



Rapport
d'activité
2018

La Fonda

53 boulevard de Charonne - 75011 Paris

Tél. 01 45 49 06 58

Mail : fonda@fonda.asso.fr

www.fonda.asso.fr

Rapport activité 2018 de la Fonda

Sommaire

<i>Édito, par Nils Pedersen, président de la Fonda</i>	<i>p. 4</i>
Missions et vie de l'association	p. 5
- Le laboratoire d'idées du monde associatif	p. 6
- Nos activités	p. 6
- Nos expertises	p. 7
- Qui nous sommes	p. 8
- Publics et réseaux	p. 10
- Communication et influence	p. 10
- Faits marquants	p. 11
Le projet en actions	p. 13
- Faire ensemble 2030	p. 14
- ESS et création de valeur	p. 16
- Le Carrefour des innovations sociales	p. 18
- Le programme Pana	p. 19
- Étude « Bénévolat et bénévoles en France en 2017 »	p. 20
- Agenda 2030 : contribution de l'ESS à la feuille de route nationale	p. 21
- Étude Fonda/Unaforis « Vers l'intervention sociale de demain »	p. 22
- Les rencontres Fond'après	p. 22
- La Tribune Fonda	p. 23
<i>Grands partenaires financiers 2018</i>	<i>p. 24</i>



Édito, par Nils Pedersen, président de la Fonda

Le fait associatif irrigue la société et soutient le lien social. Il offre aux individus des espaces pour s'engager dans des projets collectifs au service de l'intérêt général, tout en développant leurs propres capacités. Dans la diversité de ses formes, le fait associatif apporte des réponses innovantes et efficaces aux besoins sociaux et environnementaux. Il est le support d'activités économiques plaçant l'humain au rang des priorités et capables de préserver et régénérer les ressources du commun. À condition de structurer leur stratégie et leurs alliances, les initiatives associatives, conjuguées à celles de leurs partenaires peuvent durablement transformer la société.

Par ses analyses et ses réflexions prospectives, la Fonda a toujours cherché à valoriser le pouvoir de transformation du fait associatif et la contribution essentielle des associations à la vitalité de notre pays. Par sa méthodologie participative mettant au cœur l'intelligence collective et le « faire ensemble », la Fonda œuvre également pour favoriser une structuration horizontale de la société, basée sur des alliances entre acteurs, dans les territoires, pour faire face aux grands défis en matière de réduction de toutes les formes d'inégalités, d'environnement, de bien-être et de vivre-ensemble.

L'année 2018 a été marquée par de nombreuses mobilisations citoyennes, témoignant de l'accentuation des urgences sociales et environnementales, d'une crise de représentation politique et de la remise en question majeure de notre modèle démocratique.

Dans ce contexte, fidèle à ses valeurs, indépendante, ouverte et exigeante, la Fonda a mené en 2018 et poursuivra en 2019, sa mission d'éclairer de l'avenir du monde associatif et d'accompagner la construction de communautés d'actions reliant les associations et leurs parties prenantes autour de projets communs visant à construire un futur durable et solidaire.

Dans ce cadre, la Fonda a mis au cœur de son programme de travail en 2018 deux projets majeurs : la démarche Faire ensemble 2030, pour mobiliser la société civile autour des Objectifs de développement durable, et les expérimentations territoriales autour de la mesure de l'impact social, avec l'objectif de parvenir à mieux évaluer la valeur produite par les associations et acteurs de l'ESS. Ces projets intéressent et leurs résultats sont fortement attendus par les acteurs du monde associatif et leurs partenaires ; j'en veux pour preuve le développement important en 2018, autour de ce programme, de notre réseau de participants, d'adhérents, de partenaires, d'abonnés et d'amis. Ce rapport d'activité 2018 vous livrera davantage de détails sur les actions menées et leurs résultats.

Nous poursuivrons nos grands projets en 2019 avec la même rigueur et le même enthousiasme, en restant cependant vigilants à l'équilibre du modèle économique de l'association.

Je conclurai cet éditorial en remerciant chaleureusement l'ensemble des personnes et des organisations qui, par l'intérêt qu'elles portent à nos travaux et le soutien qu'elles nous apportent, qu'il soit financier ou en nature, font vivre la Fonda.

Bonne lecture !

Missions et vie de l'association

Le 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 depuis 2010, elle est aujourd'hui centrée sur ses fonctions de laboratoire d'idées du monde associatif. Ses deux missions principales sont :

- **de valoriser la contribution essentielle des associations à la création de valeur**, à la vitalité démocratique et au lien social, en d'autres termes, à la construction d'une société durable (juste, solidaire, responsable).
- **d'aider les acteurs associatifs à conserver et développer leur capacité d'agir.**

Pour cela, elle fournit des éclairages sur les grands défis et tendances auxquels sont confrontés les acteurs associatifs et de l'économie sociale et solidaire (ESS), et produit et expérimente de nouvelles idées pour accompagner les transformations que doivent engager les acteurs associatifs et leurs parties prenantes.

Des valeurs guident l'action de la Fonda depuis toujours :

- une volonté de transformation sociale mais pas de prise de pouvoir,
- la liberté de ton et de pensée,
- le décloisonnement des approches pour favoriser l'intelligence collective,
- la rigueur méthodologique et l'honnêteté intellectuelle,
- la bienveillance et la convivialité,
- la transmission entre générations.

Nos activités

- **La production et le partage des connaissances** (analyses, relevés d'initiatives, recensions d'ouvrages, entretiens, synthèses de débats...) : des connaissances solides, fondées sur le croisement des regards des responsables associatifs, et plus globalement des acteurs de l'ESS, mais aussi des pouvoirs publics, des entreprises, du monde universitaire et des médias.
- **L'animation du débat d'idées et le développement des compétences**, au sein de ses réseaux et au-delà. La Fonda met en réseau les acteurs et anime le débat de différentes manières : elle organise ou co-organise des rencontres ou séminaires, crée différents groupes de réflexion ouverts (comité éditoriaux, groupes de travail entre think tanks dédiés à l'intérêt général, groupe des acteurs de l'accompagnement associatif...). Sollicitée par son réseau, elle intervient dans de nombreuses conférences, anime des ateliers ou des formations, prend part à différents comités et groupes de travail. La Fonda prend également la parole dans les médias.
- **La structuration de communautés d'action.** La Fonda déploie une grande partie de ses programmes en partenariat : il s'agit de susciter et de structurer des communautés d'action. L'ingénierie déployée est celle du « faire ensemble », avec la perspective stratégique de renforcer, par la dimension collective et collaborative, l'impact des projets d'utilité sociale.
- **La recherche et les expérimentations.** La Fonda impulse ou prend part à des recherches à dimension prospective structurantes. Il s'agit d'explorer des grands enjeux pour l'ESS et d'en tirer des enseignements à caractère stratégique.

Nos expertises

- **La démarche prospective** : la Fonda observe les tendances et anticipe les évolutions. Depuis 2010, elle s'appuie sur les outils de la prospective : en explorant les futurs possibles, elle soutient la réflexion stratégique propre à bâtir un futur souhaitable. Cette démarche prospective est participative et fait appel à l'intelligence collective.
- **Le pilotage de projets en communautés d'action** : la Fonda a confirmé sa capacité à structurer sa dynamique de travail en coopération horizontale, que cela soit en interne ou dans le cadre de projets menés en partenariats avec d'autres structures.
- **Le décentrement et la mise en réseau** : la Fonda met en lien des acteurs de tous horizons pour confronter leurs expertises et expériences ; elle explore les pratiques sociétales bien au-delà du monde associatif : civic tech, collectifs citoyens, entrepreneurs sociaux... Elle observe les phénomènes émergents et puise dans les marges des idées pour favoriser le décloisonnement et animer le débat.
- **La valorisation et l'expérimentation d'innovations sociales** : la Fonda met en lumière des initiatives innovantes dans les territoires pour inspirer et démontrer leur potentiel transformateur. Elle expérimente elle-même ses propres idées et outils méthodologiques sur des terrains concrets, afin d'en vérifier la viabilité et l'impact.
- **L'expertise associative** : la Fonda agit pour la cause des associations depuis sa création en 1981. Son site internet est l'un des plus importants centres de ressources sur le monde associatif.



Fonctionnement de nos instances

Adhérents, administrateurs, salariés, partenaires, contributeurs bénévoles, forment la communauté de la Fonda. Leur implication, sous quelque forme que ce soit, est essentielle au fonctionnement de l'association.

Le bureau assure le suivi exécutif du projet de la Fonda. Il associe étroitement l'équipe salariée. **Le conseil d'administration** garantit la mission d'intérêt général et la bonne gestion de l'association. Il est également le lieu de la transmission et du respect des valeurs, de la mission et des orientations de la Fonda. **Les membres adhérents** contribuent par leur cotisation au fonctionnement de la vie associative et, s'ils le souhaitent, aux travaux de la Fonda et à leur diffusion. **L'équipe salariée** met en œuvre le programme de travail de la Fonda.

La vie associative est animée par différents temps d'échanges (instances statutaires, temps d'accueil des nouveaux membres), des communications ciblées et des groupes de travail internes (« task forces ») réunissant membres, administrateurs et salariés.

Les partenaires financiers permettent à la Fonda de mener à bien ses missions. À ces organismes s'ajoutent d'autres partenaires financiers soutenant des projets spécifiques. **Les partenaires associés** sont des personnalités morales sans voix délibérative mais associées aux orientations stratégiques de la Fonda et bénéficiant d'un accès privilégié à ses travaux. Par leur contribution, ils soutiennent l'activité de la Fonda.

L'activité de la Fonda est rendue possible, enfin, par la participation de nombreux **contributeurs, auteurs et intervenants qui agissent à titre bénévole** : acteurs du monde associatif et de l'ESS, chercheurs, sociologues, prospectivistes, militants, entrepreneurs, consultants, journalistes, étudiants, élus... Ils sont auteurs d'articles écrits pour la *Tribune Fonda*, experts interrogés lors d'entretiens, ou encore intervenants lors de rencontres que nous organisons. Leurs noms et biographies figurent sur notre site.

En 2018

La Fonda s'est dotée en avril 2018 **d'une nouvelle gouvernance**, avec un conseil d'administration rajeuni, avec 40% de femmes et très impliqué.

L'équipe salariée a évolué, avec le départ de Grégoire Barbot (avril 2018), la pérennisation en CDI du poste d'Alexei Tabet et l'arrivée d'Elise Naccarato (octobre 2018, en CDD de six mois, dans le cadre du dispositif *On Purpose*).

Deux **task forces** internes ont été lancées, autour du modèle économique de la Fonda et de l'animation de sa vie associative. Plusieurs temps de travail ont également été organisés pour rédiger le projet stratégique 2019-2021 de la Fonda.

Une newsletter spécifique à destination des membres adhérents a été mise en place.

Quelques chiffres

- **215 membres**
dont 46 nouveaux
- **24 membres du conseil d'administration**
dont 9 nouveaux administrateurs et 17 invités
- **34 partenaires associés**
dont 8 nouveaux
- **12 grands partenaires financiers**
dont 5 nouveaux
- Plus de **100 contributions** bénévoles

Les noms de la Fonda en 2018

Bureau (depuis avril 2018)

Président : Nils Pedersen
Vice-président : Yannick Blanc
Secrétaire générale : Carole Salères
Trésorière : Carole Sarkis

Conseil d'administration (depuis avril 2018)

Administrateurs : Léna Abbou, Steven Bertal, Giorgia Ceriani Sebregondi, Isabelle Chandler, Antoine Colonna d'Istria, Christophe Dansac, Vincent David, Florent Duclos, Marianne Eshet, Pierre François, Thierry Guillois, Jean-Pierre Jaslin, Sophia Lakhdar, Alain Legrand, Gabriela Martin, Roger Sue, Laurent Terrisse, Sébastien Thubert, Louise Vaisman, Pierre Vanlerenberghe.

Invités permanents : Jean Bastide, Sophie Blampin, Patrick Boulte, Anne David, Eric Delesalle, Jean-Pierre Duport, Francine Évrard, Delphine Lalu, Brigitte Lesot, Jacqueline Mengin, Henry Noguès, Frédéric Pascal, Valérie Peugeot, Jacques Remond, Patrice Simounet, Michel de Tapol, Jean-Pierre Worms.

Équipe salariée

Charlotte Debray, déléguée générale
Bastien Engelbach, coordonnateur des programmes
Florence Grelet, assistante de direction
Elise Naccarato, chargée de mission
Claire Rothiot, chargée de communication
Myriam Roumane, assistante de gestion
Alexei Tabet, chef de projet

Partenaires financiers

L'Union européenne via le fonds social européen, le Ministère de la Transition écologique et solidaire, le Ministère de l'Éducation nationale, la Mairie de Paris, le groupe Caisse des Dépôts, la Fondation SNCF, la Fondation Crédit Coopératif, la Macif et la Fondation la France s'engage.

À ces organismes s'ajoutent des partenaires financiers plus ponctuels. Ils soutiennent la Fonda en souscrivant à des projets spécifiques : Domplus Groupe, la Fédération des centres sociaux, la CAF 76, l'Injep, la Fondation de France.

Partenaires associés

Adasi, Adessa Domicile, Admical, Adsea 29, Avise, Agence nouvelle des solidarités actives (Ansa), Apel, Culture et Promotion, CNAPE, , Fédération des Centres sociaux et socioculturels de France, CNRESS, Fondation des Apprentis d'Auteuil, Fondation Cognacq-Jay, Fondation Korian pour le Bien-vieillir, Fondation KPMG, Fondation de l'Orangerie, Fondation Partage et Vie, France Bénévolat, France Bénévolat Nantes Atlantique, Futuribles International, Ideas, HelloAsso, le Choix de l'école, les petits frères des Pauvres, Mamans sans frontières, Malakoff-Médéric, MNT, Nexem, Notre village, les Papillons Blancs de Roubaix-Tourcoing, Passion, Réseau national des Maisons des associations (RNMA), Ronalpia, Société française de prospective, SOLIHA, Sogama Conseil, Solidarités nouvelles face au chômage, Unaforis, Unapei, Unicef, Utopia 56.

Publics et réseaux

Les actions et travaux de la Fonda sont destinés en premier lieu **aux responsables associatifs**.

Cependant, parce qu'elle agit de manière décloisonnée, la Fonda s'adresse également aux responsables politiques et aux élus des territoires, aux entreprises, au monde de la recherche, à l'opinion publique et aux médias. Les entrepreneurs sociaux et autres responsables de structures ESS, dont les enjeux sont proches des acteurs du monde associatif, s'intéressent eux-aussi aux travaux de la Fonda. Enfin la Fonda compte aussi, parmi ses publics attentifs, de nombreux consultants et acteurs de l'accompagnement de structures à finalité sociale. L'ensemble de ces publics, au-delà des bénéficiaires qu'ils peuvent tirer des travaux de la Fonda, sont invités à y prendre part.

La Fonda dispose également de représentants dans diverses instances ou groupes de travail : au sein du G10 (groupe informel de structures de l'accompagnement associatif), de l'Adasi, de l'Avisé, du HCVA, du CSESS, du Mouvement associatif, du Labo de l'ESS, du comité consultatif du FDVA, du Conseil des générations futures à Paris, du Club des DG d'associations – qu'elle a créé en 2017, du conseil scientifique de *Juris Associations*, du comité éditorial d'*Associations Mode d'emploi*, du Forum national des associations et fondations...

La Fonda est également proche du monde universitaire, avec des liens ou participations avec le Centre de recherche sur les associations (CRA), l'Institut français du monde associatif, l'Ades, Alliss...

Communication et influence

En mars 2018 a mis en ligne **son nouveau site internet fonda.asso.fr**, réalisé grâce au soutien financier principal de la Fondation SNCF, mais aussi de l'Appos. Grâce à un moteur de recherche performant et une articulation en dossiers thématiques, le site offre un accès simplifié aux plus de 650 ressources sur le monde associatif et l'ESS produites ou coproduites par la Fonda depuis plusieurs années. Il permet également de mieux valoriser les contributeurs et, par des processus simplifiés de favoriser l'adhésion, l'abonnement à la *Tribune Fonda*, la participation aux groupes de travail et aux événements... La Fonda a, en 2018, développé sa visibilité numérique, grâce à ce nouveau site et une présence accrue sur les réseaux sociaux.

La Fonda a également animé le débat d'idées « en présentiel », par le biais d'événements qu'elle a co-organisés ou d'interventions qu'elle a réalisées à la demande d'organismes extérieurs (cf. « Faits marquants ci-contre »)

Elle a également répondu favorablement à plusieurs demandes de prises de parole dans les médias.

Quelques chiffres au 31 décembre 2018

- 7 067 abonnés Twitter (90 nouveaux/mois)
- 1507 abonnés Facebook (25 nouveaux/mois)
- 597 abonnés LinkedIn (25 nouveaux/mois)

- 6500 personnes contactées par newsletter
- 7 500 visiteurs uniques et 17 000 pages vues par mois sur le site en moyenne

- 11 événements organisés ou co-organisés pour 1100 personnes touchées (inscrits)
- 74 interventions publiques sur 111 demandes
- Une vingtaine de prises de paroles médias

Faits marquants



27 février

Mise en ligne du nouveau site internet **fonda.asso.fr**

16 mars

Publication de la *Tribune Fonda* n°237 « Faire des ODD un projet de société » et de son supplément, dans sa nouvelle formule

22 et 23 mars

Université Faire ensemble 2030 de la Fonda, à Paris

12 avril

Assemblée générale de la Fonda, élection du nouveau conseil d'administration et élection de **Nils Pedersen** comme président

16 avril

Lancement de la version bêta du **Carrefour des innovations sociales**

Mai

Lancement **des expérimentations d'évaluation de l'impact social** sur trois terrains: centres sociaux de la Drôme et de Seine-Maritime, expérimentation contre le chômage de longue durée dans le 13^e arrondissement de Paris.

25 juin

Première présentation **du programme Pana** lors des Universités d'été d'HelloAsso.

30 juin

Publication de la *Tribune Fonda* n°238 « ODD : quelles alliances pour demain ? »

4 septembre

Rencontre Fond'après « Données de santé et capacité des patients » au Numa à Paris, en partenariat avec Domplus Groupe.

12 septembre

Animation de la **Journée de la communauté du Prix Fondation Cognacq-Jay** sur le thème de l'impact social

18 septembre

Publication de la *Tribune Fonda* n°239 « Les dynamiques de l'engagement ».



- **22 septembre**
Intervention de Charlotte Debray lors du **Forum des associations de Grenoble** sur la gouvernance.
- **24 septembre**
Soirée de rentrée, **lancement des Ateliers du Faire ensemble**.
- **17 octobre**
Intervention de Nils Pedersen au **Forum national des associations et fondations**, à Paris.
- Sortie de la synthèse des principaux résultats de **l'étude «Bénévolat et bénévoles en France en 2017»**
- **30 octobre**
Rencontre Fond'après « Open data et innovation sociale ».
- **14 novembre**
Rencontre Fond'après « Smart cities et initiatives citoyennes ».
- **15 novembre**
Formation « Pana » auprès de 80 agents de la ville de Paris travaillant pour les Maisons de la vie associative et de représentants de têtes de réseaux associatives.
- **23 novembre**
Intervention de Yannick Blanc au **Forum des futurs**, organisé à Paris par Futuribles International sur l'avenir du fait associatif.
- **24 novembre**
Participation de Yannick Blanc à un atelier sur la mesure de l'impact social, aux **Journées de l'économie autrement** organisées par *Alternatives économiques* à Dijon.
- **5 décembre**
Animation d'un débat mouvant lors de la soirée « Paris Je m'engage », sur la question de la mesure d'impact social.
- **6 décembre**
Restitution de la contribution des acteurs de l'ESS à la feuille de route nationale pour l'atteinte des ODD
- **12 décembre**
Rencontre Fond'après « Les données : pour produire et consommer responsable ? »
- Publication de la *Tribune Fonda* n°240 « Mesure d'impact social et création de valeur ».

Le projet en actions

Faire ensemble 2030

Face à l'amplification des risques écologiques et à l'aggravation des inégalités à l'échelle de la planète, la Fonda a décidé, en septembre 2017, de réactualiser sa démarche prospective au service du monde associatif en s'appuyant sur l'Agenda 2030 et ses 17 Objectifs de développement durable (ODD), qui s'imposent comme un cadre de référence mondial de l'action collective.



La démarche **Faire ensemble 2030** consiste :

- à faciliter l'appropriation des ODD, de leurs enjeux et de leur logique par la société civile ;
- à susciter communautés d'action et systèmes d'alliance pour accroître l'efficacité de l'action collective en vue des ODD ;
- à construire une prise de conscience élargie des enjeux planétaires par l'inscription d'actions concertées dans l'Agenda 2030.

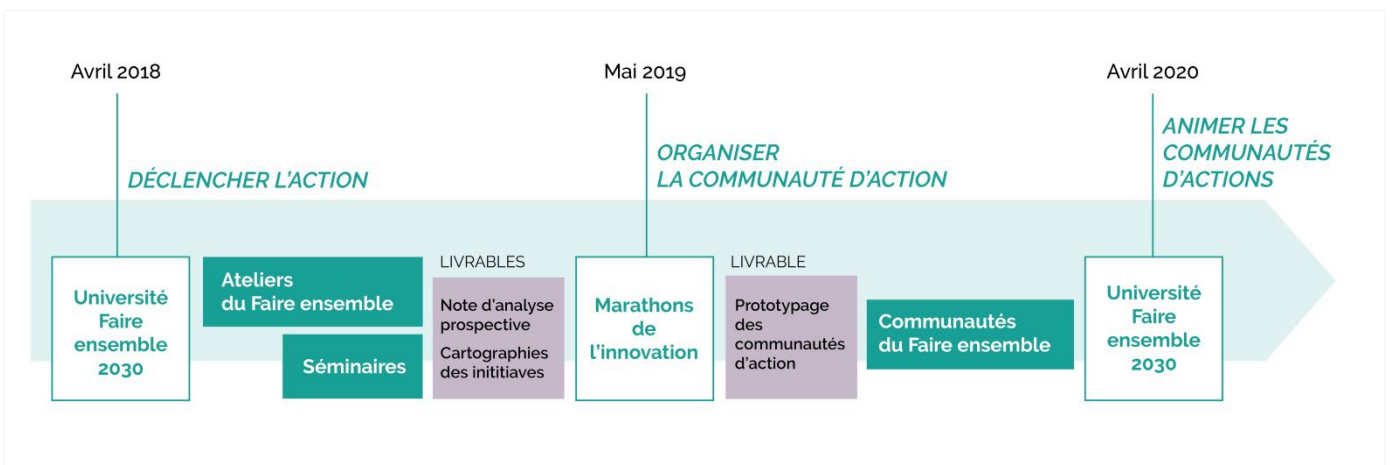
Un calendrier de travail 2018-2020 a été adopté (cf. ci-dessous).

L'**Université Faire ensemble 2030**, rendez-vous prospectif biennal du monde associatif et de ses partenaires organisé par la Fonda, a marqué le coup d'envoi de ce programme au long cours. Elle a été préparée en partenariat avec le Mouvement associatif, le Comité 21 et Futuribles International, les 22 et 23 mars 2018 à la Halle Pajol à Paris. Une quarantaine d'intervenants ont été mobilisés, et 250 personnes ont participé à l'événement.

Articulée entre tables-rondes, deux sessions d'ateliers et des conférences, l'université avait pour ambition de favoriser le partage d'expériences et de savoirs, pour démontrer et renforcer la capacité des associations, à contribuer à l'atteinte des ODD. Ces différents temps d'intelligence collective ont permis une compréhension commune des ODD et la mise en lumière d'initiatives qui y contribuent – portées par des associations et leurs partenaires dans les territoires.

Différents livrables ont été produits dans le cadre de cet événement, afin de nourrir la réflexion prospective :

- [la Tribune Fonda n°237](#) (mars 2018) et son supplément sur les ODD avec une analyse des tendances à l'œuvre
- [le compte rendu de l'événement](#), incluant les présentations d'initiatives inspirantes publié fin juin
- [la Tribune Fonda n° 238](#) (juin 2019), pour prolonger les réflexions et débats engagés lors de l'université et les croiser avec les analyses d'experts (IDDRI) et d'acteurs de terrain (CFSI, FUAJ)...



Les ateliers du Faire ensemble ont été lancés ensuite, avec un double objectif :

- poursuivre la démarche d'appropriation des ODD par les acteurs associatifs et leurs partenaires, en développant une culture commune des ODD ;
- encourager et accompagner la structuration de communautés d'action.

Les axes thématiques traités en ateliers ont été choisis à partir d'une consultation des acteurs. Une réunion de préfiguration du dispositif de travail global et de mobilisation des acteurs s'est tenue le 9 juillet, puis le programme a été présenté le 24 septembre lors de la soirée de rentrée de la Fonda.

Trois groupes de travail ou « **communautés d'action** » ont été constitués, chacun autour de thématiques jugées prioritaires :

- « **Favoriser l'accès de tous à l'éducation** », sur les enjeux liés aux inégalités dans la construction des parcours éducatifs - barrières d'accès et à l'orientation (inégalités sociales, genre, handicap) – et les mécanismes de construction de communautés de réussite.
- « **Mettre les citoyens au cœur de la transition énergétique** » sur les dynamiques de coopérations citoyennes entre différents acteurs à impulser pour favoriser la transition énergétique.
- « **Les invisibles de la santé** », sur les défis à relever en matière de santé et d'inclusion, pour favoriser l'accès aux soins et le pouvoir d'agir de tous. Trois axes ont été identifiés : l'*empowerment* des patients et des soignants (liens santé/éducation, enjeux de compréhension et d'information), l'inclusivité dans le travail (lien santé/travail ; valorisation des métiers du soin ; inclusion des malades chroniques ...) et les inégalités d'accès aux soins (éducation ; accès aux droits, à l'information ; inégalités territoriales, sociales...)

Ces groupes de travail, coordonnés par la Fonda, se sont réunis quatre à cinq fois au second semestre 2018. Ils sont constitués de personnes issues d'organismes très divers :

- Groupe « éducation et inégalités » : Article 1, Unicef, association d'aide et d'éducation de l'enfant handicapé, Le choix de l'école, 4D, Mamans sans Frontières, Institut Télémaque...
- Groupe « énergie » : Geres, IAU Île-de-France, Enedis, Fondation Schneider Electric, les amis d'Enercoop, le Labo de l'ESS...
- Groupe « santé » : Uniopss, Aides, Université des patients, Nexem, APF France handicap, Fondation Cognacq-Jay, Dreamlopmnts...

En 2019, différents rendez-vous et livrables sont attendus pour chacun des groupes :

- *pour s'approprier les enjeux* : organisation de séminaires, publication d'une note d'analyse prospective et d'une cartographie d'initiatives inspirantes,
- *pour agir* : organisation de marathons de l'innovation et prototypage de trois communautés d'action vouées à devenir opérationnelles.

Parallèlement à ces communautés d'action, la Fonda a commencé à **formaliser une méthodologie d'appropriation des ODD**, via l'animation **d'un jeu**. Ce jeu sera produit en 2019 et animé à l'occasion de séminaires de découverte de l'Agenda 2030. Cette démarche de diffusion des ODD a suscité l'intérêt de différents acteurs, comme le Haut-commissariat à l'ESS et à l'innovation sociale, qui a demandé à la Fonda **de piloter le groupe de rédaction de la contribution des acteurs de l'ESS à la feuille de route nationale pour l'atteinte des ODD** (cf. page 21), ou encore Ideas qui a demandé à la Fonda d'intervenir pour présenter les ODD à son réseau (séminaire du 29 novembre 2018).

ESS et création de valeur

Dans le prolongement de l'étude [« ESS et création de valeur »](#), co-pilotée avec l'Avisé et le Labo de l'ESS, la Fonda a lancé en 2018 **plusieurs démarches expérimentales d'évaluation d'impact social**.

À partir de la notion de « chaîne de valeur » (cf. encadré page suivante), la Fonda propose une méthodologie et une animation consistant à identifier et à rendre compte des aspects multidimensionnels, co-construits et territorialisés de la valeur créée par un projet d'utilité sociale.

Cette démarche d'évaluation d'impact se déploie sur plusieurs terrains : autour de l'action de centres sociaux des départements de Seine-Maritime et de la Drôme, et de l'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée pilotée par la Ville de Paris dans le 13^e arrondissement.

— **La démarche d'évaluation d'impact de l'action de centres sociaux des départements de Seine-Maritime (76) et de la Drôme (26)** a pour objet de mesurer la contribution spécifique des centres sociaux au développement de leur territoire. Co-pilotée par la Fonda avec les Caisses des allocations familiales départementales et les fédérations et réseaux départementaux des centres sociaux sur chacun des territoires concernés, ce volet de l'expérimentation est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et inclusion » 2014-2020, la Caisse nationale des allocations familiales, la Fédération des centres sociaux et sociaux-culturels de France et la Macif. → [En savoir plus](#)

— **La démarche d'évaluation d'impact de l'Expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée (ETCLD) pilotée par la Mairie de Paris dans le 13^e** a pour objet de mesurer les multiples impacts d'une expérimentation conjuguant lutte contre le chômage de longue durée et développement

local. Cette démarche d'évaluation est conduite en partenariat avec le Lise (Cnam – CNRS) et l'ensemble des parties prenantes de l'expérimentation ETCLD. Co-pilotée par la Fonda en lien avec l'équipe de pilotage d'ETCLD Paris 13^e, cette démarche est à ce stade, financée par la Fondation de France et l'Injep. → [En savoir plus](#)

L'année 2018 a permis :

- de structurer la démarche et d'en assurer l'équilibre économique,
- de choisir les projets à évaluer,
- **de commencer à construire le référentiel d'évaluation, les indicateurs et la méthode de collecte des données**, permettant de mesurer la valeur ajoutée des projets pour leurs bénéficiaires et pour le territoire.

En 2019, à l'issue de la démarche, la Fonda capitalisera sur les expérimentations afin de modéliser une méthodologie de mesure d'impact social fondée sur une approche par les « chaînes de valeur ». Cela passera par :

- des présentations publiques des résultats de la démarche, avec les témoignages d'acteurs ayant été parties prenantes de cette dernière,
- la diffusion de monographies retraçant les travaux réalisés,
- la construction d'un guide méthodologique, permettant à tout projet ou structure de poser les jalons d'une démarche de mesure d'impact fondée sur ses chaînes de valeur : phases successives, indications concernant leur ingénierie, points de vigilance, etc.,
- le transfert de compétences via des sessions de formation gratuites et des prestations d'accompagnement.

En 2019 sortira également le rapport final de l'étude « ESS et création de valeur », dont la Fonda a restitué en 2018 **le rapport intermédiaire n°2, « [Vers une nouvelle approche de l'impact social](#) »**.

De l'impact social à la « chaîne de valeur élargie »

Dans tous les domaines où agissent les acteurs de l'ESS, l'évaluation est devenue incontournable. Mesurer l'impact social d'une action d'intérêt général a, sans conteste, des vertus positives : guider et piloter sa stratégie, s'améliorer, valoriser le travail de ses salariés et bénévoles, rendre compte à ses financeurs et partenaires, communiquer efficacement, etc. Une interrogation grandit néanmoins sur le rôle des démarches d'évaluation, qui menacent parfois de fragmenter un peu plus le tissu composite de l'ESS : l'évaluation est-elle seulement un instrument d'optimisation budgétaire, ou peut-elle être un véritable outil de réflexivité stratégique et un moteur de l'innovation sociale ? Il existe d'ores et déjà un grand nombre de guides de la mesure d'impact constitués pour l'essentiel de conseils méthodologiques. Ils n'interrogent cependant guère les concepts qu'ils utilisent. Or le concept d'impact social ne naît pas au milieu d'un désert mais doit s'articuler avec d'autres concepts économiques et sociologiques. Parmi ceux-ci, le concept de valeur occupe une place centrale.

Aussi l'étude « ESS et création de valeur », avait-elle pour objectif de reformuler l'analyse de l'impact social à partir de la notion de « chaîne de valeur étendue », inspirée des travaux de Michael Porter, et ici transposée à la construction de la vision stratégique d'un acteur social.

Pourquoi la notion de "chaîne de valeur" ?

Appliquée au domaine social, la notion de chaîne de valeur permet à chacune des parties prenantes d'identifier sa place dans un projet et d'y mesurer, en unités monétaires ou non, sa contribution. Elle permet ainsi d'identifier les complémentarités entre des contributions de nature différentes, et de reconnaître la part prise par chacune d'entre elles à la création de valeur. En particulier, cette approche permet de rendre compte des aspects multidimensionnels, co-construits et territorialisés de la valeur créée par une innovation sociale, et l'apport spécifique des organisations de l'ESS, souvent porteuses de formes de création de valeur émergentes et à bas bruit, jouant un rôle essentiel dans la transition écologique et solidaire.

ESS, quelle création de valeur ?

Les travaux conduits dans le cadre de l'étude ont permis d'identifier plusieurs caractéristiques de la création de valeur impliquant les organisations de l'ESS :

- **La création de valeur comme re-création** : créer de la valeur, c'est d'abord être à même d'identifier des sources de valeur « dormantes », ressources humaines ou matérielles longtemps dévalorisées mais révélées précieuses par une approche plus circulaire de l'organisation sociale et économique.
- **La création de valeur comme co-construction** : l'approche par les « chaînes de valeur » indique bien qu'on ne crée jamais de la valeur seul. La coopération permet de démultiplier les capacités de création de valeur, et de mieux organiser cette création dans le temps.
- **La création de valeur comme convention** : la valeur est toujours le résultat d'une convention... plus ou moins organisée et présentée comme telle. Le processus de convention est pourtant essentiel au partage équitable de la valeur entre différents acteurs.
- **L'investissement dans la création de valeur** : la perspective de l'investissement social peut s'affranchir de son réductionnisme monétariste, et s'ouvrir aux diverses dimensions de la création de valeur.

Ces différentes caractéristiques de la création de valeur sont autant de perspectives à partir desquelles questionner un projet d'innovation sociale, et construire son cadre d'évaluation. Elles constituent ainsi des domaines d'innovation à investir par des démarches de mesure d'impact social renouvelées, **ce qu'a impulsé la Fonda en 2018 en lançant son expérimentation d'un dispositif d'évaluation d'impact social innovant.** Cette démarche a vocation à accompagner les projets dans une logique apprenante, en aidant les parties prenantes d'un projet à formuler et à atteindre des objectifs conjoints et à améliorer leur impact. Elle vise à produire un outil au service du déploiement stratégique du projet et de sa gouvernance partagée.

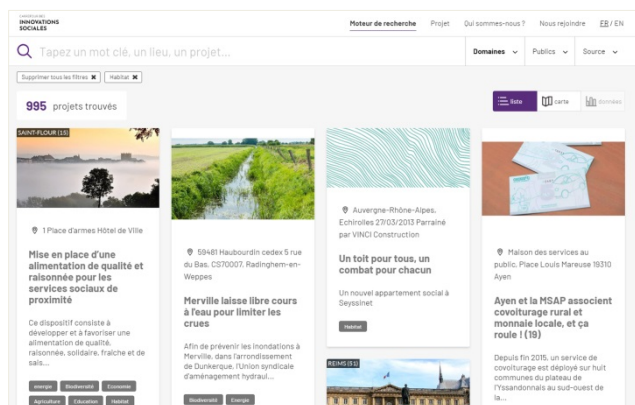
Le Carrefour des innovations sociales

En lien avec le **Commissariat général à l'égalité des territoires** (CGET) et un collectif de plus de cinquante partenaires, la Fonda a impulsé une plateforme pour mettre en commun la connaissance sur l'innovation sociale, et mettre en réseau les acteurs de l'écosystème.

Ce projet vise, grâce à une suite logicielle et un moteur de recherche dédié, à **recenser, mettre en visibilité et organiser en réseau plusieurs dizaines de milliers d'innovations sociales en France** (et à terme en Europe), en relayant les informations recensées par des acteurs experts, « sourceurs » d'innovations sociales. Objectif : **permettre à chacun de repérer des innovations sociales près de chez soi.**

Aussi le Carrefour des innovations sociales valorise-t-il la capacité d'initiative d'entrepreneurs, de groupes, d'associations ou de collectivités pour répondre à des besoins écologiques, sociaux ou de créer de nouvelles aménités sociales.

Par la mise en lien des acteurs de l'innovation sociale, le Carrefour des innovations sociales contribue au renforcement des capacités de chacun et des coopérations, pour faire de l'innovation sociale un véritable levier de transformation dans les territoires.



→ Voir la vidéo de présentation du Carrefour des innovations sociales

Le projet revêt trois dimensions :

- **Une dimension communautaire**, puisqu'elle met en lien un réseau national d'acteurs de l'innovation sociale. Des extensions européennes sont envisagées.
- **Une dimension technique et éthique forte**, avec l'usage d'une suite logicielle en *open source* : moteur de recherche puissant (12 688 projets déjà référencés), permettant consolidation et visualisation des données, outil de géolocalisation des projets.
- **Une dimension territoriale**, avec l'organisation de rencontres en territoires dans la perspective de favoriser les liens entre acteurs de l'écosystème à différentes échelles.

La Fonda est mobilisée sur la structuration du Carrefour des innovations sociales. Elle copilote le projet (suivi du développement du projet, travail sur le modèle économique et le démarchage de partenaires financiers, communication), anime le collectif (organisation de réunions plénières les 30 janvier et 20 juin 2018) et prend en charge le suivi administratif de l'association de préfiguration (Apcis).

Une première version bêta du site a été mise en ligne en avril 2018 :
carrefourdesinnovations sociales.fr

Les internautes ont été invités à tester la plateforme durant plusieurs mois afin d'y apporter des améliorations d'usage. Deux événements de découverte, les 4 juin et 30 octobre, ont été organisés à cette fin également. La cartographie des projets a commencé à être développée fin 2018. La version finale du site doit être mise en ligne en 2019 et s'accompagnera d'un lancement grand public et média.

Le programme Pana

Co-piloté et déployé avec HelloAsso et le Mouvement Associatif, le programme Pana a pour ambition **de permettre à chaque association de trouver près de chez elle une structure d'accompagnement en capacité de lui prêter main-forte sur ses projets et usages numériques.**

Déployé dans toute la France, le programme Pana vise **à faire monter en compétences ces acteurs de l'accompagnement**, et à les référencer comme « Pana », pour « Points d'appui au numérique associatif » via une cartographie en ligne. Il est déployé par le biais de rencontres et de formations organisées dans les territoires, grâce aux soutiens des grands réseaux et fédérations associatifs (RNMA, Ligue de l'enseignement, Animafac...), d'acteurs de l'accompagnement (DLA, Avise...) et avec l'aide d'experts (Webassoc, Framasoft, Pro Bono Lab, les voyageurs du Numérique, We Tech Care, Emmaüs Connect...)

Le programme Pana s'appuie sur :

- **Un outil de recensement des « Pana »**, via une cartographie en ligne des structures de l'accompagnement, précisant les compétences numériques et ressources qu'elles peuvent offrir aux associations.
- **Une communauté d'acteurs engagés pour soutenir la vie associative** et le pouvoir d'agir des associations en capitalisant sur les opportunités offertes par les solutions numériques.



→ [Accéder à la plateforme Pana](#)

Après avoir mené une enquête auprès des acteurs de l'accompagnement associatif sur leurs besoins de montée en compétence numérique, la Fonda s'est mobilisée plus particulièrement sur la structuration et l'animation de la communauté d'action et l'évaluation du programme chemin faisant.

Deux réunions ont été organisées (le 13 avril et le 18 octobre) pour mettre au point une organisation du collectif et **rédiger une charte** (adoptée début 2019), que les Pana et membres du collectif de pilotage et d'animation s'engagent à respecter.

En 2018, **la plateforme Pana** a été lancée et **quatre coordinations territoriales**, financées par HelloAsso, ont été créées à Nantes, Lille, Lyon et Bordeaux. Ces coordinations permettent le recensement des Pana dans les territoires et leur montée en compétences. Fin 2018, **254 points d'appui au numérique associatif étaient référencés.**

À Paris, une formation de grande ampleur, à laquelle a participé Charlotte Debray, déléguée générale de la Fonda, s'est déroulée le 15 novembre 2018 à la demande de la municipalité : 80 personnes – pour moitié, des agents de la ville des Maisons de la vie associative et citoyenne, et pour moitié des représentants de têtes de réseaux associatives – y ont participé.

Les trois copilotes du projet (HelloAsso, la Fonda, le Mouvement associatif) ont également engagé des échanges avec la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (Djepva), rattachée au ministère de l'Éducation nationale. Le projet a notamment été présenté aux délégués départementaux à la vie associative (DDVA) en décembre. Ces échanges devraient conduire à la formalisation d'un partenariat avec la Djepva en 2019 pour soutenir le déploiement du programme Pana.

Publication de l'étude « Bénévolat et bénévoles en France en 2017 »

Le 18 octobre 2018 ont été publiés les résultats de l'enquête « Bénévolat et bénévoles en France en 2017, état des lieux et tendances », conduite par le Centre de recherche sur les associations – CSA et dirigée par Lionel Prouteau, maître de conférences émérite au Lemna - Nantes-Atlantique.

Cette enquête, fondée sur un échantillon de plus de 5 000 individus de 18 ans et plus résidant en France métropolitaine et constitué selon la méthode des quotas, a été réalisée au début de l'année 2018. Le questionnaire a été administré en face à face par les enquêteurs du CSA, afin de permettre des comparaisons avec les résultats des précédentes enquêtes quantitatives de l'Insee de 2002 et l'enquête Drees-BVA de 2010.

Cette enquête a été réalisée grâce au soutien financier de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (Injep), de l'Institut CDC pour la Recherche, de la Fondation EDF, de la Fondation Crédit Coopératif, de la Fondation du Crédit Mutuel, du Crédit Mutuel, de Deloitte, de Malakoff Médéric Humanis, de la MNT et du Secours populaire.

La Fonda a soutenu cette enquête en levant une partie des fonds nécessaires à sa réalisation, en animant la communauté des partenaires et en favorisant la diffusion des résultats de l'étude :

- mise en page des documents de synthèse et du rapport final,
- programmation et/ou communication autour de différents temps de restitution : présentation des résultats à l'Ades (9 octobre), au Forum national des associations et fondations (17 octobre), aux partenaires de l'étude (13 novembre) et lors du colloque de restitution au grand public le 14 janvier 2019,

- publication sur son site internet et diffusion par voie de newsletters et sur les réseaux sociaux,
- sollicitation de la presse,
- communication d'un extrait des résultats dans sa revue *Tribune Fonda* n°239 l'engagement.

Le colloque de restitution organisé début 2019 permettra de diffuser une infographie des principaux résultats, financée par la Fondation la France s'engage, et de proposer une lecture de ces derniers en formulant des recommandations d'ordre stratégique aux acteurs associatifs.

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. **Si le bénévolat mérite donc d'être pleinement reconnu et encouragé, il était nécessaire d'en connaître la situation présente et les grandes tendances.**

Compte-tenu de ses missions, la Fonda a tout naturellement souhaité soutenir cette recherche, afin de mesurer les évolutions de l'engagement bénévole depuis 2002 et d'en appréhender les formes émergentes.

Les enseignements de cette recherche permettent aux acteurs associatifs d'ajuster leur stratégie, en termes de recrutement, d'intégration, de formation des volontaires ; mais également de mieux valoriser les impacts de l'engagement bénévole pour leur structure.

[→ Accéder aux résultats de l'étude \(rapport d'étude, synthèse, infographie, compte-rendu du colloque de restitution...\)](#)

Agenda 2030 : contribution de l'ESS à la feuille de route nationale

Sollicitée par le Haut-commissariat à l'ESS et à l'innovation sociale (HCESSIS), la Fonda a copiloté le groupe de travail pour l'élaboration de la contribution des acteurs de l'ESS à la feuille de route nationale de la France pour la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et des Objectifs de développement durable (ODD), document qui sera présenté en septembre 2019 par le chef de l'État à l'assemblée générale de l'ONU.

Dans le cadre de la rédaction de cette feuille de route nationale, différents groupes de travail ont été mis en place afin que les acteurs de la société civile et les experts puissent partager leurs idées pour atteindre les ODD fixés par l'Agenda 2030. Un de ces groupes représente les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS), dans sa diversité : associations, mutuelles, coopératives, fondations, acteurs de l'accompagnement et de plaidoyer du secteur.

Le HCESSIS a sollicité la Fonda pour piloter ce groupe des acteurs de l'ESS.

Pour faire ce travail, la Fonda a organisé quatre ateliers (les 19 octobre, 26 octobre, 7 novembre et 14 novembre) en utilisant sa méthodologie prospective. Une trentaine de participants, représentants de structures issues des grandes familles de l'ESS et de l'État (APF France Handicap, Avise, CoopFR, CNCRESS, ESS France, Finansol, Fondation de France, Groupe SOS, Nexem, Mouvement associatif, Mouves, Mutualité française, Uniopss, ministère des Affaires étrangères, ministère de la Santé et des solidarités, HCESSIS, CGDD...) ont pris part à ces ateliers.

Après une exploration de futurs possibles, une stratégie combinant différentes actions a été établie par le groupe. Sa pertinence a été jugée à l'aune de deux critères : faisabilité à court-terme, en raison des urgences et effet de levier (ou impact social), notamment à cause de la raréfaction des ressources.

Ces travaux ont donné lieu à une restitution au ministère de la Transition écologique et solidaire, le 6 décembre dernier, en présence de Christophe Itier, haut-commissaire à l'ESS et à l'innovation sociale, et de Martin Bortzmeyer, chef de la Délégation au développement durable du Commissariat général au développement durable, et des participants aux ateliers.

En synthèse, les acteurs de l'ESS proposent une feuille de route qui puisse défendre un projet de société reposant sur les dimensions suivantes :

- Une société inclusive
- La transition vers une économie durable
- Une ESS exemplaire, moteur de la transition écologique
- Une société de coopération



→ Découvrir les grandes lignes de la contribution des acteurs de l'ESS à la feuille de route nationale pour la mise en œuvre de l'Agenda 2030.

Publication de l'étude Fonda-Unaforis « Vers l'intervention sociale de demain »

Quel avenir pour l'intervention sociale ? En quoi le secteur est-il bousculé ? Comment préparer la transformation des métiers ?

L'Unaforis (Union nationale des acteurs de formation et de recherche en intervention sociale) fédère des organismes de formation professionnelle et de recherche formant au travail social et à l'intervention sociale. En juin 2017, elle a sollicité la Fonda pour conduire à ses côtés une étude prospective portant sur l'intervention sociale de demain et les enjeux qui en découlent pour la formation des intervenants sociaux.

L'étude « Vers l'intervention sociale de demain : des pistes pour la formation » a été construite conjointement par la Fonda et l'Unaforis, dans une dynamique d'intelligence collective, en conjuguant ateliers collectifs et auditions d'experts.

Ces ateliers et auditions se sont déroulés entre octobre 2017 et mai 2018.

En 2018, la Fonda a notamment animé un séminaire de prospective (9 février) et participé à trois conseils d'orientation de l'étude (janvier, février, mai) et à la conférence des gouvernances de l'Unaforis (30 mai). Les conclusions de cette étude ont été rendues le 26 juin 2018, à l'occasion de l'assemblée générale de l'Unaforis.

L'étude a fait l'objet de retombées presse et d'une présentation le 24 novembre 2018 à l'École normale sociale de Paris, dans le cadre d'une journée « Perspectives du travail social ».

D'autres présentations sont programmées en 2019.

→ [Accéder au rapport d'étude](#)

Les rencontres Fond'après 2018

Comme en 2016 et 2017, la Fonda a organisé quatre rencontres « Fond'après », dédiées à l'exploration de nouvelles tendances numériques, et à la place des associations et des collectifs citoyens dans ces transformations. Les données ont constitué le fil directeur du cycle 2018, organisé en partenariat avec le groupe Domplus et le Numa Paris.

La captation, la production, l'analyse des données en font une source de création de valeur centrale pour l'avenir. Utilisées à bon escient, les données peuvent améliorer la compréhension des besoins et les services qui y répondent. Cependant, le traitement et l'utilisation des données soulèvent des questions éthiques, sociales, économiques et écologiques. Les Fond'après ont permis de mettre en débat leur usage par et pour les individus et les collectifs.

Les thèmes des quatre rencontres 2018 :

- [Données de santé et capacitation des patients](#), le 4 septembre 2018
- [L'open data au service de l'innovation sociale](#), le 30 octobre 2018
- [Smart cities et initiatives citoyennes](#), le 14 novembre 2018
- [Les données, pour consommer et produire responsable ?](#), le 12 décembre 2018.

Une quinzaine d'intervenants ont été mobilisés et près de 200 personnes se sont inscrites à ces rencontres. Un compte-rendu ainsi que la vidéo de la rencontre ont systématiquement été publiés sur le site de la Fonda et au sein de la revue *Tribune Fonda*.

La Tribune Fonda

La *Tribune Fonda*, revue trimestrielle de la Fonda paraissant depuis la création de l'association, a fait l'objet d'une refonte éditoriale et graphique en 2018 : la nouvelle maquette, en couleur, est organisée autour d'un dossier central, complété par des avis d'experts, retours d'expérience, analyses de signaux faibles et recensions d'ouvrages.

Avec le nouveau site, un abonnement en version numérique est désormais proposé. Les prix de l'abonnement et de la revue au numéro ont été revus à la baisse.

Sur la méthode, la Fonda a mis en place un système de comités éditoriaux *ad hoc* pour préparer chaque numéro, composé d'experts du thème abordé dans le dossier central, permettant de renforcer l'expertise et la qualité des contenus de la revue.

Numéros publiés en 2018 :

- « [Faire des ODD un projet de société](#) »
N° 237 - mars 2018, numéro est accompagné d'un supplément qui présente chacun des dix-sept ODD.
- « [ODD : quelles alliances pour demain ?](#) »
N° 238 - juin 2018
- « [Les dynamiques de l'engagement](#) »
N° 239 - septembre 2018
- « [Mesure d'impact social et création de valeur](#) »
N° 240 - décembre 2018

En divisant par deux nos tarifs, nous avons fait le pari d'avoir plus de lecteurs. Avec 100 abonnés de plus qu'en 2017, nous élargissons en effet notre lectorat. Le défi qui reste devant nous va être de doubler le nombre d'abonnés en 2019, afin d'équilibrer nos coûts de production.

Quelques chiffres au 31 décembre 2018

- 449 abonnés à la Tribune Fonda, dont 255 abonnés en formule « intégrale » et 194 en formule « numérique ».
- Une partie des abonnements est offerte à titre gracieux à des partenaires pour qu'ils puissent en faire bénéficier leurs collaborateurs. Le nombre d'abonnements payants a progressé de 135 en 2017 à 230 en 2018.
- Plus de 100 contributeurs ont participé à la rédaction et à l'éditorialisation de la *Tribune Fonda*.
- La *Tribune Fonda* s'est également vendue au numéro, en progressant continuellement : 18 exemplaires du n°237, 44 du n°238, 98 du n°239, 180 du n°240, soit 300 revues vendues en 2018.
- Des partenariats en annonces publicitaires ont été réalisés avec Juris Associations, la Macif, la Fondation la France s'engage et We Demain.



La Fonda remercie ses partenaires financiers en 2018

Grands partenaires de la Fonda



Partenaires des expérimentations d'un dispositif d'évaluation d'impact social innovant

> auprès des centres sociaux de Drôme et de Seine-Maritime :



> dans le cadre de l'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée dans le 13^e arrondissement de Paris :



Partenaires de l'étude « ESS et création de valeur »



Partenaires de l'étude « Bénévolat et bénévoles en France en 2017 »





53 boulevard de Charonne - 75011 Paris

Tél. 01 45 49 06 58

Mail : fonda@fonda.asso.fr

www.fonda.asso.fr