



2017

Rapport d'activité

La Fonda
53 boulevard de Charonne
75011 Paris
Tél. 33(0)1 45 49 06 58
fonda@fonda.asso.fr

www.fonda.asso.fr

Sommaire

- 3 Edito, par Yannick Blanc
- 4 La Fonda en pratique
- 5 L'année 2017 en synthèse
- 7 **Eclairer**
- 17 **Inspirer**
- 25 **Influer**
- 29 Les chantiers internes

Quelques mots sur la Fonda

Laboratoire d'idées du monde associatif

Créée en 1981, la Fonda a activement contribué à la reconnaissance des associations par les pouvoirs publics. Reconnue d'utilité publique, elle est aujourd'hui centrée sur ses fonctions de laboratoire d'idées du monde associatif.

La Fonda a pour mission de valoriser la contribution essentielle des associations à la création de valeur, à la vitalité démocratique et au lien social, mais aussi d'aider les acteurs associatifs à conserver et développer leur capacité d'agir.

Pour cela, elle a placé la prospective au cœur de ses activités : de la veille à la stratégie, il s'agit d'une prospective participative, au service de l'innovation. Avec ses partenaires, elle mène également des enquêtes et des études, organise des groupes de travail, des ateliers et des rencontres-débats, produit des publications et anime différents centres de ressources en ligne.

En croisant les regards et les pratiques, en se faisant plate-forme d'intelligence collective, en bousculant les conformismes de pensée, la Fonda souhaite préparer le terrain pour l'expérimentation et la décision politique.

Edito,

par Yannick Blanc

2017 aura été pour la France l'année du grand big-bang politique. L'effondrement des partis qui structuraient la vie politique depuis si longtemps et la campagne victorieuse d'Emmanuel Macron méritent d'être analysés pour ce qu'ils sont, des moments de rupture dans le champ politique, mais aussi pour ce qu'ils révèlent des courants profonds de l'évolution de la société française.

Pour nous qui n'avons cessé, depuis le lancement en 2010 de notre démarche prospective **Faire Ensemble 2020**, de scruter les mutations de l'action collective, ce grand craquement n'est pas une surprise. Comme le réchauffement climatique, la transition institutionnelle s'installe insensiblement jusqu'au jour où l'on voit des pans entiers de la banquise s'abîmer dans l'océan. C'est donc plus que jamais à comprendre et anticiper notre manière de vivre et de faire ensemble, au contact permanent des acteurs associatifs et de l'économie sociale et solidaire, que la Fonda poursuit ses travaux.

Au début de l'année, nous lançons avec la Mouvement associatif **Solutions d'associations**, histoire de montrer qu'il existait déjà des réponses concrètes à certaines questions soulevées (ou pas) par la controverse électorale.

La création, en collaboration avec le CGET, du **Carrefour des innovations sociales** prolonge cette démarche par l'élaboration d'un moteur de recherche et d'une communauté d'action

destinés à rendre visible et à démultiplier la capacité d'innovation que nous observons partout sur les territoires. C'est pour nous une manière de poursuivre à grande échelle le projet du collectif **Pouvoir d'agir**.

Prenant la suite de nos réflexions sur le modèle socio-économique des associations, l'étude prospective sur **l'impact social et la création de valeur**, menée en collaboration avec l'AVISE et le Labo de l'ESS, mobilise déjà de nombreux acteurs impatients d'élaborer de nouveaux outils aptes à mesurer la réalité de leur contribution aux ressources communes de la société. La journée d'étude qui lui était consacrée le 12 décembre nous a permis de valider la pertinence de notre approche.

Le cycle Faire Ensemble 2020 s'achève et nous lancerons les **22 et 23 mars 2018**, lors de notre **Université du faire ensemble**, un nouveau cycle **Faire ensemble 2030**, conçu à partir des **objectifs de développement durable** adoptés par l'ONU à l'horizon 2030.

Nous poursuivons ainsi notre objectif stratégique : doter les acteurs de la société civile d'un langage commun pour imaginer un futur souhaitable à toutes les échelles, de l'engagement des individus à la sauvegarde de la planète. ■

La Fonda en pratique

Le bureau

Président : Yannick Blanc

Secrétaire générale : Francine Evrard

Trésorier : Sébastien Thubert

Membres du bureau : Antoine Colonna d'Istria, Nils Pedersen

Les administrateurs

Sophie Blampin, Isabelle Chandler, Christophe Dansac, Vincent David, Florent Duclos, Marianne Eshet, Pierre François, Thierry Guillois, Jean-Pierre Jaslin, Brigitte Lesot, Valérie Peugeot, Patrice Simounet, Roger Sue, Michel de Tapol, Laurent Terrisse, Pierre Vanlerenberghe. **Et les invités permanents** : Jean Bastide, Patrick Boulte, Anne David, Jean-Pierre Duport, Fanny Gleize, Romain Guerry, Jacqueline Mengin, Henry Noguès, Frédéric Pascal, Anne Pfersdorff, Jacques Remond, Carole Salères, Carole Sarkis, Giorgia Sebregondi, Louise Vaisman, Jean-Pierre Worms.

Les membres

Adhérents à titre personnel, ils contribuent, s'ils le souhaitent, aux travaux de la Fonda et à leur diffusion. Ils sont environ 200.

L'équipe salariée

Grégoire Barbot, *Chargé de mission*

Charlotte Debray, *Déléguée générale*

Bastien Engelbach, *Coordonnateur des programmes*

Florence Grelet, *Assistante de direction*

Brigitte Morin, *Maquettiste*

Claire Rothiot, *Chargée de communication*

Myriam Roumane, *Assistante de gestion*

Les partenaires financiers

Nous ne pourrions mener à bien nos projets et nos travaux sans le soutien régulier de nos partenaires financiers : La Caisse des Dépôts, La mutuelle Chorum, Le Conseil régional d'Ile-de-France, La Fondation Crédit Coopératif, La Fondation SNCF, La Macif, La Mairie de Paris, Le Ministère de l'Éducation nationale, La délégation interministérielle à l'Économie sociale et solidaire.

Les souscripteurs

A ces organismes s'ajoutent des partenaires financiers plus ponctuels. Ils soutiennent la Fonda dans la mise en œuvre d'études ou de projets spécifiques. En 2017 nous avons eu la plaisir d'obtenir le soutien de 5 nouveaux souscripteurs à

l'étude ESS et Création de valeur : CGSCOP, INJEP, NEXEM, Malakoff Médéric, Secours Catholique.

Les partenaires associés

Personnalités morales sans voix délibérative, ils sont associés aux orientations stratégiques de la Fonda, et en lui apportant un soutien, ont accès à l'ensemble de ses productions et outils.

Les partenaires associés de 2017 étaient :

ADASI - Association de développement de l'accompagnement à la stratégie de l'intérêt général
Adessadomicile- Adessa a Domicile Féd. nationale
ADMICAL

ADSEA29- Association pour la Sauvegarde de l'Enfance, de l'Adolescence et des Adultes du Finistère

ANSA – Agence nouvelle des solidarités actives

APEL – Association de parents d'élèves

AVISE – Agence d'ingénierie pour entreprendre autrement

CNAPE – Fédération des associations de protection de l'enfant

CNCRES – Conseil National des Chambres Régionales de l'ESS

Culture et Promotion

Fédération départementale des centres sociaux Charente-Maritime

Fédération SOLIHA

FSCF – Fédération des Centres sociaux et Socioculturels de France

Fondation des Apprentis d'Auteuil

Fondation Cognacq-Jay

Fondation Korian

Fondation de l'Orangerie

Fondation Partage et Vie

France Bénévolat

Futuribles international

IDEAS

Les petits frères des Pauvres

Malakoff- Médéric

MCC – Mouvement Chrétien des Cadres et Dirigeants

MNT - Mutuelle nationale territoriale

Nexem

Notre Village

Société française de Prospective

SNC – Solidarités Nouvelles face au Chômage

Sogama Conseil

Unaforis

UNAPEI

Utopia 56

Adhérents, administrateurs, salariés, contributeurs bénévoles, partenaires financiers, partenaires associés, souscripteurs forment la communauté de la Fonda. Leur implication, sous quelque forme que ce soit, est essentielle à son bon fonctionnement. Nous tenons à les en remercier, et comptons sur leur soutien fidèle pour les prochaines années.

L'année 2017 en synthèse

Eclairer

Avec ses travaux de veille la Fonda a poursuivi ses travaux d'observation des phénomènes requérant l'attention des responsables associatifs. L'accent a été mis cette année sur le **revenu universel**, abordé par le prisme des questions soulevées par cette proposition : la transformation des modes de travail, la refonte de la protection sociale, les modalités de partage des richesses. Ces travaux ont donné lieu à un numéro de la *Tribune fonda* ainsi qu'à un colloque organisé avec MetisEurope et à une journée d'étude dédiée, en lien avec *Alternatives économiques*.

Les rencontres **Fond'Après**, organisées en partenariat avec le Numa, ont poursuivi l'exploration des conséquences de la transition numérique pour les associations. Quatre sujets ont été abordés en 2017 : les liens entre innovation sociale et innovation ouverte ; le numérique comme levier d'apprentissages collectifs ; le *digital labor* et l'économie de la contribution en ligne ; le numérique comme vecteur de transformation des compétences associatives.

Quatre numéros de **la Tribune fonda** ont été publiés. Leur préparation a mobilisé pour trois d'entre eux un comité éditorial dédié et s'est appuyée sur un appel à contributions. La richesse de ces apports bénévoles a permis la production et la diffusion d'éclairages sur les thèmes suivants :

- 233 : Les clés de l'innovation sociale
- 234 : L'engagement associatif, source d'apprentissages
- 235 : Le revenu universel : cartographie d'une controverse
- 236 : Les associations au cœur des nouveaux métiers

Tous les dossiers *print* ont également été complétés par des dossiers numériques, pour faciliter la mise en débat sur notre site et les réseaux sociaux.

En 2017, la Fonda a également mené des **travaux de recherche et études**, dont les résultats définitifs seront connus en 2018

- Menée par Lionel Prouteau, maître de conférences émérite à l'université de Nantes, l'étude « **Bénévolat : tendances lourdes et phénomènes émergents** » a achevé sa première phase avec la construction d'un questionnaire, la réalisation de plus de 5 000 entretiens en face-à-face avec un échantillon représentatif et la stabilisation de la base des données collectées.
- En partenariat avec l'Avise et le Labo de l'ESS, l'étude « **ESS et création de valeur** : une approche prospective de la mesure d'impact social », a achevé sa première phase établissant un état de l'art des démarches existantes, et ouvert la deuxième phase, consistant en une exploration prospective des sources et des modalités de création de valeur sociale. A ce titre, une journée d'étude mobilisant près de 80 personnes et une douzaine de chercheurs a été organisée début décembre au siège du Crédit coopératif.
- Coproduite avec l'Unaforis, partenaire associé, l'étude prospective sur l'**avenir de l'intervention sociale** et l'évolution des contenus de formation a permis l'identification de tendances exerçant une influence sur les métiers du social ainsi que des enjeux qui en découlent et auxquels les futurs travailleurs sociaux seront confrontés.

Bien que le collectif soit dissout, le centre de ressources en ligne sur le **Pouvoir d'agir** est toujours animé par la Fonda. Il réunit un peu plus de 200 articles, repères méthodologiques, cas pratiques, prises de position et analyses d'universitaires.

Inspirer

En partenariat avec le Mouvement associatif, et dans la continuité de ses travaux sur la gouvernance des associations, la Fonda a organisé le 29 mars une journée dédiée à la présentation du « **Guide d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS** » rédigé par le Conseil supérieur de l'ESS (CSESS), pour en faciliter l'appropriation par les associations.

Sur volet de l'accompagnement à la transition numérique, la Fonda a poursuivi son implication dans le comité de pilotage national de **RéZolutions numériques**, cycle de rencontres territoriales ayant vocation à outiller les responsables associatifs. Six événements ont été organisés cette année.

La Fonda a également poursuivi le travail d'animation et de diffusion autour du **jeu Faire ensemble 2020**. En 2017, 150 personnes ont été sensibilisées à nos travaux de prospective par cet intermédiaire.

En lien avec le CGET, la Fonda anime le projet de **Carrefour des innovations sociales**. En mobilisant un réseau de 70 partenaires, pour la plupart acteurs du référencement d'innovations sociales, ce projet aboutira au développement d'une plateforme adossée à un moteur de recherche dédié, qui permettra de valoriser la diversité des innovations déployées sur les territoires et de bâtir des coopérations entre acteurs.

Enfin, la Fonda a poursuivi ses travaux autour de la notion de « **communauté d'action** » qui a émergé lors de sa précédente université. Deux démarches ont été accompagnées en Rhône-Alpes ainsi qu'auprès de partenaires associés, donnant lieu à une première formalisation méthodologique.

Cette problématique reste au cœur de la préparation de la prochaine université du Faire ensemble, programmée les 22 et 23 mars 2018. Inaugurant le cycle **Faire ensemble 2030**, en partenariat avec le Mouvement associatif et le Comité 21, et avec l'appui de Futuribles international, elle s'appuiera sur les Objectifs de développement durable (ODD) comme base d'un langage commun pour répondre aux défis sociétaux de demain.

Influer

Rendu possible par le soutien de la Fondation SNCF et d'APPOS, le développement du **nouveau site** a également bien avancé, et aboutira au début de l'année 2018 avec un site plus lisible et ergonomique, qui valorisera les productions de la Fonda et de ses partenaires. La Fonda a par ailleurs renforcé sa présence sur les réseaux sociaux et alimenté le débat sur ces espaces.

La Fonda a animé le débat d'idées par ses contributions écrites, au nombre de 23, et ses interventions publiques, au nombre de 90.

En partenariat avec le Mouvement associatif, dans le contexte électoral, la Fonda a lancé **Solutions d'associations**, pour valoriser la contribution essentielle des associations aux grands défis planétaires. Plus de 60 contributions ont été reçues et l'événement organisé le 15 mars au Carrefour des associations parisiennes a rassemblé 80 personnes. Cette démarche va se poursuivre pour intégrer le cycle de Faire ensemble 2030, en se structurant autour des Objectifs de développement durable (ODD).

Enfin, l'année 2017 a permis à la Fonda de poursuivre des chantiers internes. Sur le volet de la **vie associative** des outils et des temps d'accueil ont été mis en place, pour présenter la Fonda, son fonctionnement et les modes de participation. Une *task force* est toujours mobilisée pour faire évoluer le modèle économique de la Fonda, notamment en diversifiant les ressources financières grâce à l'appui des partenaires associés. Enfin, la transition vers une nouvelle gouvernance de la Fonda a été amorcée, dans la perspective du renouvellement du Conseil d'administration et du bureau qui interviendra en 2018. ■

Éclairer

Il s'agit de proposer des clefs de lecture des tendances lourdes ou émergentes qui travaillent la société, et d'en déduire les enjeux structurants pour l'avenir des associations.

La veille prospective

L'activité de veille entend permettre d'identifier les thèmes importants sur lesquels la Fonda doit ouvrir de nouveaux chantiers, que ce soit sous forme de publication, d'étude, de groupe de travail, ou encore de rencontre-débat.

Afin de définir les thèmes de travail 2017, un forum ouvert a été organisé le 23 février 2017. Il s'agissait de consulter la communauté élargie de la Fonda sur les sujets qui lui semblent importants pour l'avenir. 36 personnes ont participé à cette consultation.

Il est ressorti un certain nombre de thèmes déjà travaillés par la Fonda (transformations de l'engagement, évolution des modèles économiques, composition et fonctionnement des gouvernances associatives), d'autres en chantier (évaluation de l'impact social, innovations sociales...), d'autres enfin, moins traités par la Fonda, comme les inégalités, les questions écologiques, la transformation des sources et de modalités de création de valeur, la cohésion sociale à l'heure du digital...

Dès lors, nous nous sommes employés à traiter ces nouveaux sujets par l'entrée du revenu universel, dont la montée en puissance dans le débat public cristallisait l'émergence de défis structurants pour l'avenir : transformations du travail, refonte de la protection sociale, la citoyenneté active...

Un groupe de travail composé de treize personnes s'est formé pour dresser une cartographie des controverses liées au « revenu universel ».

Adoptant l'attitude prospective, le groupe de travail s'est attaché à penser le temps long, à croiser les expertises, à objectiver le débat, en dépassant les croyances et les idées-reçues, de façon à nourrir les choix individuels ou collectifs. Dans ce cadre, une revue de la littérature a été entreprise (rapport Percheron...).

Trois sous-groupes ont été constitués :

- revenu universel et travail-emploi-activités
- revenu universel et lutte contre les inégalités
- revenu universel et engagement citoyen

Outre les réunions des sous-groupes, le groupe de travail au complet s'est réuni à trois reprises en 2017 (25 janvier, 16 mars et 21 avril). La mise en commun de ces travaux a permis de construire une vue d'ensemble contrastée, structurée à partir de trois énoncés inspirés des travaux d'Elionor Ostrom : les valeurs, les normes et les stratégies.

Les conclusions de ces travaux ont été mises en débat et enrichies à trois reprises :

- Le 6 avril, lors d'un colloque au Sénat co-organisé avec Métis Europ (92 participants)
- Le 22 juin, lors d'une journée d'étude organisée par la Fonda au Numa (25 participants)
- Le 22 juin lors d'une soirée-débat co-organisée au Numa avec Alternatives Economiques (50 participants).

Livrables : n°235 de la Tribune Fonda

[Cartographie du revenu universel](#)

Les rencontres-débats



Les Fond'après

Depuis 2008, la Fonda organise régulièrement des rencontres-débats. Depuis 2013, nous les axons sur des thèmes émergents, peu explorés, ou controversés.

L'objectif est d'explorer les conséquences de la transition numérique pour les acteurs associatifs. Après un tour d'horizon conceptuel et opérationnel animé par un membre de la Fonda, la large place laissée au débat est orientée « solutions ».

Comme en 2016, le cycle de rencontres-débat Fond'Après est organisé au NUMA de Paris.

Ces rencontres font toujours l'objet d'une recherche documentaire, dont une synthèse est adressée aux participants en amont de la rencontre, afin d'enrichir le débat.

Pour permettre à ceux qui ne peuvent se déplacer de profiter des échanges, ces rencontres sont filmées. De plus, un « live tweet » est organisé.

Quatre rencontres ont été organisées en 2017.

Open innovation et innovation sociale : l'intelligence collective au cœur de la R&D Le 19 avril 2017

Plutôt que de s'élaborer en cercle fermé, l'innovation ouverte est le fruit de la convergence entre une pluralité d'acteurs, remettant en question la logique d'exclusivité et de propriété. S'inscrivant dans une logique de co-production de la connaissance, elle est fortement encouragée par le développement du numérique.

Ce changement de paradigme n'est pas sans rappeler certains principes fondamentaux de l'innovation sociale : l'implication des publics concernés, le lien au territoire, les processus collectifs d'élaboration et d'évaluation, l'hybridation des modèles économiques, etc.

Conditions d'émergence de l'innovation sociale, conception d'écosystèmes favorables à la fertilisation, modalités nécessaires à l'essaimage et au changement d'échelle... : cette rencontre a

permis de mettre en débat la convergence et l'hybridation de l'innovation ouverte et de l'innovation sociale.

Après un temps de présentation de la genèse et des enjeux liés aux concepts d'innovation sociale et d'innovation ouverte, les intervenants ont apporté leur témoignage, fondé sur leur propre pratique.

Animée par Nils Pedersen, membre du bureau de la Fonda, cette rencontre-débat Fond'après a réuni **Claudio Vandi**, responsable programme innovations ouvertes au Numa **Emmanuel Dupont**, responsable de l'animation scientifique et stratégique au CGET **Adrien Centonze**, chef de projets technique des créations du PoleS **Xavier Corval**, président fondateur d'Eqosphere

En savoir plus :

<https://fonda.asso.fr/ressources/open-innovation-et-innovation-sociale>

Le numérique : levier d'apprentissages collectifs ? Le 14 juin 2017

Les associations et autres collectifs issus de la société civile permettent d'acquérir un ensemble de savoirs et compétences par le biais de pratiques collectives qui n'ont pas d'équivalent dans un cursus scolaire ou une formation classique. Véritables écoles de la citoyenneté, elles permettent à leurs membres de mieux appréhender, grâce à leurs actions, la société dans laquelle ils évoluent et ainsi développer et renforcer leur capacité d'action.

Le numérique, et plus particulièrement internet, permet lui aussi d'accéder à de nombreuses connaissances à condition de savoir les chercher. Les mooc, wikipédia, tutoriels en ligne, chaînes de vidéos thématiques sur YouTube... sont des exemples de supports d'apprentissage. Ils s'inscrivent plutôt dans une dynamique individuelle. Cependant, le numérique est également un espace d'apprentissage par l'action : sites, plateformes, forums, réseaux sociaux encouragent à une production collective.

Le numérique permet-il d'acquérir des compétences équivalentes à celles acquises dans une association ? Ces deux mondes ont-ils des éléments complémentaires à s'apporter pour renforcer leur action éducative ?

Animée par Antoine Colonna d'Istria, membre du bureau de la Fonda, cette rencontre-débat Fond'après a réuni

Brigitte Bourgois, directrice de la Maison des associations d'Amiens Métropole

Lou Salomon, chargée de mission innovation sociale d'Animafac

Denis Pansu, responsable Innovation ouverte de la Fing et coordinateur à la Fondation Afnic

Matthieu Cisel, membre des Savanturiers

En savoir plus :

<https://fonda.asso.fr/ressources/le-numerique-levier-dapprentissage-collectifs>

**Le travail du clic (digital labor):
économie de la contribution ou
exploitation des internautes ?**

Le 8 novembre 2017

Avec l'avènement du web 2.0 au milieu des années 2000, les pratiques numériques ont connu une mutation significative : là où il fallait être en mesure de coder et programmer pour interagir sur la toile, grâce au développement de nouvelles technologies et de nouveaux protocoles informatiques, désormais toutes les personnes qui le souhaitent sont en mesure de tisser un bout de cette toile sans fin. Le web 2.0 a permis de développer massivement l'aspect collaboratif du web, ouvrant la possibilité pour tout utilisateur de contribuer à l'échange d'informations, au partage voire à la production de la connaissance.

Cette nouvelle posture active interroge aussi sur la nature et le statut de ces contributions. Qu'importe la plateforme et l'utilité finale de ces contributions, il s'agit généralement d'un travail qui vise à améliorer un jeu de données. Cette amélioration peut être un élément essentiel du modèle économique de certaines plateformes numériques (ex. laisser des commentaires sur Airbnb, certifier les produits Amazon de certains revendeurs, contribuer à la qualité des services en vérifiant les prestations des différents chauffeurs BlablaCar...).

Or à partir du moment où cette libre contribution permet de dégager des profits financiers, on est en droit de s'interroger sur leur nature.

Si ces contributions sont une forme de travail, comment ce dernier est-il reconnu et encadré ? Quels sont les mécanismes de reconnaissance de la production de ces individus consommateurs/producteurs ?

Animée par Bastien Engelbach, coordonnateur des programmes de la Fonda, cette rencontre a réuni :

Pierre-Yves Gosset, délégué général de Framasoft

Lionel Maurel, fondateur de SavoirsCom1

Sébastien Broca, sociologue, maître de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'Université Paris 8.

**Le numérique : vecteur de transformation
des compétences associatives ?**

Le 5 décembre 2017

Conjugée à la transition économique, la transition numérique vient transformer en profondeur nos façons de travailler, et fait émerger de nouveaux métiers. Le tissu associatif n'échappe pas à cette règle. Comment sont appelés à évoluer les métiers au sein du secteur associatif ? Quels seront les besoins de demain en termes d'emplois salariés dans le secteur associatif ?

En quoi le secteur associatif sera-t-il appelé à jouer un rôle central dans un contexte d'évolution des métiers ? Comment s'organiseront les relations et passerelles entre les associations et les autres structures ?

Telles sont les questions qui ont été abordées lors de la dernière rencontre débat de l'année.

Animée par Bastien Engelbach, coordonnateur des programmes de la Fonda, cette rencontre a réuni :

Tifenn André, Directrice de la professionnalisation de l'Admical

Olivier Arnaud, Président et co-fondateur de PickAsso

Claire Dubien, Responsable du développement de Solidatech

Orianne Ledroit, Directrice de la mission Société Numérique de l'Agence du numérique.

En savoir plus : <https://fonda.asso.fr/ressources/le-numerique-est-il-un-vecteur-de-transformation-des-competences-associatives>

La Tribune Fonda

Publication trimestrielle, *La tribune fonda* propose des éclairages croisés, en mobilisant des expertises plurielles sur des sujets de société qui interrogent l'avenir des associations. Elle est principalement lue par des responsables associatifs, et a précisément pour vocation de les outiller pour éclairer leurs choix stratégiques.

Tantôt dans le prolongement de nos travaux, tantôt montée *ad hoc*, elle est organisée autour d'un thème, abordé selon des angles divers : regards d'experts, témoignages de praticiens, mise en lumière de pratiques émergentes.

Chaque numéro fait l'objet d'un comité éditorial *ad hoc*, animé par Bastien Engelbach en qualité de rédacteur en chef. Le secrétariat de rédaction est soutenu par l'engagement de deux bénévoles : Marie-Christine Combes et Jacques-André Pill.

En 2017, nous avons expérimenté la complémentarité des supports web et papier, avec des contenus spécifiques à chacun d'entre eux. Quatre numéros ont été préparés.

N° 233 – Les clés de l'innovation sociale



Le comité éditorial réuni le 18 janvier a mobilisé 12 participants.

27 propositions d'articles ont été reçues.

[Pour en savoir plus](#)

Sommaire de la version *print*

ÉDITO | Hors-normes par Yannick Blanc
REPÈRES | L'innovation sociale : expérience et perspectives par Elisabetta Bucolo
REPÈRES | L'inscription de l'innovation sociale dans la loi par Michel Abhervé
TRIBUNE | Innovation sociale : de la reconquête ! par Hugues Sibille
REPÈRES | Se repérer dans la jungle des financements de l'innovation sociale par Jeanne Brétécher
ANALYSE | Élargir la notion d'innovation sociale par Rudy Pignot-Malapert

ANALYSE | L'innovation sociale : le désir et l'idéal plus que le besoin par Ariel Kyrou

MÉTHODOLOGIE | L'innovation sociale chez Animafac par Lou Salomon et Laura Micheneau

INITIATIVE | Repair Café : une innovation sociale européenne par Thibault Lescuyer

FOCUS | Les acteurs et les dispositifs de l'accompagnement à l'émergence de l'innovation sociale par l'Avisé

ANALYSE | Concevoir l'innovation sociale par une approche systémique par Steven Bertal

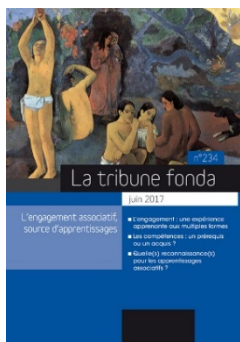
ANALYSE | Les acteurs de l'ESS : innovants sur les territoires ? par François Rousseau

ANALYSE | Les associations et l'innovation sociale en Kabylie : illustration par le cas de l'association Défi par Mohamed-Amokrane Zoreli

Sommaire des compléments pour le *web*

- Le Carillon : « Chacun pour tous ! »
- Enerterre : « Entraide et accompagnement à la réhabilitation de logements »
- L'Université des Patients : « L'université des Patients »
- Baluchon : « À table citoyens »
- La Cravate solidaire : « Des ateliers coup de pouce pour les demandeurs d'emploi »
- Le GRAP : « Alimentation solidaire et économie locale »
- Toutenvélo, « Le vélo-transporteur, une solution alternative »
- Parcours le Monde Île-de-France : « Osez l'international ! »
- Ap'Up : « Insertion et développement durable »
- Pistyles : « La nature au service du lien social »
- Rézosocial : « L'insertion par les métiers de l'informatique »
- Prima Terra : « Pour une économie circulaire créative »
- Le Pain de la liberté : « Un artisanat écologique et social »

N° 234 – L’engagement associatif, source d’apprentissages



Le Comité éditorial réuni le 27 avril a mobilisé 15 participants.

16 propositions d’article ont été reçues.

[Pour en savoir plus](#)

Sommaire de la version *print*

ÉDITO | Vers une société apprenante par Yannick Blanc

ANALYSE | À quelles conditions un système est-il apprenant ? par Évelyne Deret

ANALYSE | Le volontariat à l’international par Céline Leroux

EXPÉRIENCE | La formation par les pairs par Myriam Bourgeois

ANALYSE | Former pour maintenir le sens de l’action par Hamid Rezaï

TÉMOIGNAGE | La co-formation, tout au long de ma vie professionnelle par Hélène Eveleigh

ANALYSE | Vers la reconnaissance d’une professionnalité des acteurs associatifs par Jean-Pierre Jaslin

ANALYSE | Accompagnateurs et formation des responsables par Paul Bucau

REPÈRES | Professionnalisation et formation dans le mécénat par Tiffenn André

ANALYSE | L’expérience associative peut créer des compétences par François Rousseau

ANALYSE | Le pro bono : un transfert de compétences entre professionnels et associations par Tatiana Heinz

ENTRETIEN | Le rôle formateur des actions associatives par Michel de Tapol et Antoine Colonna d’Istria

Sommaire des contributions pour le *web*

- AnimaFac : « Un statut de responsable associatif étudiant »

- L’institut de l’engagement : « Valoriser les parcours civiques »

- L’UNAFAM : « Troubles psychiques - La formation des bénévoles et des proches aidants »

- Meuse Nature Environnement : « Controverse autour de la présence du loup : la médiation comme outil d’apprentissages réciproques »

- WeTechCare : « Favoriser l’apprentissage des usages numériques auprès de populations en situation d’exclusion numérique »

- D’Écouves verte : « Conduire un projet d’éducation populaire »

- IDEAS : « Un label pour valoriser une démarche d’amélioration de ses pratiques associatives »

- Teach For France : « Accompagner les enseignants des réseaux d’éducation prioritaire et valoriser leur métier »

- Peuple et culture : « Pour une éducation critique »

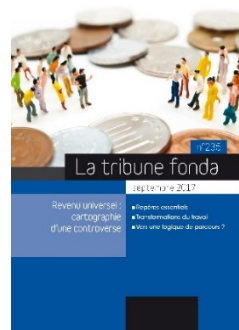
- Prima Terra : « Recherche-action-transmission autour de l’UP’design »

- FDVA : « Le fonds pour le développement de la vie associative : rôle, missions et enjeux »

- Flora Perez : « Accompagner l’organisation des habitants dans les quartiers populaires »

- Unis-Cité : « Place du service civique dans le parcours de formation des jeunes »

N° 235 – Revenu universel : cartographie d’une controverse



Numéro préparé par le groupe de travail revenu universel de la Fonda

[Pour en savoir plus](#)

Sommaire de la version *print*

ÉDITO | Un cas d’école – par Yannick Blanc

REPÈRES | Cartographie du revenu universel, par Bastien Engelbach

ANALYSE | Vers un revenu universel d’existence, par Hugues de Jouvenel

REPÈRES | Episodes de l’histoire du revenu universel

LECTURE | Recension de l’ouvrage de Philippe van Parijs et Yannick Vanderborght, *Basic Income*, par Julien Damon

TRIBUNE | Revenu de base : la révolution sociale du XXIe siècle, entretien avec Sébastien Groyer

ANALYSE | Accompagner les parcours pour développer la confiance, entretien avec Cécile Van de Velde

TRIBUNE | Le revenu universel à l'épreuve des vécus précaires, par Annaïg Abjean,

ANALYSE | Vers la fin du travail ?, par Jean-Pierre Jaslin et Pierre Vanlerenberghe

ANALYSE | Travail et revenu universel, par Jean-Pierre Jaslin et Pierre Vanlerenberghe

TRIBUNE | Revenu universel... oui mais civique, par Roger Sue

TRIBUNE | Apprentissage universel, pour une société de la connaissance, par Michel de Tapol

ANALYSE | Vers un accès universel aux services publics, entretien avec Bruno Palier

Sommaire des contributions pour le *web*

- Le revenu universel, cartographie des arguments
- 10 initiatives, propositions et expérimentations
- Le compte-rendu de lecture du rapport du Sénat (Percheron)
- Le compte rendu de la journée d'ateliers prospectifs organisés le 22 juin 2017
- Le compte rendu du colloque organisé par la Fonda et Metis Europe au Sénat
- La bibliographie de l'article d'Hugues de Jouvenel

N° 236 – Les associations au cœur des nouveaux métiers



Le Comité éditorial s'est réuni le 25 octobre, il mobilise 14 participants.

15 propositions d'articles ont été reçues.

[Pour en savoir plus](#)

Sommaire de la version *print*

ÉDITO | Couteau suisse, par Yannick Blanc

ANALYSE | Mutations du travail et évolutions au sein du secteur associatif, par le comité éditorial de *La tribune fonda* n°236

TRIBUNE | Pour une culture du numérique, par Ariel Kyrou

ANALYSE | La médiation numérique en tension, par Vincent Bernard

ANALYSE | Les délégués généraux d'associations, par Charlotte Debray et Laurent Piolatto

ANALYSE | Le rôle du délégué général d'association évolue, par Josselin Fouquet

ANALYSE | Fundraiser : vers un modèle entrepreneurial, par Charline Corbel

ANALYSE | Les GrantsMakers : au service du bien commun, par Nils Pedersen, Cédric Laroyenne et Marie Vernier

TRIBUNE | Animer la transversalité, par José Pendjé

TRIBUNE | Les intermédiaires, des acteurs multi-cartes, par Antoine Colonna d'Istria

ANALYSE | Accompagnateur de la vie associative locale, par Paul Bucau

ANALYSE | Nouvelles fragilités : nouveaux métiers, par Caroline Germain

ANALYSE | De l'invention d'une pratique aux nouveaux métiers, par Blandine Sillard

Sommaire des contributions pour le *web*

- Le métier de référent parcours-santé, Par l'AFM
- Un service à domicile pour des enfants en situation de handicap, Par l'Anim d'Handi
- Pour l'inclusion socio-professionnelle des personnes avec autisme, Par Coloc'Autisme
- Formation continue et formation de formateurs dans le domaine du soutien scolaire au Maroc, Par la Fondation Sanady
- Travailleur(se) socio-juridique, pour une prise en charge globale des demandes d'asile, Par la Fondation de Nice
- Une médiation au service du sens et des projets, Par l'Engagement Simone

La Fonda éditions



Afin de mieux rendre compte de l'utilité des parcours stratégiques pour les projets d'intérêt général, l'ADASI et Le RAMEAU ont souhaité donner la parole à celles et ceux qui l'ont vécu à des moments charnières de leur projet. Les témoignages de douze d'entre eux ont donné lieu au livre *Oser l'intérêt général !*

L'étude Bénévolat : tendances lourdes et phénomènes émergents

Si l'évolution des ressources financières des associations est un sujet crucial, il existe une autre ressource essentielle pour de très nombreuses associations : l'activité des bénévoles.

L'engagement bénévole n'est pas seulement une ressource productive pour les organismes qui y ont recours, il participe également à la vitalité de la société civile et contribue à tisser les fils d'une sociabilité du quotidien dont les effets sont bénéfiques, y compris pour les bénévoles eux-mêmes.

Le bénévolat mérite donc d'être pleinement reconnu et encouragé. Mais promouvoir le bénévolat suppose d'en connaître la situation présente et les grandes tendances.

- Y a-t-il en France un essor du bénévolat ou faut-il au contraire parler d'une crise ?

- Quels sont les domaines d'activité qui ont les faveurs des bénévoles ?

- Ce type d'engagement se diffuse-t-il dans toutes les couches de la société ou reste-t-il l'apanage de certaines catégories de la population ?

- Les jeunes sont-ils moins enclins au bénévolat ?

- La difficulté à concilier les différents temps sociaux peut faire obstacle à la disponibilité des bénévoles. Les durées qu'ils consacrent à leur engagement en subissent-elles les conséquences ?

- Des changements dans les modalités de l'engagement sont régulièrement évoqués par les acteurs associatifs comme par certains travaux de recherche : le bénévolat deviendrait de plus en plus ponctuel, lié à des objectifs précis et moins inscrit dans la continuité d'une adhésion durable au projet associatif. Quelles sont les parts respectives des participations occasionnelles et des engagements réguliers ?

Les réponses à ces questions restent jusqu'à aujourd'hui incomplètes. Cette situation est préjudiciable à la visibilité et la reconnaissance du

bénévolat. C'est pourquoi la Fonda soutient une recherche visant notamment à mesurer les évolutions de l'engagement bénévole depuis 2002 et à en appréhender les formes émergentes. La recherche permettra aux acteurs qui ont recours au bénévolat d'ajuster leur stratégie.

Le directeur scientifique de la recherche est Lionel Prouteau. Maître de conférences émérite à l'université de Nantes, il est économiste et membre du Laboratoire d'économie et de Management de Nantes Atlantique (LEMNA).

Les fonds nécessaires à la réalisation de l'étude ont été réunis grâce au soutien de l'INJEP, l'Institut CDC pour la recherche, la Fondation Crédit Coopératif, le Crédit Mutuel et la Fondation Crédit Mutuel, Malakoff Médéric, la MNT, Deloitte, la Fondation EDF, le Secours Populaire français.

Prise en charge par l'Institut CSA, l'administration du questionnaire de l'enquête bénévolat s'est déroulée au mois de juin dernier. Cette collecte des données avait été précédée d'une mise en forme du questionnaire destinée à limiter les sources de confusion des répondants. Les tests réalisés à l'issue de cette mise en forme ont permis de rôder les modalités de passation du questionnaire et de recourir à d'ultimes réglages. L'administration du questionnaire a demandé 4 semaines à l'institut de sondage. Cette administration a été réalisée en face-à-face. L'échantillon final est constitué de 5 039 individus. Il a été construit selon la méthode des quotas sur la base du sexe, de l'âge, de la catégorie socioprofessionnelle du répondant, de son niveau de diplôme, de sa région de résidence et de la catégorie d'agglomération.

La base désormais traitée, l'analyse des données collectées a démarré. Le livrable de cette recherche sera rendu public au plus tard à l'automne 2018.

L'étude ESS et création de valeur

La Fonda, L'Avise, le Labo de l'ESS ont lancé ensemble une étude intitulée « **ESS et création de valeur : une approche prospective de la mesure d'impact social** ».

Notre conviction est que l'évaluation des projets à finalité sociale peut devenir un instrument de pilotage stratégique, et un moteur de l'innovation sociale. Mais cela suppose que les démarches d'évaluation tiennent compte des mutations de moyen et de long termes transformant les sources et les modalités de la création de valeur. Aussi, les référentiels d'évaluation existants, qui souffrent déjà de ne pas être suffisamment appropriés par les acteurs, menacent-ils de devenir rapidement obsolètes.

Cette étude a pour ambition de nourrir la décision et préparer le terrain à l'expérimentation. A ce titre, elle vise d'abord à faire émerger un langage commun aux différents acteurs de l'évaluation, notamment les porteurs de projets à finalité sociale et les financeurs. Ce faisant, nos travaux permettront de doter les porteurs de projet à finalité sociale de nouveaux arguments pour faire reconnaître leur contribution à la transformation sociale, notamment auprès de financeurs cherchant à rationaliser leurs investissements. Inversement, ils viendront compléter les dispositifs permettant aux investisseurs et ceux qui les accompagnent de départager les projets d'utilité sociale et rendre compte de l'usage des fonds.

Un Comité consultatif composé d'experts de l'évaluation réuni le 4 mai 2017 a marqué le lancement de la **phase 1** de l'étude, pilotée par l'Avise. Partant d'un état de la littérature et d'une remontée d'expériences de terrain, cette première phase a pour objet **d'établir un état de l'art des démarches d'évaluation existantes et de préciser les défis pour demain.**

Un atelier auquel plus de soixante personnes d'horizons très divers ont pris part a été organisé à l'Avise le 15 septembre. Dans ce cadre, l'état de l'art a été partagé avec les participants, qui ont ensuite été invités à travailler en sous-groupe : chaque sous-groupe a bénéficié d'une

présentation détaillée d'une démarche d'évaluation appliquée à un cas pratique. Une grille d'analyse fournie aux participants a permis de repérer collectivement les avantages, les limites et les défis que soulèvent les différentes méthodes. La synthèse de cet atelier a été partagée avec le Comité consultatif le 25 septembre, qui a également marqué le passage à la **phase 2** de l'étude.

Cette phase, pilotée par la Fonda, consiste en une **exploration prospective des sources et des modalités de création de valeur sociale.** Nous proposons une approche systémique et dynamique de la notion de valeur à partir du concept de chaîne de valeur initialement forgé par Michaël Porter en vue d'analyser l'avantage concurrentiel des entreprises. Notre hypothèse est qu'en remontant la démonstration de Porter à l'envers, non de la firme vers l'écosystème qui l'entoure mais de l'écosystème vers chacun de ses acteurs, on doit permettre à ceux-ci de se situer dans une chaîne de valeur et d'y mesurer (en unités monétaires ou non) sa contribution. Dans cette perspective, la valeur n'est pas la mise en équivalence abstraite de toutes les activités, mais la reconnaissance de la part prise par chacune d'entre elles à un bien commun déterminé.



Pour vérifier cette hypothèse, une journée d'étude a été organisée le 12 décembre. Mobilisant 15 chercheurs en sciences sociales, cette jour-née

d'étude a permis d'explorer comment la problématique se pose dans différents secteurs (santé, services aux entreprises, chaîne logistique, économie circulaire, monnaies locales...) Elle sera suivie d'un atelier permettant de traiter les matériaux collectés, afin d'amorcer le passage à la troisième phase de l'étude, pilotée par Le labo de l'ESS.

[Pour en savoir plus](#)

L'étude Avenir du travail social

UNAFORIS

Union Nationale des Acteurs de Formation
et de Recherche en Intervention Sociale

A l'invitation de l'Unaforis, partenaire associé, la Fonda co-produit une étude prospective sur l'avenir de l'intervention sociale et des formations au travail social.

La première étape de la démarche a reposé sur le repérage des tendances structurantes sur les métiers du social. Le Conseil d'orientation consultatif de l'étude mis en place par l'Unaforis a travaillé, en prenant appui sur les travaux prospectifs de la Fonda ainsi que sur des auditions d'experts réalisées pour l'occasion, au repérage d'une trentaine de tendance, répartie en sept domaines (modes d'apprentissage ; démographie ; travail, activité et emploi ; protection sociale ; numérique ; transformation des modes d'action dans les territoires ; renouvellement des formes et structures d'engagement). Ces tendances ont fait l'objet d'un questionnaire en ligne de priorisation et de distinction en opportunités et menacées auquel ont répondu une centaine de membres du réseau Unaforis.

Une journée d'étude prospective organisée le 13 octobre à l'IRTS de Montrouge a réuni une soixantaine de participants pour mettre en débat les résultats de la première phase et faire remonter les enjeux et questions essentielles auxquelles seront confrontés les travailleurs sociaux de demain.

Sur la base des travaux de 2017, une nouvelle journée d'études sera organisée en 2018, pour confronter les conclusions et repérages des enjeux à des avis d'experts et en déduire les enjeux pour la formation au travail social, avant d'en déduire des orientations stratégiques pour faire évoluer les contenus et méthodes de formation.

Centre de ressources Pouvoir d'Agir



En juillet, le collectif Pouvoir d'agir a décidé de cesser son activité. Cela correspondait à la fin d'un cycle politique, avec l'atteinte de l'objectif premier qui était de faire connaître la notion de Pouvoir d'agir. De plus les objectifs formulés collectivement étaient en inadéquation avec les moyens : un réseau dynamique mais ayant du mal à mobiliser ses bénévoles sur des actions concrètes, couplé avec un modèle économique difficile à stabiliser, ne permettant pas de pérenniser sereinement un poste de salarié. A cela s'est ajouté, les derniers mois du collectif, des divergences de points de vue sur l'évolution que devrait opérer le collectif.

Malgré la fin du collectif, il a été souhaité que le site continue à exister afin de faire vivre les ressources collectées depuis quelques années. La Fonda est toujours en charge du centre de ressources du site.

Certaines actions ont été envisagées pour poursuivre le travail accompli par le collectif comme par exemple les Stades citoyens ou l'organisation de journées de musculation citoyenne portée par Aequitas.

Inspirer

Il s'agit de proposer des idées et des outils pour susciter et accompagner l'innovation dans les associations ; nous mobilisons les outils de la prospective au service de l'action.

Gouvernance des associations

Dans le prolongement de ses différents travaux sur la gouvernance des associations, la Fonda s'est engagée auprès de la DIESS à participer à la diffusion du « **Guide d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS** ». Rédigé en 2016 par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), ce guide offre différentes clés pour faire évoluer les actions et le fonctionnement des entreprises de l'ESS. L'idée : leur permettre de se poser les bonnes questions et faciliter la mise en œuvre concrète des actions visant à améliorer leur organisation.

A ce titre, fin 2016, nous avons noué un partenariat avec l'Uniopss et le Mouvement associatif, pour mener une enquête auprès des responsables associatifs. Certains éléments de réflexions issus de cette consultation ont été publiés dans le dossier n°553 de *Juris Associations*.

Cette consultation nous a permis de poser les bases de la journée que nous avons organisée avec le Mouvement associatif : **Envie d'idées neuves pour votre asso ? Suivez le guide !**



Cette journée, orientée découverte du guide des bonnes pratiques de l'ESS, a eu lieu le mercredi 29 mars 2017 à la Maison des associations de solidarité et a réuni environ 120 personnes sur la journée.

Après une introduction de Yannick Blanc, président de la Fonda et Philippe Jahshan, président du Mouvement associatif, Gérard Leseul, président de la commission du Conseil supérieur de l'ESS en charge de l'élaboration du guide, et Francine Evrard, secrétaire générale de la Fonda ont assuré une présentation du guide.

Divers intervenants associatifs reprenant les principales thématiques abordées dans le guide ont illustré les bonnes pratiques repérées en matière de

- composition et fonctionnement des gouvernances
- concertation dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise
- politique salariale et qualité de vie au travail
- participation des usagers
- liens avec le territoire

L'après-midi a été organisée autour d'échanges sur la mise en œuvre du guide, avec les témoignages de :

- l'Association des Paralysés de France, sur la refonte du modèle de gouvernance
- l'AF ILE 77, sur le renforcement des parcours professionnels
- le Centre social les 3 cités (Poitiers), sur la création et la mise en place d'un centre de santé avec les habitants

- Animafac, sur la conception et la mise en œuvre d'un vadémécum de l'égalité femmes/hommes
- l'AFDI, sur la démarche d'amélioration continue en ONG

- Acteurs pour une économie solidaire, sur la prise en compte des territoires

Suite à ces temps d'atelier, d'autres familles de l'ESS ont partagé des pratiques similaires au sein de leur structure avec Pierre-François Szczech (MGEN) et Stéphane Neck (Association nationale de révision). Suite à cela, grâce aux questionnaires diffusés au cours des ateliers, Olivier Thomas, conseiller bénévole d'IDEAS, et Frédérique Pfrunder, déléguée générale du Mouvement associatif, ont réagi aux retours de perceptions sur le guide et la faisabilité de le déployer dans les associations. Cette journée a été clôturée par Odile Kirchner, déléguée interministérielle à l'ESS.

. Le comité de pilotage de cette journée était composé de Francine Evrard, Michel de Tapol, Malo Mofakhami, Michel Machicoane, Frédérique Pfrunder, Marion Boinot et Grégoire Barbot.

Un PowerPoint rappelant les résultats aux questionnaires remplis pendant les ateliers, ainsi que le compte rendu sont disponibles.

Suite à cet événement, et afin de transmettre notre expérience à d'autres, la Fonda a participé aux deux réunions organisées par le CNCRESS sur le tour de France du guide. C'est à présent le CNCRESS qui en assure la diffusion dans les territoires, avec l'appui de la Fonda pour relayer la communication ou participer aux échanges si besoin.

Livrables : [Résultats aux questionnaires](#)
[Compte-rendu de la journée](#)

RéZolutions numériques

Lancé en 2016 à l'initiative du Mouvement associatif, avec le soutien de la Fondation EDF et l'implication d'un grand nombre de partenaires, Solidatech, One Heart, Hello Asso, la Fing, le Rameau, Societality, Microdon, AssoConnect etc. *RéZolutions numériques* est un cycle de rencontres territoriales, dont l'objet est d'accompagner l'entrée dans la culture numérique des associations.

Combinant avis d'experts et ateliers pratiques, les journées organisées dans différentes régions doivent permettre aux responsables associatifs de disposer d'éclairages, de références, d'outils et de témoignages pour mieux penser leur propre transition numérique. Elles sont aussi l'occasion de rencontres entre responsables associatifs de tous horizons, d'échanges de pratiques et de pistes de collaboration. Elles font l'objet de captations vidéo et d'autres modes de capitalisation, qui permettent à ceux qui ne peuvent se déplacer de bénéficier de la richesse des témoignages. Associée au projet depuis sa conception, la Fonda est membre du comité de pilotage national et contribue activement à son animation.

En 2017 le collectif s'est réuni neuf fois. Six événements ont été organisés en région : à Vannes le 26 avril 2017, à Bordeaux le 24 mai, à Poitiers le 14 juin et en Normandie (dans trois lieux simultanés) le 30 septembre. En tout, 820 personnes ont été touchées.

Par ailleurs, le projet est entré dans une autre phase : tout en continuant son tour de France le collectif a souhaité se doter d'une stratégie sur le long terme. Différents scénarios ont été proposés au comité de pilotage de *RéZolutions numériques* : prolonger le cycle de rencontres en transmettant la méthode et les outils d'animation à des acteurs locaux labellisés, et/ou l'articuler à un programme ambitieux de formation, en ciblant en priorité l'écosystème d'appui à la vie associative. Dans ce cadre, La Fonda pourrait structurer et animer la stratégie d'impact collectif.

Le jeu Faire ensemble 2020

Le *serious game* que nous avons développé au fil du cycle Faire ensemble 2020 est une des manières de découvrir ou re-découvrir nos travaux de prospective.

Tendances, courants, menaces, risques et opportunités, stratégies d'acteurs... le jeu permet à la fois de nommer les évolutions qui bousculent la société, de se projeter, et de mieux cerner les

ressorts de l'action collective. Support de réflexion ludique, le jeu « Faire ensemble 2020 » invite à faire preuve de créativité et de persuasion, tout en manipulant la grammaire de la prospective.

Le but du jeu est simple : construire un avenir souhaitable. La dynamique du jeu est la suivante : chaque joueur incarne un acteur de la société (l'association, le quidam, le centre de recherche, l'entreprise, la collectivité locale, ou l'Etat). Après avoir pioché une carte, il partage avec les autres joueurs le descriptif d'une tendance et est invité à prendre position. Le joueur peut choisir de ne pas agir. Mais s'il décide de contrer la tendance, il ne fera pas le poids seul : il devra proposer aux joueurs de s'associer à lui.

Nous l'avons déployé dans des contextes variés, et imaginé des adaptations à différents usages :

- **Prendre le temps de croiser les regards sur des phénomènes de société structurants**, en s'extrayant des urgences du quotidien. Offrant un tour d'horizon à 360° des tendances qui travaillent dans société, le jeu est souvent utilisé avec succès en amont d'une réflexion sur la stratégie à conduire, pour construire une vision partagée des priorités.
- **Favoriser la cohésion d'une équipe**, qu'il s'agisse de personnes engagées à titre bénévole, volontaire ou salarié dans le monde associatif. Le jeu ouvre un nouvel espace pour les collectifs de travail, il favorise l'interconnaissance ou l'intégration de nouveaux collègues.
- **Débattre de sujets essentiels**, inviter à se préoccuper de ce qui peut advenir, à se positionner pour défendre des valeurs, un projet de société. Chaque joueur incarnant un acteur différent, le jeu amène à comprendre les positionnements, les contraintes et les exigences des autres.
- **Inviter à dépasser les simples constats, et à s'orienter vers la recherche de solutions**, construites avec les autres de préférence. Le jeu permet également de communiquer sur des solutions existantes mais peu connues.
- **Mieux comprendre l'économie sociale et solidaire**, les valeurs, les règles et les projets qui animent des millions de personnes qui la font vivre, partout sur les territoires. Plus de 200

associations l'ont adopté. En un peu plus de 5 ans, notamment grâce à l'appui du FDVA, nous avons eu le plaisir d'organiser des parties auprès de plus de 1 600 personnes de 200 organisations différentes. Que cela soit en interne, avec des bénévoles, des salariés ou dans le cadre d'événements ouverts, pour briser la glace, faire que les gens échangent entre eux, lancer le débat etc.

Tous les mois, des séances d'initiation sont organisées à la Fonda. Nous sommes également en mesure de former à l'animation de parties, ou d'accompagner pour construire une animation adaptée à des besoins spécifiques. Un kit méthodologique a été conçu pour soutenir ces formations auprès des bénévoles en responsabilité dans les associations. Cette année, le guide de l'animateur a été consolidé : chaque carte fait l'objet d'une fiche détaillant les descriptions des tendances, des idées d'actions pour les contrer sont suggérées. Les supports de communication, le livret de règles, et les fiches techniques à destination des animateurs ont été actualisés.

En 2017, 13 séances de jeu ont été organisées, touchant 150 personnes, parmi lesquelles certaines ont bénéficié de formation à l'animation de parties.



Faire ensemble en Rhône-Alpes et Auvergne

A la Fonda, nous observons chaque jour la mutation de notre façon de faire société. C'est désormais l'associativité qui est la matrice de l'action collective, c'est-à-dire l'ensemble des formes institutionnelles qui permettent de mettre en commun, en vue d'un projet, des connaissances, des activités, des capacités d'action. Nous appelons cette forme émergente d'action collective **la communauté d'action**. Nous pensons qu'elle peut occuper une place décisive dans la transition que nous vivons.

C'est pourquoi, avec l'aide du FDVA national, La Fonda a décidé de susciter l'émergence, puis d'accompagner à titre expérimental deux communautés d'action en région Auvergne-Rhône-Alpes, mobilisant des associations implantées dans les quartiers prioritaires de Romans-sur-Isère (Drôme) et en territoire rural dans les Alpes.

Les formes et les enjeux des coopérations sont très différents :

- A Romans, ce sont trois centres sociaux qui se rapprochent et se dotent d'un cadre de coopération incluant les habitants, à la fois dans les orientations stratégiques et dans l'animation d'actions favorisant une meilleure mobilité, une alimentation saine et l'économie du partage.
- Dans les Alpes, un collectif reposant principalement sur des structures de médiation numérique s'est formé, précisément pour réduire la fracture numérique et accompagner les acteurs dans l'appropriation, voire la coproduction d'outils libres. Une cartographie collaborative des services aux habitants est enclenchée, mobilisant Open StreetMap, les bases ouvertes de data.gouv.fr et des membres de Wikimedia France. Le projet a reçu le soutien de la Fondation AFNIC et de la Région Auvergne-Rhône-Alpes.

Le rôle de la Fonda a principalement consisté à apporter des connaissances, des contacts, et des repères méthodologiques à des acteurs fins connaisseurs des jeux d'acteurs locaux et motivés par le *faire ensemble* que La Fonda encourage.

La contribution de la Fonda à l'émergence des projets a porté sur différents points :

- un apport en contenu, avec la mise à disposition des ressources développées sur les transitions que nous traversons ;
- un apport en méthode : recensement de données de cadrage, formulation des enjeux, des objectifs, des moyens, et des process de travail en commun ;
- une mise en relation d'acteurs qui avaient intérêt à réfléchir ensemble à un enjeu commun ;
- une mise en relation avec des organisations susceptibles de soutenir le projet.

Cette posture de facilitation, adoptée par un tiers neutre a été un des facteurs qui ont déclenché des coopérations inter-associatives.

Dans le cas de Romans, le rapprochement des trois associations est aussi le fruit de plusieurs facteurs :

- une culture commune liée à leur appartenance au réseau des Centres sociaux ;
- une tête de réseau nationale et départementale très impliquée, y compris dans les travaux de la Fonda, qui ont encouragé les rapprochements ;
- une crise budgétaire, qui a accéléré le mouvement en faisant jouer la solidarité fédérale ;
- une prise de conscience de l'intérêt pour leurs structures, mais surtout pour les habitants, de s'ouvrir à d'autres associations ;
- une volonté très marquée d'adosser leur rapprochement à l'expertise des habitants, qui a conféré aux projets qui en sont nés une légitimité difficile à contester ;
- le « coefficient humain » des directeurs, leur capacité à mobiliser les acteurs et à les fédérer autour de projets communs.

Dans le cas du projet avec l'Adrets dans les Alpes, le rapprochement des associations est imputable à différents facteurs :

- une culture de la coopération déjà ancrée, du fait de sa mission d'animation de réseau ;

- une véritable appétence pour la rencontre et le *faire ensemble* de la part de nos interlocuteurs, quelle que soit leur association d'appartenance ;
- une occasion de rencontres et de travail en commun provoquée par un tiers neutre, La Fonda et les travaux prospectifs qu'elle anime au plan national comme au plan régional ;
- des contenus, des outils et des méthodes proposés par la Fonda qui ont inspiré les porteurs de projets ;
- le coefficient humain, là encore, des responsables du projet inter-associatif ;
- une entrée par les usages qui, en s'appuyant sur l'expression des besoins des habitants, en les impliquant dans la réponse à apporter, confère au projet pertinence et solidité ;
- des processus de travail en commun agiles, inscrits dans une culture du partage et des schémas horizontaux.

A Romans comme dans les Alpes, une des difficultés a résidé dans le fait de faire coïncider le temps des gouvernances associatives et celui des projets. Les bénévoles n'ont pas nécessairement la disponibilité qu'ont des permanents, rodés à la conduite de projet.

Il ne faut pas non plus se cacher que se jouent sur le terrain associatif des jeux de pouvoirs et de lutte pour le *leadership*, y compris au sein d'une même instance de gouvernance. Grâce à la médiation des directeurs et à l'intelligence collective, ces difficultés ont pu être dépassées.

Une autre difficulté tient au fait que les équipes de direction devaient à la fois œuvrer au rapprochement des structures, concevoir un dispositif de gouvernance, animer la consultation/mobilisation des habitants, lever des fonds, et poursuivre leurs activités quotidiennes.

Ce qui nous amène à conclure que des ressources humaines et financières dédiées à la structuration des coopérations sont indispensables.

L'ingénierie sociale que représente l'animation de coopérations appelle des compétences clefs et des savoir-être bien spécifiques : charisme, empathie, capacité de négociation, capacité de médiation, méthode et rigueur intellectuelle... Un nouveau métier est en train d'émerger.

Cette expérimentation nous a permis de développer un guide méthodologique dont nous éprouvons la pertinence au contact des associations que nous accompagnons dans leur réflexion stratégique. Inspiré des travaux de Stanford sur les stratégies d'impact collectif, il est enrichi et adapté aux spécificités françaises

Les communautés d'actions bouleversent notre façon d'animer des projets. Leur premier atout réside dans leur capacité à obtenir des résultats plus importants que si l'on agissait de façon isolée.

La stratégie d'impact collectif vise davantage à optimiser l'impact de la dépense qu'à réduire celle-ci en valeur absolue. Il faut néanmoins souligner le coût budgétaire modeste de ce type de stratégie qui consiste pour l'essentiel à augmenter l'impact de ressources existantes.

Cette façon de travailler est probablement l'avenir et le salut du monde associatif.

Cela implique néanmoins de sérieuses remises en cause de nos façons de travailler : sortir de son repli, accepter de travailler en réseau, mettre en commun les connaissances, créer une culture de l'évaluation, ne pas s'attribuer tout le mérite...

Mais les communautés d'action sont des organisations apprenantes !

Carrefour des innovations sociales



Portées par des acteurs de cultures diverses, les innovations sociales se multiplient sur le territoire, à des échelles variées, sur tous les sujets : emploi, mobilité, action sociale, écologie, alimentation, santé...

Leur multitude en fait **des réponses concrètes aux défis économiques, sociaux et environnementaux** du 21e siècle. Souvent ancrées localement, elles peuvent **inspirer d'autres territoires, nourrir les pratiques et l'évolution des politiques publiques.**

Documenter ces innovations est donc un enjeu central. L'information à leur sujet commence à se structurer grâce à des acteurs qui œuvrent à leur valorisation. Elle demeure cependant parcellaire, du fait de la diversité des supports et des approches. Il existe donc un enjeu fort de capitalisation du travail de documentation des innovations sociales, pour faciliter leur repérage par les élus, responsables de fondations, responsables associatifs, journalistes ou simples citoyens, et faire prendre conscience du poids et du rôle structurant de ces innovations pour les territoires.

C'est pourquoi, en lien étroit avec le CGET, et avec le soutien de la DIESS, la Fonda mobilise et anime une communauté d'organisations référençant des innovations sociales sur l'ensemble du territoire national. Ce collectif de mutualisation et de partage mobilise 40 parties prenantes actives : ministères, institutions publiques, collectivités, fondations, associations, collectifs citoyens, réseaux... Près de 70 acteurs souhaitant contribuer au projet rejoindront le collectif à terme. A moyen terme, le collectif espère pouvoir mobiliser un réseau de 200 sourceurs pour un recensement de 40 000 initiatives.

Dans ce cadre, **une plateforme web, adossée à un moteur de recherche puissant**, a été imaginée de façon, non pas à créer une nouvelle base de données, mais à mettre en commun et valoriser le travail de référencement et documentation de chacun. Avec cet outil, le collectif vise les résultats suivants :

- Une approche **économique et dynamique** du **repérage des innovations sociales** par les acteurs publics **grâce à la mutualisation** des ressources existantes
- Une valorisation plus complète et plus équitable des innovations sociales présentes sur les territoires
- Un **gain d'efficacité** pour les acteurs publics et privés qui accompagnent l'innovation sociale
- L'**amélioration du service rendu aux porteurs de projets** grâce au renforcement de l'écosystème de l'innovation sociale et à l'émergence de nouvelles collaborations entre acteurs

Pour préciser les contraintes techniques, un travail de définition des usages a été effectué :

- Pour les **acteurs publics** (ministères, collectivités, établissements publics...), l'outil doit permettre de disposer d'une vision nationale ou territoriale des innovations sur un champ donné, d'échanger avec les porteurs de projet, et se positionner au cœur de l'écosystème en construction.
- Pour les **acteurs capitalisant des innovations** (accompagnants associatifs, institutionnels, privés...), l'outil doit permettre de mieux se situer dans les écosystèmes territoriaux, de découvrir des partenaires locaux utiles aux projets accompagnés, et de progresser pour capitaliser, notamment sur de nouveaux supports (vidéos, infographie...)
- Pour les **porteurs d'innovations sociales** (privés, associatifs, collectifs de citoyens...), l'outil doit permettre de découvrir de nouveaux partenaires sur leur territoire, de s'inspirer des bonnes pratiques développées ailleurs, de nouer de

nouveaux partenariats, et bien sûr de mieux faire connaître leur projet.

- Pour le **grand public et les medias** (think-tanks, citoyens, ...), l'outil doit permettre de repérer des innovations sur un sujet précis, d'entrer en contact avec les soutiens à l'innovation sur un territoire, et de susciter l'envie de s'engager voire de lancer des projets relevant de l'innovation sociale.
- Pour les **financeurs** (bailleurs, fondations, mécènes...), l'outil doit permettre de mieux connaître l'écosystème territorial des projets qui les sollicitent, d'identifier les projets porteurs qui ont besoin d'un coup de pouce financier, et d'améliorer la mesure et la visibilité des impacts produits par une innovation sociale.

Prise en charge par le CGET, une maquette du moteur de recherche a été développée par Makina Corpus. Elle a fait l'objet d'une première session test utilisateur le 23 novembre à la station F, dans le cadre de la semaine de l'innovation publique.

Le CGET a également monté un dossier de candidature au Programme Entrepreneur.e d'Intérêt Général piloté par EtaLab dans le cadre du PIA (Programme Investissement d'Avenir). Le projet de Carrefour des Innovations sociales a été retenu, et va bénéficier du savoir-faire de d'un développeur et d'une webdesigner pendant 10 mois à temps plein, avec pour mission de développer la version finale de l'outil.

Concernant le modèle de gouvernance, un sous-groupe s'est constitué pour élaborer la Charte du Carrefour des innovations sociales. Validée par l'ensemble du collectif le 20 septembre dernier, cette Charte rappelle les principes d'une approche ouverte de la définition de l'innovation sociale ainsi que de respect du travail des partenaires et souligne l'inscription du projet dans le modèle et les valeurs des communs, caractérisés par la gestion collective de la richesse informationnelle générée et partagée par les parties prenantes.

Elle est annexée aux statuts de l'association de préfiguration qui va être créée pour doter le Carrefour d'une personnalité juridique qui devra lui permettre à terme de se développer de façon autonome.

Concernant le modèle économique du Carrefour des innovations sociales, un deuxième sous-groupe s'est formé, épaulé par l'ADASI, dont la mission d'accompagnement a été financée par le CGET..

Cet accompagnement a permis d'établir qu'après une phase d'amorçage, achevée en 2017, le projet va entrer dans une phase de développement et d'expérimentation qui lui permettra de définir son modèle cible.

Trois leviers seront activés à des degrés variés : les richesses humaines (salariés, bénévoles, services civiques, stagiaires, mécénat de compétences...); les financements (subventions publiques et privées, mécénat et dons, recettes d'activité, adhésions, investissements); les alliances (de positionnement, de production, de diffusion, ou de moyens). L'objectif en 2018 est de permettre à la structure porteuse de gagner son autonomie et de recruter un premier salarié dédié.

Parallèlement à ces travaux structurants, nous avons communiqué sur le projet, afin d'élargir le réseau des organisations ayant intérêt à mettre en commun leurs connaissances et leurs moyens sur l'innovation sociale, et de mobiliser des partenaires financiers. Sont à mentionner : une présentation le 28 février à 16 réseaux différents de ceux déjà impliqués, un article de 4 pages repris dans la lettre d'information du CGET, une présentation lors de la semaine de l'Innovation publique et lors de la Conférence nationale des Territoires (le projet a d'ailleurs été retenu parmi les chantiers prioritaires), ou plus récemment, lors du Forum national des associations et fondations qui réunit chaque année près de 5 000 visiteurs.

Université Faire ensemble 2030

Préparation de l'université de prospective



Lancé en 2010, le premier cycle de prospective animé par la Fonda s'est beaucoup concentré sur les conséquences pour les associations des transformations en cours. Participatif, Faire ensemble 2020 a particulièrement exploré les transformations de l'engagement, le fonctionnement des gouvernances, les modèles socio-économiques, les nouvelles manières d'agir ensemble, l'entrée dans la culture numérique, ou les défis que soulève le vieillissement démographique.

Depuis, de grands réseaux associatifs se sont emparés de la prospective pour nourrir leurs propres plans stratégiques.

Dès le mois de juillet 2017, la Fonda a mobilisé un comité de pilotage pour définir les orientations de sa prochaine université de prospective. Rapidement, il est apparu qu'un nouvel horizon prospectif devait être trouvé : c'est ainsi que Faire ensemble 2020 est devenu Faire ensemble 2030.

Lancé lors de la réunion de rentrée du 28 septembre 2017, ce nouveau cycle de prospective, de la Fonda, en lien avec de nombreux partenaires, et en particulier Le Mouvement associatif, Le Comité 21 et Futuribles international entend :

- partager et mettre en débat les Objectifs de développement durable
- inciter les associations à valoriser leur contribution au futur souhaitable
- susciter le dialogue avec d'autres acteurs essentiels (pouvoirs publics, entreprises, syndicats, monde de la recherche)

- inciter les acteurs à élaborer des stratégies d'impact collectif

Entrés en vigueur en janvier 2016, les ODD, inscrits dans l'Agenda 2030 de l'ONU, proposent un plan mondial pour préserver la planète et ses habitants: 17 objectifs assortis de 169 cibles qui sont intégrées et indissociables.

Jamais encore les dirigeants du monde ne s'étaient engagés à mettre en œuvre collectivement un programme d'action aussi vaste et universel. Or, en dehors des ONG internationales, peu d'associations françaises se sont approprié cet agenda. Pourtant, sans le savoir, un grand nombre d'associations contribuent de fait à l'atteinte des ODD.

Faire ensemble 2030 entend favoriser le décroissement, grâce à l'attitude prospective et la diversité des acteurs impliqués, prototyper des stratégies d'impact collectif susceptibles de valoriser la contribution des associations à la fabrique de l'intérêt général, redynamiser le dialogue civil et structurer et/ou conforter des politiques publiques.

L'université prospective des 22 et 23 mars 2018 constitue le premier temps fort du cycle Faire ensemble 2030. Le programme de ces deux journées repose sur l'organisation de tables rondes et d'ateliers. Ces différents temps d'intelligence collective doivent permettre une compréhension commune des ODD et la mise en lumière des initiatives qui y contribuent – portées par des associations et leurs partenaires dans les territoires.

En amont, grâce à l'appui de Futuribles International, du Comité 21 et d'une équipe d'étudiants de Sciences Po Paris, nous réunissons la connaissance nécessaire à la compréhension des enjeux. Des supports documentaires sur les ODD, dont l'utilité ira au-delà de l'université, sont en cours de production.

Parallèlement, en lien avec le Mouvement associatif et ses membres, nous assurons une collecte des **Solutions d'associations** s'inscrivant dans le champ des ODD.

Influer

Une des missions de la Fonda est de faire connaître et reconnaître le rôle essentiel des associations dans la transition.

La campagne : Solutions d'associations contribution au débat à l'approche des élections 2017

Face aux grands défis qui interrogent notre société et son avenir, en France ou à l'étranger, les associations agissent chaque jour avec créativité et efficacité.

Elles s'engagent sur tous les fronts : pour la résolution des inégalités ; pour le maintien du lien social ; pour l'accès à une éducation et des soins de qualité ; pour le développement d'une économie inclusive et durable ; pour la formation ; pour l'emploi et un travail décent pour tous ; pour la préservation des ressources naturelles et le respect de l'environnement ; pour la justice et la démocratie.

Parce qu'elles font un travail exceptionnel et possèdent une vision experte et pragmatique des défis à relever, la Fonda et le Mouvement associatif ont décidé de les valoriser, par le site solutionsdassociations.org. Elles constituent autant d'exemples à suivre et d'initiatives à essaimer, pour construire un futur souhaitable.

Le site solutionsdassociations.org, lancé en mars 2017, réunit les prises de paroles d'associations, collectifs et fédérations de tous horizons, offrant ainsi un large panorama d'idées et de solutions développées sur le terrain pour répondre aux défis majeurs qui traversent notre société. Il a été imaginé comme une plate-forme pérenne, pouvant être alimenté de manière régulière par les associations souhaitant valoriser leurs idées et actions au sein de ce « réservoir » d'expertises et de solutions.

<https://solutionsdassociations.org>

Depuis septembre 2017, les contributions des associations sont répertoriées en tenant compte des dix-sept Objectifs de développement durable (ODD) définis par l'ONU, avec l'année 2030 comme horizon de mise en œuvre.

Mobiliser l'ensemble des acteurs de la société pour parvenir à un futur souhaitable et durable pour notre planète et de ses habitants, telle est l'ambition du programme et des ODD énoncés par l'ONU. Parce qu'elles se soucient depuis longtemps des problèmes et des maux qui traversent notre société, parce qu'elles recherchent et déploient des solutions pour y faire face, **les associations sont des acteurs de premier plan de la réalisation d'un futur souhaitable**. Leurs solutions peuvent servir d'exemples, être essayées sur les territoires par la création de partenariats multi-acteurs, et inspirer de nouvelles politiques publiques.

La campagne Solutions d'association c'est aussi

- La parution d'un supplément n°17 de *We Demain* : 24 pages dédiées aux Solutions d'associations
- Des prises de parole dans les médias : Carnets de campagne du 1er mars, *Juris associations...*
- Un événement de lancement : le 15 mars en partenariat avec le Carrefour des associations parisiennes
- Une mise en avant des contributions issues du site sur les réseaux sociaux

En tant que réservoir d'expertises et de solutions associatives, le site solutionsdassociations.org a vocation à contribuer aux débats autour de la réalisation des ODD et à inspirer les porteurs de projets.

Une nouvelle communication numérique

La transition numérique de la Fonda est un défi central, non seulement pour sa valeur d'exemple et d'entraînement du monde associatif, mais surtout pour mieux remplir sa mission d'accompagner la structuration monde associatif.

La Fonda propose de très nombreuses ressources, mais faute d'une valorisation suffisante (accès difficile depuis le site actuel, pas de communication particulière sur leur existence), celles-ci demeurent sous-exploitées.

D'autre part, la Fonda mobilise autour d'elle un réseau qui s'étend de jour en jour. Cette dynamique doit être soutenue et amplifiée.

L'ambition de la Fonda, telle qu'énoncée depuis fin 2015 dans son projet stratégique, est de mieux remplir sa mission d'éclairer et d'inspirer les acteurs du monde associatif, en rendant ses idées et débats plus accessibles et plus visibles.

Le projet numérique de la Fonda, lancé en 2016, s'articule en deux volets :

- **création d'un nouveau site internet**, et en attendant, développement et amélioration de la communication sur le site actuel ;
- **développement de sa participation au débat d'idées sur les réseaux sociaux.**

Les objectifs poursuivis sont les suivants :

- éclairer et inspirer les responsables du monde associatif ;
- valoriser le fait associatif et influencer ;
- mobiliser des expertises, impliquer, produire du commun.

Ces trois objectifs renvoient respectivement à trois promesses que l'on fait aux acteurs du monde associatif :

- trouver des éclairages, trouver l'inspiration ;
- voir son projet valorisé ;
- **participer à une dynamique collective, contribuer à des réflexions porteuses.**
-

Nouveau site internet de la Fonda

Grâce au soutien de la Fondation SNCF, Claire Rothiot a été recrutée fin août 2016 en tant que chargée de communication. Elle pilote le projet numérique de la Fonda, en lien avec une « *task*

force com' » constituée de membres et de salariés de la Fonda, qui oriente et suit le projet.

La fin de l'année 2016 et l'année 2017 ont permis d'avancer sur la conception et le développement du nouveau site de la Fonda, pensé pour être un véritable centre de ressources sur le monde associatif :

- Définition et validation des principaux objectifs et fonctionnalités du site en décembre 2016.
- Finalisation du cahier des charges et lancement de l'appel d'offres en mai 2017 (La Fonda a bénéficié des conseils de l'agence Limite concernant le cahier des charges et le choix des prestataires).
- Sélection du prestataire retenu, **l'agence Codeconut**, fin juillet 2017
- Lancement du projet fin août, avec début du développement mi-septembre.
- Migration des ressources début novembre (l'inventaire des ressources et la préparation de leur migration a été rendue possible grâce au soutien d'une documentaliste et d'un bénévole, dans le cadre d'un chantier qui s'est déroulé de février à novembre 2017)
- Fin du développement prévue mi-janvier 2018
- Recette en janvier 2018
- Ouverture du site prévue entre fin janvier et mi-février 2018.

Le futur site a été pensé comme un véritable **centre de ressources sur le monde associatif.**

Il s'appuie sur un **moteur de recherche performant et un design** qui doivent favoriser l'accès à nos ressources, éclairer, inspirer, mais aussi **conduire nos publics à nous suivre, participer à nos travaux et s'abonner à la tribune fonda** (un abonnement en ligne sera proposé seul ou avec l'abonnement papier).

Le site a également pour ambition de mieux faire comprendre qui nous sommes et la manière dont nous travaillons.

En 2018, nous projetons d'associer au site un CRM (outil de gestion des contacts) afin de mieux pouvoir connaître notre réseau et de pouvoir adapter nos éclairages à leurs besoins.

Croissance de l'activité sur les réseaux sociaux et sur le web

La présence de la Fonda sur les réseaux sociaux a commencé à être développée dès septembre 2016, avec la publication de messages ou le partage d'informations de manière quotidienne, et l'animation de *live-tweet* lors de ses événements.

La Fonda a pris le réflexe de valoriser systématiquement l'ensemble de ses activités sur les supports numériques (rencontres-débats Fond'après et manifestations plus ponctuelles, sortie de nouveaux numéros de *La Tribune Fonda*, mobilisation autour de la campagne « Solutions d'associations »...) mais aussi l'activité de ses partenaires et l'actualité du monde associatif.

Au-delà d'un simple relais d'information, les outils numériques permettent de cibler, selon les actions déployées, de nouveaux publics, d'identifier des relais d'opinion et de fidéliser notre réseau d'amis et de partenaires.



Au 31 décembre 2017, nous comptabilisons :

- 5921 abonnés Twitter au 1^{er} décembre 2017 (+1385 par rapport à décembre 2016, soit 3 à 4 nouveaux abonnés par jour)
- 1223 abonnés Facebook (+484 par rapport à décembre 2016, soit 1 à 2 nouveaux abonnés par jour)
- 165 abonnés LinkedIn (compte ouvert fin 2016, à investir davantage en 2018)

La portée des publications de la Fonda s'accroît chaque mois (sur Twitter, progression chaque mois du taux d'engagement mensuel, du nombre de clics, de « retweets » et de « j'aime » par jour, sur Facebook, progression chaque mois du nombre d'impressions, d'actions et de mentions « j'aime »).

Cette communication associée à l'envoi, sur l'année écoulée, de 28 *newsletters* à 5500 abonnés environ a permis d'augmenter le nombre de visites mensuelles sur le site actuel de la Fonda (moyenne de 18500 visites par mois depuis janvier 2016, contre 13 000 en fin d'année précédente)

Prochaines étapes :

- poursuivre l'animation quotidienne des comptes Twitter, Facebook et LinkedIn ;
- mieux valoriser la page LinkedIn ;
- agrémenter le compte YouTube Fonda de vidéos complémentaires (issues de notre base documentaire et reformatées, ainsi que de nouvelles) ;
- créer une page Wikipédia.

Le nouveau site de la Fonda favorisera l'interaction et le partage sur les réseaux sociaux.

Le site « Faire ensemble 2020 »

Conçu pour explorer les tendances structurantes pour demain, le site mis en ligne début 2014, permet de naviguer dans la cartographie des tendances que nous avons développée, et par un système de « light box », d'accéder à des explications et des statistiques concernant chacune des tendances.

Il permet également d'explorer les courants de société que ces tendances alimentent : fragmentation, fluidité et empathie. Les travaux de veille ont permis de le compléter. Les travaux du comité de veille permettent de l'enrichir et de l'actualiser.

Enregistrant une fréquentation assez modeste (environ 400 visites mensuelles), il a été convenu que les contenus seraient rapatriés sur le futur site de la Fonda et que le site dédié serait fermé en 2018.

Les prises de paroles médiatiques

Nous sommes alliés à un certain nombre de médias spécialisés, lus par les responsables associatifs, comme *Mécènes* ou *Juris Associations*, pour qui nous prenons la plume trois à quatre fois par an, mais aussi *Associations Mode d'emploi*, dont nous sommes membre du Comité de rédaction.

De plus, en 2017, 23 articles ou interviews ont été publiés.

Livrable : [revue de presse](#)

Une présence au cœur d'autres organisations

La Fonda est présente au sein de différentes organisations :

Grégoire Barbot, membre du Collectif Pouvoir d'agir et de Résolutions numériques

Yannick Blanc, président de la Société Française de Prospective, président de l'ADASI, administrateur de Parlement & Citoyens, membre du comité d'Orientation de SOLIHA, administrateur du Labo de l'ESS, membre du Comité Label Ideas

Isabelle Chandler, administratrice du Mouvement associatif suppléante

Antoine Colonna d'Istria, membre de la commission engagement du HCVA

Charlotte Debray, administratrice de l'Avisé, membre du conseil scientifique du FNAF, administratrice de Futuribles, membre du comité scientifique de l'ADDES

Bastien Engelbach, membre du G10, du GT prospective de la DIESS, de la commission « Ecosystème de l'innovation sociale » au CSESS, du comité de lecture des *Cahiers de l'action* (INJEP), du comité éditorial ESSpace

Francine Evrard, administratrice d'ALLIS, membre du comité de pilotage de l'étude Gouvernance de Coordination Sud

Marc Genève, membre du comité de rédaction d'Associations Mode d'Emploi

Thierry Guillois, membre du HCVA (président de la Commission juridique et fiscale)

Delphine Lалу, membre du CESE

Christian Peltier, membre du MA Pays-de-Loire

Jacques Remond, administrateur du MADIF, et du collectif Pouvoir d'Agir

Giorgia Sebregondi, membre du Conseil des générations Futures

Roger Sue, administrateur du Mouvement Associatif national

Michel de Tapol, membre du HCVA (Président Commission bénévolat)

Jean-Pierre Worms, membre du conseil scientifique de *Juris associations*, du Labo de l'Ess, membre fondateur du collectif Pouvoir d'Agir, président d'honneur d'Initiative France

Le rapprochement avec le monde universitaire

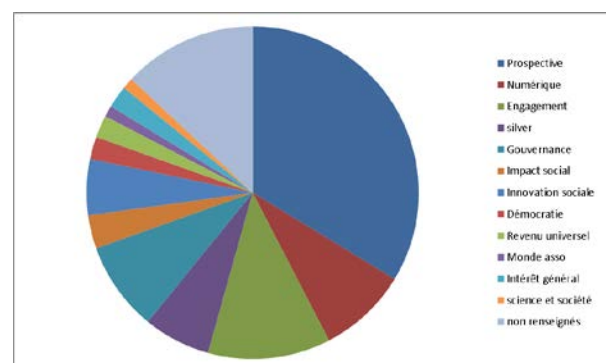
Nous avons poursuivi les échanges avec le monde universitaire ; à ce titre, signalons notamment notre implication dans le projet de recherche sur le bénévolat du CRA (Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau), l'appui à l'organisation de la Première Université d'été 2017 Acteurs-Chercheurs du réseau ALLISS et à l'organisation du colloque de l'ADDES (ESS et Pouvoirs publics 26 janvier 2017) .

Les interventions publiques

Outre de grands rendez-vous auxquels nous sommes conviés (Forum national des associations et Fondations, Prix de l'innovation de la Fondation Cognacq-Jay, Paris je m'engage...), nous nous sommes investis aux côtés des responsables associatifs qui engagent des réflexions de fond sur leur projet (Coordination SUD, Apprentis d'Auteuil, Fédération des centres sociaux,...)

En 2017, nous avons enregistré **116 demandes** d'interventions, hors invitations à participer à des groupes de travail. **Nous avons pu répondre favorablement à 90 demandes.**

Les thèmes traités concernaient principalement les travaux de prospective de la Fonda, les transformations de l'engagement, la gouvernance des organisations et le numérique. Nous avons également été sollicités pour intervenir sur les thèmes des associations et la démocratie, de l'innovation sociale, de l'impact social, du revenu universel,...



Les chantiers internes

Dans une démarche de progrès, nous poursuivons différents chantiers essentiels pour l'avenir de la Fonda.

Vie associative

Un groupe de travail constitué de deux administrateurs et un chargé de mission s'est mobilisé pour dynamiser la vie associative de la Fonda. Le GT s'est réuni six fois en 2017.

Deux notes de « recommandations » ont été rédigées.

Après la consultation d'un échantillon de membres, il a été convenu de mettre l'accent sur l'accueil des nouveaux membres.

Ainsi, en plus des documents essentiels (statuts, rapport d'activité, programme de travail,...), deux réunions d'accueil (le 1er mars et le 15 juin) ont été organisées. La première a réuni onze personnes et la seconde quatorze personnes.

Par ailleurs, un document intitulé « la Fonda mode d'emploi » a été formalisé pour expliciter les missions, le fonctionnement de la Fonda, et surtout les possibilités d'implication dans ses travaux.

Enfin, quatre nouveaux membres ont été invités à participer aux réunions du conseil d'administrations, dans la perspective de proposer à l'Assemblée générale de les intégrer lors du prochain renouvellement.

Livrable : [La Fonda, mode d'emploi](#)

Modèle socio-économique

Parallèlement, nous avons poursuivi l'évolution de notre modèle économique, dans le but de

compenser la réduction des financements publics, de reconstituer nos fonds propres et de dégager un budget pérenne pour la communication de la Fonda.

Trois leviers principaux ont été activés : la diversification de nos ressources via les souscriptions aux études, le recours aux dons de nos partenaires et la réduction de certaines dépenses de fonctionnement.

Il faut souligner ici la fidélité de nos grands partenaires historiques, qui parfois contraints de diminuer légèrement le montant de leur soutien, permettent à la Fonda d'assurer son fonctionnement. Ils ont été rejoints en 2017 par 5 nouveaux souscripteurs à l'étude ESS et Création de valeur : CGSCOP, INJEP, NEXEM, Malakoff Médéric, Secours Catholique Caritas France.

Une task force composée de salariés et d'administrateurs de la Fonda s'est mobilisée pour convaincre de nouveaux partenaires de soutenir de la Fonda. Par ailleurs, nous avons désormais pris l'habitude de proposer l'adhésion aux organisations qui ont apprécié nos travaux, animations ou interventions. Ainsi, le montant collecté auprès des partenaires associés de la Fonda a progressé par rapport à 2016. Nos recettes d'activités, en particulier les prestations facturées, sont elles aussi en augmentation.

Articulé à la préparation du futur site de la Fonda, un chantier sur le contenu, la maquette et le modèle économique de la Tribune Fonda trouvera son aboutissement dès mars 2018, avec le lancement d'une nouvelle formule.

Malgré cela, la précarité financière reste forte pour la Fonda. ■

La Fonda remercie ses grands partenaires

