile, on observe l'émergence de mouvements citoyens en France à l'horizon des élections de 2017. L'association se trouve dans une période charnière. Elle doit faire preuve de réactivité désormais pour adapter son fonctionnement à son environnement. Ainsi pour réaliser cette mission, j'ai orienté mon plan d'action selon 3 axes : la clarification et la diffusion du projet associatif en interne, le développement d'une méthodologie de projet et d'animation générale, et la conduite du changement.

Mots-clés : Bénévolat – outils collaboratifs – gouvernance – animation de communauté – mouvements citoyens

The “Le Groupement National des Initiatives et Acteurs Citoyens” or GNIAC has been created in February 2014 and ambitioned to create connections between the civil society and public institutions. The association works as network built on exchange, kindness and engagement values. Today it gathers 420 members, called “citizen experts”, from every sectors, every kind of structures, developing an innovative solution or not. The roundup of different expertise gives to GNIAC the opportunity to work on 3 actions: To support the projects initiators, to organize reflections on social issues built by experimenting innovative solutions and to draft a bill to propose to policy makers.

Currently the main issue for the association is to solve the inertia of its members to get involved in the different actions. According to professional reports the volunteering in France is increasing contrarily to the common misconception in the associative sector. The fast growth of GNIAC's members hasn't been accompanied by structural changes. Even if the association modernised its tools since its creation a strategical vision, efficient and adapted tools and a real community and project management are missing.

The context of general disapproval of the politics and targeting the 2017 elections, many citizens' movements grew up. So now the association needs to be reactive to adapt itself to its environment. So to achieve my mission I centred my action plan on 3 main actions: the clarification and intern diffusion of the associative project, the development of a project and global management methodology and change management.

Key words: Volunteering – collaborative tools – governance – community management – citizens' movements

