



2016

RAPPORT D'ACTIVITE

Sommaire

- 3 Edito, par Yannick Blanc
- 5 L'année 2016 en un coup d'œil
- 7 Eclairer
- 13 Inspirer
- 19 Influer
- 22 Des chantiers internes

Edito,



par Yannick Blanc

L'édition 2016 de notre université **Faire Ensemble 2020** a rencontré un franc succès qui confirme la pertinence de notre stratégie. Le nombre des inscrits, la qualité des débats, l'intensité de la participation aux marathons, l'atmosphère chaleureuse des conversations, les témoignages de satisfaction sont autant d'indicateurs positifs. L'appropriation spontanée par les participants du concept de communauté d'action valide notre méthode d'animation mais aussi notre vision du fait associatif. Notre stratégie d'influence donne également des résultats tangibles : le nombre des demandes d'intervention, d'interviews, d'articles, de conférences ou d'animations qui nous sont adressées ne cesse de croître et nous sommes désormais sollicités pour accompagner la démarche stratégique de grands réseaux associatifs et de collectivités territoriales.

L'écho rencontré par **l'étude Société vieillissante, société innovante** que nous avons menée conjointement avec Futuribles, acteur de référence de la prospective française, nous conforte non seulement comme animateurs mais également producteurs de connaissance prospective. Ces succès ne sont pas le fruit d'une conjoncture exceptionnelle mais celui d'une démarche de longue haleine entreprise en 2010 sous la présidence de Pierre Vanlerenberghe et poursuivie par une équipe depuis largement renouvelée et rajeunie.

La Fonda est désormais confrontée aux défis de son développement et nous devons profiter de la dynamique de nos succès pour anticiper et poursuivre notre démarche. Nous n'échapperons pas plus que les autres associations à la question de notre fragilité économique et de nos alliances. Si nous voulons pérenniser notre influence et consolider notre capacité d'action dans un environnement politique et institutionnel greué d'incertitudes, nous avons intérêt à nous rapprocher d'acteurs proches de nous par

l'inspiration et complémentaires en termes de forces et de faiblesses. Il s'agit de se placer dans une logique de communauté d'action, c'est-à-dire identifier le type de projet ou de démarche sur quoi élaborer un projet commun susceptible de convaincre de nouveaux partenaires.

C'est dans cet esprit que nous avons lancé nos trois grands projets de 2017 : avec l'AVISE et le Labo de l'ESS, l'étude sur **la mesure d'impact et la création de valeur dans l'ESS** ; avec le Commissariat général à l'égalité des territoires, la **plateforme des innovations sociales** ; avec le Mouvement associatif la campagne **solutions d'associations**, destinée à faire entendre la capacité d'expertise et de proposition des associations pendant les campagnes électorales du premier semestre.

L'émergence des communautés d'action ne résulte ni d'un programme politique ni d'un acte de foi ; c'est la compréhension pragmatique du monde dans lequel nous vivons qui nous pousse à agir ainsi. L'audace nous invite à aller de l'avant, mais la lucidité nous oblige à constater que ce paradigme pourrait accélérer le déclin d'institutions associatives déjà fragilisées par les mutations de l'engagement bénévole, par la crise des finances publiques, par la dynamique du modèle entrepreneurial... En d'autres termes, si la vitalité de l'innovation sociale ouvre au fait associatif de nouvelles perspectives de développement, celles-ci pourraient bien amener les acteurs associatifs à consentir, et si possible à anticiper, des mutations radicales de leur identité et de leur organisation, la première s'étant, depuis un siècle, presque toujours matérialisée dans la seconde. Il ne tient qu'à nous de faire de ce mouvement de destruction créatrice le ferment de la transition institutionnelle et démocratique dont nous ressentons la nécessité. Mais il faudra le faire, aux antipodes du principe de précaution, en assumant le principe du risque légitime. ■

Quelques mots sur la Fonda

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

Créée en 1981, reconnue d'utilité publique depuis 2010, la Fonda a pour ambition de valoriser le fait associatif dans ses multiples dimensions : démocratique, économique, sociale et sociétale. Sa mission est d'éclairer et d'outiller les responsables associatifs pour développer leur vision stratégique et leur capacité d'initiative. Pour cela, elle déploie un exercice de prospective participative au service du changement, intitulé « Faire ensemble 2020 », mène des enquêtes et des études, organise des groupes de travail, des ateliers ludiques 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.

La Fonda est reconnue d'utilité publique.

Le bureau

Président : Yannick Blanc

Secrétaire générale : Francine Eurard

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, Marie Gautier, Thierry Guillois, Jean-Pierre Jaslin, Delphine Lалу, Brigitte Lesot, Valérie Peugeot, Jocelyne Roche, 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, Guillaume Houzel, Jacqueline Mengin, Henry Noguès, Frédéric Pascal, Jacques Remond, Carole Salères, 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 la Ville, de la Jeunesse et des Sports, Le Ministère de l'Economie et des Finances, délégation interministérielle à l'Economie 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.

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 2016 étaient : Les Apprentis d'Auteuil ; L'Auaise ; Le Conseil National des CRESS ; Culture et Promotion ; Fédération départementale des Centres sociaux de Charente-Maritime ; La Fédération des Centres sociaux et Socioculturels de France ; la Fondation EDF ; France Bénévolat ; Futuribles international ; Malakoff-Médéric ; Mamans sans frontière ; Le MCC ; La MNT ; Passion ; Les Petits frères des pauvres ; Société française de Prospective ; Solidarités nouvelles face au chômage.

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 2016 en un coup d'œil



Eclairer

■ Nous avons poursuivi **notre activité de veille** grâce à la collecte d'informations en continu via l'adresse veille@fonda.asso.fr; cela a permis d'alimenter le [site dédié](#), dont nous assurons l'animation

Différentes notes d'éclairage ont été publiées ; par ailleurs nous préparons le [séminaire de programmation](#) 2017, dans le but d'identifier les sujets sur lesquels la Fonda et ses partenaires devraient déclencher des travaux.

■ Mobilisant une quinzaine de personnes, un **groupe de travail sur le revenu universel** s'est constitué pour mieux comprendre les raisons et les effets potentiels d'une mesure qui monte en puissance dans le débat public. Trois sous-groupes se sont réparti les thèmes du *travail*, de la *pauvreté* et de l'*engagement*. Il s'agit non pas d'arbitrer mais d'éclairer le débat. Les résultats seront publiés dans *La tribune fonda*.

■ Trois **rencontres-débats #Fondaprès** ont été organisées au NUMA de Paris. Elles ont permis d'examiner les conséquences de la transformation numérique dans trois domaines : la santé, la gouvernance des organisations, et la vitalité de la démocratie. Retransmises en direct sur le web, elles ont mobilisé jusqu'à 120 participants et une grande diversité d'expertises.

■ Quatre numéros de [La Tribune Fonda](#) ont été publiés. Grâce à l'engagement de nos membres et de contributeurs bénévoles, ils ont permis d'éclairer les conséquences des différentes transitions sur le fait associatif :

- 229 : Les associations dans la transition : écologie et économie
- 230 : Les associations dans la transition : numérique et démocratie
- 231 : Faire ensemble 2020 : la prospective au service de l'action
- 232 : Démocratie contributive : une renaissance citoyenne

Avec ce dernier opus, la Fonda a inauguré avec succès le principe d'appel à [contributions](#) via le site Internet.

■ La Fonda a inauguré une collection d'ouvrages avec la publication [d'Après le Leviathan](#), essai de Yannick Blanc sur les menaces et les opportunités qu'offre le délitement de la « matrice tutélaire » de l'Etat, qui structurait jusque-là notre société.

■ Piloté par Pro Bono Lab, [le panorama du pro bono](#), dont La Fonda était partenaire à différents titres, a été conduit et mis en débat lors de quatre rencontres. La Fonda a été impliquée dans la plupart des événements de restitution.

■ Le montage financier de [l'étude sur les transformations du bénévolat](#) de Lionel Prouteau et Viviane Tchernonog étant bouclé, l'enquête de terrain auprès de 5 000 personnes devrait démarrer en février 2017.

Inspirer

■ Rendez-vous prospectif du monde associatif, l'édition 2016 de [l'Université Faire ensemble 2020](#), s'est tenue à Paris les 7 et 8 avril 2016, elle a mobilisé 250 participants, dont 110 ont été particulièrement investis sur les « [marathons de l'innovation](#) » : en équipe, ils se sont attachés à concevoir des stratégies collectives pour répondre à une dizaine de grands défis de société. L'événement a été jugé satisfaisant ou très satisfaisant par 94 % des répondants au questionnaire d'évaluation.

■ Après une université régionale ayant mobilisé 120 personnes fin 2015, la **déclinaison rhônalpine de Faire ensemble 2020** s'est prolongée avec le suivi de « [communautés d'action](#) », dynamiques inter-associatives au service des habitants des quartiers en politique de la Ville à Romans et des habitants des zones montagnardes entre Chambéry et Gap. L'objectif est de produire un relevé de conseils méthodologiques.

■ Le [Jeu Faire ensemble 2020](#) mis à jour a fait l'objet d'une large diffusion, avec l'organisation de 37 séances d'initiation auprès de 780 personnes en 2016, dont 8 séances de formation à l'animation de parties, touchant 74 responsables associatifs. Un Guide de l'animateur vient désormais compléter le kit d'animation.

- Les résultats de l'**étude prospective** « [L'ESS au défi du vieillissement démographique](#) » conduite avec Futuribles ont été livrés et mis en débat lors d'un colloque qui a mobilisé environ 100 personnes à Nanterre en mai 2016.
- Nos travaux sur la **gouvernance** des associations se sont prolongés par un sondage auprès des responsables associatifs visant à mesurer leur connaissance et leur niveau d'appropriation du [Guide d'amélioration continue des organisations de L'ESS](#). Une journée d'échanges co-organisée avec Le Mouvement associatif au printemps prochain a également été préparée.
- Parallèlement, la Fonda s'est investie dans l'animation du cycle de rencontres territoriales [ReZolutions numériques](#), qui a vocation à outiller les responsables associatifs pour engager leur propre transition numérique. La Fonda a co-organisé avec le Mouvement associatif Rhône-Alpes la rencontre qui s'est déroulée le 30 mai 2016 à Lyon et a réuni plus de 100 personnes.
- Le [centre de ressources](#) en ligne du **Collectif Pouvoir d'agir** est toujours animé par la Fonda. Sa présentation a été retravaillée avec LePoleS. Il réunit actuellement un peu plus de 200 articles, repères méthodologiques, cas pratiques, prises de positions et analyses d'universitaires.
- Le repérage de plus de 300 innovations sociales lors de l'étude sur le vieillissement démographique, est venu nourrir nos efforts de structuration d'**une plate-forme des innovations sociales**, que nous construisons et animons en lien avec le CGET. Une vingtaine de réseaux référençant des innovations sociales est mobilisée pour enrichir et améliorer la version bêta du moteur de recherche.

Influer

- L'année 2016 a vu l'amorçage d'un chantier au long cours soutenu de près par la [Fondation SNCF](#), qui consiste à **déployer notre propre stratégie digitale**. Après l'intégration réussie de Claire Rothiot au poste de chargée de communication, l'objectif est de restructurer notre site, afin de permettre aux responsables associatifs d'accéder plus facilement aux ressources que nous produisons et d'en assurer la diffusion, notamment sur les réseaux sociaux.
 - Les **prises de paroles** dans les médias sont au nombre de [36 articles en 2016](#) ; l'animation du **débat d'idées, le partage d'informations et de connaissance**, via nos sites Internet et les réseaux sociaux sont trois priorités sur lesquelles notre plan d'action #digital a porté. Plus de 4000 abonnés sur [Twitter](#) et 730 personnes sur [Facebook](#), nous suivent. Le site principal est visité à 15 000 reprises par mois environ, et nous estimons avoir 500 lecteurs de la version papier de *La tribune fonda*. Le lectorat augmente au rythme du renouvellement des contributeurs bénévoles.
 - 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 notre appui à l'organisation du [colloque de l'ADDES](#) (ESS et Pouvoirs publics, le 26 janvier 2017) .
 - Nous avons par ailleurs continué à partager nos travaux dans le cadre de multiples et diverses rencontres publiques : nous avons enregistré plus de **113 demandes d'interventions** (contre 80 en 2015), et avons répondu favorablement à 79 d'entre elles (contre une cinquantaine en 2015).
 - Enfin, depuis le dernier trimestre 2016 et jusqu'à l'été 2017 (potentiellement jusqu'en 2022), nous demandons aux associations d'apporter leurs solutions, afin de montrer leur expertise et leur créativité pour répondre aux défis du prochain quinquennat. Avec le Mouvement associatif nous avons lancé la **campagne « Solutions d'associations »**. Elle s'appuiera sur la diffusion d'un cahier spécial dans la revue *We demain*, une émission de radio, un site internet www.solutionsdassociations.org , une conférence ouverte à la presse et une participation aux Stades citoyens, manifestation organisée au stade de France pour rendre visible la diversité des initiatives citoyennes. En espérant redonner du souffle au débat.
- Pour en savoir plus : <http://fonda.asso.fr/Pour-demain-le-monde-associatif-a.html>

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 contributive

En mode collaboratif, il s'agit d'une part d'actualiser les données déjà collectées et traitées par la Fonda et ses partenaires sur les 60 tendances structurantes pour l'avenir présentées dans le site <http://www.faireensemble2020.org>, et d'autre part, de repérer les faits objectifs nouveaux, qui laissent entrevoir des transformations en profondeur du fait associatif : distinguer l'anecdotique du basculement sociétal est l'enjeu majeur de la veille.

Il repose sur un suivi de l'actualité, autour des six systèmes identifiés par la nomenclature internationale de prospective : politique, économie, société, environnement, individu, technoscience et connaissances. Un sous-système "associations et ESS" a été ajouté.

Les activités du comité de veille ont donné lieu à la parution de notes de différents formats :

- Le pouvoir d'agir des citoyens :
JP Worms –publiée octobre 2016
- La gouvernance des associations :
M. de Tapol –publiée octobre 2016
- La démarche écologique des associations :
C. Lemaignan –publiée octobre 2016
- Les quatre facettes de l'économie :
C. Lemaignan –publiée octobre 2016
- L'emploi aujourd'hui et demain :
P. Vanlerenberghe –publiée octobre 2016
- La transformation numérique de la société :
JP Jaslin, publiée octobre 2016
- L'avenir des modèles socio-économiques des associations : BE, PVL, JPJ – juin 2015, publiée octobre 2016

Le groupe de travail sur le revenu universel

Constatant la montée en puissance dans le débat public du revenu universel, un groupe de travail composé d'une quinzaine de personnes s'est formé pour dresser une cartographie des courants de pensée sous-jacents, et donner des clefs de compréhension des enjeux auxquels une telle mesure entend répondre.

Adoptant l'attitude prospective, le groupe de travail s'attache 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.

Il s'agit pour le groupe de travail de replacer l'homme au cœur de la réflexion, et de mesurer les conséquences des différents scénarios pour les acteurs associatifs. Quelle adéquation avec les valeurs et les exigences du monde associatif ? Quelles transformations des pratiques ? Vers quels modèles de société les différentes approches de la mesure conduiraient-elles ? Telles sont les questions auxquelles le groupe de travail s'attache à proposer des éléments de réponses.

Trois sous-groupes ont été constitués :

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

La mise en commun de ces travaux permettra de construire une vue d'ensemble contrastée.

Les conclusions de ces réflexions viendront alimenter des notes prospectives et aboutiront à un numéro spécial de la *Tribune fonda*.

Les rencontres-débats

Trois rencontres-débats ont été organisées au NUMA de Paris. Comme chaque année, le cycle de rencontres-débats **#Fondap** entend éclairer les signaux faibles, qui laissent entrevoir un changement de société, voire un basculement radical. L'ambition est de contribuer à éclairer les choix stratégiques des responsables associatifs.

Dans un cadre participatif, il s'agit dans un premier temps de donner la parole à des intellectuels et des praticiens, puis d'ouvrir le débat avec la salle sur les questions qui intéressent le monde associatif.

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, dans la mesure du possible, filmées et retransmises en *streaming*.

Les vidéos et un résumé du *livetweet* sont ensuite mis en ligne sur notre site Internet.

"La santé à l'heure du numérique" : big data et réseaux sociaux peuvent-ils développer le pouvoir d'agir des patients ? *le 5 octobre 2016*

La transition numérique bouleverse l'univers de la santé. Le numérique est porteur d'avancées en matière de personnalisation et de coordination des parcours de soin. Il favorise également le développement de réseaux d'entraide entre patients et/ou aidants. Enfin, il permet le développement de la collecte massive de données (big data). Les acteurs traditionnels doivent ainsi composer avec de nouveaux acteurs (usagers organisés, acteurs économiques de la e-santé, etc.) et de nouvelles conceptions de la santé.

Favoriser les usages numériques permettant de reprendre la main sur les données et de partager les connaissances en matière de santé est un enjeu central : c'est donner (ou rendre) du pouvoir d'agir.

Comment les réseaux d'usagers des systèmes de santé, patients comme aidants, peuvent-ils devenir le vecteur d'une véritable démocratie sanitaire? Comment leur permettre de se réapproprier les données les concernant ?

Comment les associer aux travaux scientifiques ? Comment transmettre une culture de la donnée pour tous ? Peut-on à cette occasion faire émerger, grâce au numérique, des solidarités de proximité pérennes ?

Animée par **Alexei Tabet**, chargé d'étude à la Fonda, cette rencontre a réuni 70 participants autour de :

Marine Albarède, chef de projet à [La Fing](#)
Muriel Londres, coordinatrice du collectif [\[im\]patients, chroniques & associés](#) /
Olivier de Fresnoye, co-coordonateur d'[Epidemium](#)

[En savoir plus](#)

"Blockchain" : chimère technologique ou nouvel écosystème pour les communautés d'action ? *Le 9 novembre 2016*

La technologie *blockchain* (ou chaîne de blocs) permet le stockage et la transmission d'informations relatives à des échanges entre utilisateurs. Elle fonctionne de façon distribuée, sans organe central de contrôle.

Cette technologie ouvre le champ à un large domaine d'applications. L'Ethereum, qui en dérive, permet par exemple la réalisation de contrats intelligents entre ses utilisateurs, dans des domaines variés (mobilité partagée, alimentation en circuits courts, transition énergétique...). Ces technologies encore émergentes peuvent potentiellement bousculer les schémas de circulation des données. Ils peuvent en effet produire de nouveaux écosystèmes, distribués, horizontaux, adaptés aux nouvelles façons de faire ensemble. La question de la maturité de ces nouvelles technologies et de leur capacité à fournir des solutions concrètes et efficaces reste cependant encore ouverte.

En posant un regard prospectif, il est néanmoins possible d'en envisager les applications, tant à l'échelle des organisations qu'à l'échelle de la société. Comment mettre les technologies numériques émergentes au service des acteurs du fait associatif ? Au-delà du buzz médiatique, la blockchain et ses dérivés peuvent-ils concrètement soutenir notre pouvoir d'agir ?

Animée par **Bastien Engelbach**, coordonnateur des programmes de la Fonda, cette rencontre a réuni 120 participants autour de :

Julien Béranger, auteur, consultant et développeur

Jean-Christophe Despres, président de [Sunny Lake](#), plate-forme communautaire de santé
Rieul Techer, co-porteur du projet [Daisee](#),
[InternetS of Energy](#) et administrateur de la Myne
[En savoir plus](#)

« Le numérique, moteur du nouveau démocratique ? » Le 9 novembre 2016

Internet, dans ses fondements mêmes, consacre le modèle des réseaux structurés horizontalement, et remet en cause les modèles institutionnels verticaux et descendants. Au niveau des outils, qu'il s'agisse de consultation, de débat d'idées, de délibération, ou d'élaboration de projets collectifs, le numérique peut permettre un changement radical de notre participation au débat citoyen et à l'action civique.

Des évolutions récentes, telles que la montée en puissance des réseaux sociaux, favorisent l'expression des citoyens, la pluralité des échanges, l'accès à des connaissances et des outils partagés pour penser des actions communes ; on a vu lors du Brexit ou de l'élection de Trump qu'ils peuvent aussi être des facteurs d'appauvrissement du débat en ligne, quand les algorithmes encouragent l'entre soi.

Néanmoins, ce renouvellement des pratiques peut-il contribuer à l'émergence d'une démocratie plus contributive, où l'initiative est partagée ? La logique pair-à-pair peut-elle contribuer au renouvellement de la démocratie ? À quelles conditions et quels sont les écueils à éviter ?

Après un tour d'horizon des liens entre démocratie, numérique et dynamiques pair-à-pair, cette rencontre-débat a permis d'échanger sur certaines pratiques d'acteurs associatifs, et questionnant le modèle démocratique actuel, d'en envisager les évolutions possibles.

Animée par **Bastien Engelbach**, coordonnateur des programmes de la Fonda, cette rencontre a réuni 70 participants autour de :

Maïa Dereva, co-fondatrice de la Peer-to-Peer Foundation France (P2P Foundation) et de [semeoz.info](#)

Dominique Cardon, professeur associé en sociologie au Medialab de SciencesPo

Damien Monnerie, directeur de l'association Innovons pour la concertation sur Internet (ICI)

Guillaume Rouyer, co-fondateur d'Assemblée virtuelle

[En savoir plus](#)

La Tribune Fonda

Notre revue 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 pour vocation de les outiller pour éclairer leurs choix.

La Tribune Fonda paraît tous les trimestres et est tirée à 500 exemplaires.

Elle est mise en ligne gratuitement sur notre site Internet 18 mois après sa parution, eu égard aux abonnés.

Quatre numéros ont été préparés en 2016. Nous remercions chaleureusement Marie-Christine Combes et Jacques-André Pill en charge du secrétariat de rédaction.

N° 229- Les associations dans un monde en transition - 1 Ecologie et économie

Ce numéro a mobilisé l'expertise de différentes personnalités. En voici le sommaire :

- Les associations au cœur de la création de valeur, **Patrick Viveret**

- La démarche écologique, **Christian Lemaignan**

- Pour une raison écologique, *fiche de lecture de l'ouvrage de Marcel Jollivet* par JA Pill

- L'économie qu'on aime, *fiche de lecture de l'ouvrage d'Amandine Barthelémy et Romain Slitine* par JA Pill

- Les quatre facettes de l'économie, **Christian Lemaignan**

- L'emploi aujourd'hui et demain, **Pierre Vanlerenberghe**

- Territoires zéro chômeur de longue durée, *entretien avec Marie-Aleth Grard*

- Evolutions des associations, **Jean Bastide, Francine Eurard, Jacqueline Mengin, Michel de Tapol**

- L'avenir des modèles socio-économiques, **Bastien Engelbach, Jean-Pierre Jaslin, Pierre Vanlerenberghe**



N° 230 - Les associations dans un monde en transition - 2 Numérique et démocratie

Ce numéro a mobilisé l'expertise de différentes personnalités. En voici le sommaire :

- La transformation numérique de la société, **Jean-Pierre Jaslin**
- La transition numérique des associations, synthèse des rencontres Fond'après 2015, **Marie-Christine Combes**
- Travail, emploi, numérique : Les nouvelles trajectoires, **Pierre Vanlerenberghe**
- La force de l'engagement, **Jacqueline Mengin**
- Après le Léviathan, *fiche de lecture*
- Le bon gouvernement, *fiche de lecture*
- Le pouvoir d'agir, **Jean-Pierre Worms**
- Défi démocratique et associations, **Jean Bastide**
- A la recherche du temps perdu, **Michel de Tapol**



N° 231 - Université Faire ensemble 2020, la prospective au service de l'action

Ce numéro a mobilisé l'expertise de différentes personnalités. En voici le sommaire :

- Communs et ESS, Résilience des territoires, compte-rendu des Tables rondes, **Charlotte Debray**
- Synthèse des Marathons de l'innovation, **Bastien Engelbach, Chrystelle Prieur, Stéphanie Lanson, Caroline Germain, Sophia Lakhdar, Adrien Devos, Stéphanie Lucien-Brun, Denis Pansu, Mickaël Landemaine, Delphine Lалу, Louise Vaisman, Pierre Vanlerenberghe, Sophie Audrain**
- Community organizing, *fiche de lecture de l'ouvrage de Julien Talpin* par JA. Pill
- L'âge de la multitude, *fiche de lecture de l'ouvrage de Henri Verdier* par MC. Combes
- Nouvelles du futur, articles tirés de l'atelier d'écriture animé par **Eva Almassy**
- Tendances lourdes et signaux faibles, **Alexei Tabet**



N° 232 - Démocratie contributive

Ce numéro a mobilisé l'expertise de différentes personnalités. En voici le sommaire :

- La démocratie contributive, définition et enjeux, *par le comité éditorial*
- Comment aller vers une démocratie contributive ?, **Louise Vaisman**
- Transitions démocratiques, **Armel Le Coz**
- Le pouvoir d'agir des citoyens, **Guillaume Coti**
- En Italie, l'administration partagée de biens communs, **Daniela Ciaffi**
- Energie renouvelable et démocratie contributive, **Lionel Guy**
- Les budgets participatifs, **Gilles Pradeau**
- Intelligence collective et fabrication de la loi, **Nicolas Patte**
- Un coup d'Etat citoyen, **Elisa Lewis et Romain Slitine**
- Un parlement éphémère, **Charlotte Coudert Belarabi**
- Je m'associe, tu t'engages, on s'éduque, **Mathilde Renault, Maïté Juan et Blandine Sillard**
- 2016 : une Constitution pour la ville de Mexico, **Nicolas Danet**



Avec ce numéro, la Fonda a décidé de prolonger la lecture en proposant d'autres articles en ligne sur son site internet, en accès libre. Cette démarche se poursuivra pour les prochains numéros.

[Voir le dossier en ligne](#)

La Fonda éditions

La Fonda a inauguré une collection d'essais imprimés à la demande, avec la publication d'*Après le Léviathan*. Dans cet essai, Yannick Blanc se propose de répondre à la question suivante :

« L'État nous donne-t-il ou au contraire nous prive-t-il de la capacité d'agir pour faire société ? »

Pour tenter d'y répondre, je commence par explorer trois dimensions de l'État, la matrice tutélaire, l'ordre symbolique et l'appareil administratif. L'hypothèse que je développe est que ce que nous appelons l'État est l'articulation de ces trois dimensions afin de permettre l'*emboîtement des institutions*. La "crise de l'État" correspond à la mutation simultanée, mais pour des raisons différentes, de ces trois dimensions.

L'État tel que nous l'avons hérité de notre histoire et tel que nous le concevons toujours comme clé de voûte de notre organisation institutionnelle, a déjà disparu, ce qui explique que sa "réforme" soit une tâche impossible. Mais, comme Hobbes le montrait déjà dans son *Léviathan*, les sociétés sans État sont soumises à la tyrannie de la peur. Je propose d'adopter une attitude prospective pour sortir de cette impasse et je développe celle-ci sur trois thèmes : la régulation, les biens communs et le lien d'association. J'esquisse un nouveau paradigme de l'action collective, appelé *communauté d'action* et je propose une énonciation des figures de l'État tournées vers la capacité d'agir des citoyens et de leurs communautés d'action. »

Environ 200 exemplaires ont été imprimés.

Pour se procurer l'ouvrage :

<http://www.leseditionsdunet.com/>

Le panorama du pro bono

Dans le prolongement de ses travaux sur l'accompagnement des associations, La Fonda était partenaire de **Pro Bono Lab**, pour soutenir la mise en œuvre d'une étude sur le développement et le potentiel du *pro bono*, c'est-à-dire le don de ses compétences à des projets d'intérêt général ou des individus dans le besoin.

Cette étude composée de plusieurs enquêtes menées auprès de 204 associations et organisations de l'ESS, 56 responsables d'entreprises et 331 étudiants, a été complétée par une enquête nationale réalisée auprès de 1501 personnes représentatives de la population Française.

Impliqués dans le financement, la diffusion des questionnaires et le conseil scientifique de l'étude, nous nous sommes intéressés aux différentes parties prenantes, qu'elles aient un besoin de compétences ou qu'elles souhaitent les mettre à disposition d'une personne ou d'une cause.

L'étude fait ressortir que : les trois quarts des Français estiment avoir déjà eu besoin ou qu'ils pourraient un jour avoir besoin de compétences dont ils ne disposent pas

- 79% des associations et organisations de l'ESS qui ont répondu à l'enquête considèrent qu'un accompagnement pro bono leur serait utile

- Près de la moitié des entreprises interrogées et qui ne pratiquent pas le mécénat de compétences souhaite le faire dans l'avenir

- 90% des étudiants qui ont répondu se disent prêts à s'engager en pro bono

- 35% des Français seraient également prêts à la faire

Les résultats complets de l'étude ont été présentés et mis en débat public à plusieurs reprises. La Fonda a été impliquée en 2016 dans trois événements de restitution, et sera associée à d'autres événements en 2017.

Retrouvez les résultats complets de l'étude :

http://crm.probonolab.org/sites/default/files/wy-siwyg/documents/probonolab/Synthese_Panorama du Pro Bono 2016.pdf

L'étude Bénévolat : tendances lourdes et phénomènes émergents

Le bénévolat est une ressource essentielle pour le secteur associatif. Il participe également de la vitalité de la société civile et contribue à tisser les fils d'une sociabilité du quotidien, dont les effets sont bénéfiques pour les bénévoles eux-mêmes.

Il mérite d'être pleinement reconnu et encouragé, ce qui suppose d'en connaître précisément la situation actuelle, et d'en mesurer les tendances sur le temps long, comme les transformations émergentes.

C'est pourquoi La Fonda et le Centre de Recherche pour les Associations se sont rapprochés pour mettre sur pied une étude à grande échelle, pilotée par Lionel Prouteau et Viviane Tchernonog.

Il s'agit de mesurer les évolutions du bénévolat depuis 2002, date à laquelle l'INSEE a collecté des données auprès d'un échantillon représentatif de 5000 personnes de 18 ans et plus.

Afin de permettre des comparaisons, la taille de l'échantillon, la méthode d'administration et le contenu du questionnaire seront conformes à ceux adoptés par l'INSEE en 2002.

L'année 2016 a été consacrée au cadrage de l'étude, à la construction du questionnaire, au repérage et à la mobilisation d'experts pour compléter son conseil scientifique, et surtout, à la levée des fonds nécessaires au financement de

5000 entretiens qui seront réalisés en face à face par le CSA.

Un grand nombre d'acteurs publics comme privés s'est mobilisé pour que ce projet voie le jour. Nous remercions la Fondation du Crédit Coopératif, la Fondation EDF, le Crédit Mutuel et sa fondation,

Malakoff-Médéric, la MNT, Deloitte, le Secours Populaire, l'INJEP, la CNAV et l'Institut Caisse des Dépôts pour leur soutien financier, grâce auquel l'enquête de terrain va pouvoir démarrer au premier trimestre 2017.



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.

Université

Faire ensemble 2020

Université de prospective

des 7 et 8 avril 2016 à la Halle Pajol

Plus de 250 personnes ont pris part à l'événement, qui s'est tenu à la Halle Pajol les 7 et 8 avril derniers. Satisfaites à 94 %, elles venaient pour partager des idées, se mettre en réseau, et travailler des méthodes pour passer à l'action.

Tables-rondes, lectures et débats, ateliers créatifs ou ludiques, marathons de l'innovation... L'implication des intervenants, des animateurs et des participants a permis le succès de cet événement, devenu le rendez-vous prospectif du monde associatif.

Véritable pierre angulaire de l'université, les marathons de l'innovation ont fait l'objet d'un fort engouement. Au nombre de dix, ils ont porté sur des sujets définis à partir des préoccupations exprimées dans le cadre du comité de pilotage de l'université. Leur préparation a été assurée par des experts et praticiens du sujet, qui en ont également assuré l'animation. Grâce à l'apport des cahiers de défis, du catalogue d'initiatives d'intérêt général ainsi que de l'expertise, du dynamisme et de la créativité de leurs 110 participants, les marathons ont permis de prototyper des projets. Ces projets sont des réponses collectives à un défi posé aux acteurs associatifs et à leurs partenaires par les évolutions de notre société. Ils doivent maintenant permettre de susciter l'émergence de « communautés d'action », mobilisées pour construire une réponse opérationnelle et innovante aux défis que posent les transitions écologiques, économiques, numériques et démocratiques.

Les réponses imaginées pendant les marathons sont de différentes natures, et d'une grande variété. Certains traits dominants et enseignements ressortent cependant, parmi lesquels sont à signaler : **la capacité à prendre appui sur des actions existantes ; l'ouverture d'un droit à l'expérimentation ; l'hybridation des modèles et des relations entre les acteurs au sein d'écosystèmes voués à l'action.** L'ensemble de ces traits dessinent des caractéristiques fortes, unifiant les projets proposés par les participants aux marathons et susceptibles de définir la spécificité du **modèle naissant de communauté d'action.**

Notre pari était de faire travailler ensemble des gens d'horizons variés et de leur donner l'occasion de découvrir ce qu'ils ont ou ce qu'ils pourraient avoir en commun. Pari tenu. Le Comité de pilotage de Faire ensemble 2020 s'est réuni le 9 juin et a unanimement décidé de prolonger la dynamique des marathons de l'innovation.

La Fonda fera tout son possible pour accompagner les **communautés d'action** qui en ont émergé. En savoir plus : <http://communautes-daction.fonda.asso.fr>

Lire le compte-rendu de l'université : <http://fonda.asso.fr/Faire-ensemble-2020-1517.html>

Faire ensemble en Rhône-Alpes et Auvergne

Après une université régionale ayant mobilisé 120 personnes fin 2015, la **déclinaison rhônalpine de Faire ensemble 2020** s'est prolongée avec le suivi de « **communautés d'action** ».

Le concept de communauté d'action décrit une forme émergente de l'action collective dans laquelle des individus appartenant à des

institutions, des groupes ou des métiers différents entreprennent d'agir ensemble sur un objectif défini en commun.

Ainsi, avec le soutien du FDVA, la Fonda suit deux dynamiques inter-associatives dans deux contextes bien distincts :

- Les quartiers de la Politique de la ville, et plus largement la ville de Romans-sur-Isère (Drôme).
- Les zones rurales et montagnardes entre Chambéry et Gap.

Les formes et les enjeux des coopérations sont elles aussi très différentes :

- 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. La méthode des marathons de l'innovation va pouvoir soutenir l'ingénierie de projet. Mais si le modèle de gouvernance du dispositif est trouvé, il est encore en mouvement avec la création d'un projet commun. Il va de plus falloir le doter d'un modèle économique où l'engagement bénévole ne peut être la seule ressource. Des pistes sont actuellement explorées.

- Dans les Alpes, c'est en partant de la méthode des marathons de l'innovation qu'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 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*. Au final, à ce stade de l'expérimentation, la plus-value de notre suivi semble principalement résider dans le fait de proposer un périmètre dans lequel les individus peuvent, pour agir, établir de manière pragmatique des relations de confiance.

Le défi qui reste devant nous va être d'accompagner le passage du récit au projet,

produisant un relevé de conseils méthodologiques et des guides pour l'animation de dynamiques collaboratives pérennes et « impactantes ».

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. Un peu plus de **1500** visites mensuelles sont enregistrées. Les travaux du comité de veille permettent de l'enrichir et de l'actualiser.

Lisible : www.faireensemble2020.org

Le jeu Faire ensemble 2020

Le jeu de cartes Faire ensemble 2020, que nous avons conçu en 2014, a fait l'objet d'une large diffusion. Plus de quarante structures ont bénéficié d'une animation interne, parmi elles : Emmaüs France, la Fondation SNCF, la Croix-Rouge française, L'Atelier, l'UNCPIC, le Crédit Coopératif, le CNAM, l'Unipss, les centres sociaux de la Drôme, le Centre français des Fondations, Dialogues en humanité, Animafac, les acteurs des DLA de Belfort, la Fondation Cognacq-Jay, l'Agence nouvelle des solidarités actives, la Ligue de l'enseignement, l'Institut de l'engagement, différentes MJC, Culture 21, la Maison des associations de Marseille, le collectif Pouvoir d'agir, le CGET, l'ADES (Macif), la MNT, Essonne Active, le Forum national des associations et fondations, la Fonda Sud-Ouest, l'Avisé ...

Favorisant la compréhension des tendances à l'œuvre, il offre une entrée ludique dans un contenu complexe et rigoureux. Il propose un langage commun, celui de l'action collective face aux questions essentielles que soulèvent les tendances qui travaillent notre société. Il permet

également de chausser le temps d'une partie, les lunettes d'un autre acteur de la société.

La dynamique du jeu est simple : chaque joueur incarne un acteur (un quidam, une association, une entreprise, une collectivité locale, un centre de recherche, l'Etat), doté d'une certaine puissance. Confronté à des menaces, il ne fait pas le poids et risque de perdre. Sauf s'il négocie des alliances avec les autres joueurs : autrement dit, en s'associant, on est gagnant !

Les usages de ce jeu se diversifient selon les besoins. Soulignons notre mobilisation pour faire jouer simultanément près de 600 personnes aux Journées professionnelles de La Fédération des Centres sociaux et socioculturels français ([en savoir plus](#)).

Afin d'accompagner la prise en main de l'outil, 37 séances ont été animées, touchant 780 personnes. Organisées chaque mois à la Fonda ou à la demande partout en France, les parties sont régulièrement complétées par des formations à l'animation, dont 74 responsables associatifs ont bénéficié en 2016.

Avec le soutien du FDVA, un kit méthodologique a été conçu pour soutenir ces formations et faciliter leur impact auprès des bénévoles en responsabilité dans les associations.

Société vieillissante, société innovante

Le vieillissement démographique ne nous semblait pas suffisamment pris en compte ni dans les diagnostics du présent, ni dans les stratégies pour l'avenir. Combiné à d'autres tendances particulièrement transformatrices, il soulève pourtant de véritables questions de société et appelle des mesures urgentes, que certaines organisations de l'ESS expérimentent déjà.

La Fonda et Futuribles International ont donc animé une étude prospective participative, afin d'éclairer les innovations qui pourraient permettre aux organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) de jouer un rôle conforme à leurs finalités et spécificités dans une société de longévité.

L'étude s'est réalisée en plusieurs étapes :

- Repérage des tendances lourdes et émergentes, exploration des futurs possibles par la méthode des scénarios
- Identification des enjeux liés au vieillissement démographique tels qu'ils se dessinent pour la société et les organisations de l'ESS
- Repérage de 300 solutions innovantes en France et à l'étranger
- Analyse approfondie de 10 innovations à fort potentiel
- Formulation des enseignements à caractère stratégique et des leviers d'action pour les acteurs de l'ESS à partir des innovations analysées.

En 2016, ces travaux ont donné lieu à

- Un catalogue de 300 innovations
- Un rapport complet
- Un rapport synthétique
- La diffusion d'avis d'experts dans *La tribune Fonda*
- Onze présentations publiques
- Un colloque auquel une centaine de personnes a assisté le 10 mai 2016 au siège du Crédit coopératif.

En savoir plus : <http://fonda.asso.fr/-Prospective-vieillessement-.html>

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 dans l'ESS** », élaboré par le Conseil supérieur de l'ESS.

A ce titre, nous avons noué un partenariat avec l'Uniopss et le Mouvement associatif, pour mener une enquête auprès des responsables associatifs. Une invitation à remplir le questionnaire a été diffusée aux bases de contacts de la Fonda (environ 5 000 responsables associatifs), ainsi qu'à celles du Mouvement Associatif et de l'UNIOPSS, permettant ainsi de sensibiliser les responsables associatifs à l'existence du Guide.

Une trentaine de réponses qualitatives a été collectée, nous permettant de mesurer leur niveau de connaissance du guide et de recueillir les améliorations à lui apporter.

Voici un extrait de la synthèse des principaux résultats : « Pour nombre d'entre eux [acteurs interrogés], le questionnaire a fourni l'occasion de prendre connaissance du guide : 60 % des répondants n'en connaissaient pas l'existence au préalable. Plusieurs répondants ont indiqué que la forme du guide pouvait en freiner l'appropriation. Son ton notamment est jugé par quelques-uns « gestionnaire » « formel » ou « descendant ».

Ce constat n'atténue en rien la pertinence du guide. 71 % des répondants y voient un outil d'amélioration interne (contre 18 % qui le trouvent redondant avec des outils déjà existants), avec des thématiques jugées globalement pertinentes (entre 46 % et 59 % d'appréciations positives pour chacune). Cependant les sondés indiquent majoritairement qu'un temps d'appropriation est nécessaire (56 %) et soulignent qu'ils n'identifient pas à ce stade la façon dont le guide pourra être présenté en AG (36%). »

Cette enquête a donné lieu à une publication dans *Juris associations* n°533.

Vous pouvez retrouver ce guide et ces annexes en cliquant sur ce lien [« Les bonnes pratiques de l'ESS »](#).

Par ailleurs, nous avons constitué un comité de pilotage inter-associatif, dans la perspective de reconduire la journée d'échanges sur la gouvernance des associations qui avait mobilisé 250 responsables associatifs en 2015.

Il s'agira d'assurer une présentation du guide, de rappeler le contexte de son élaboration, de proposer des ateliers d'échanges de pratiques, avec le témoignage d'acteurs ayant déjà mis en place un aspect du guide, et d'observer ce qui se fait déjà dans les autres familles de l'ESS.

RéZolutions numériques

Lancé en 2016 à l'initiative du Mouvement associatif, avec un grand nombre de partenaires, ADB Solidatech, One Heart, Hello Asso, la Fing, le Rameau, Societality, Microdon, AssoConnect etc. *RéZolutions numérique* 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 2016, la Fonda a pris en charge la co-organisation avec le Mouvement associatif Rhône-Alpes d'une rencontre à Lyon le 30 mai. Plus de 100 personnes y étaient présentes.

En plénière, deux experts, Jean Pouly et Cécile Bazin ont éclairé les conséquences et les usages du numérique sur les projets associatifs. Puis dans le cadre de 9 ateliers, l'accent a été mis sur les déclinaisons très opérationnelles du numérique : animer les espaces de gouvernance, former les bénévoles, collaborer à distance, lever des fonds, communiquer, mobiliser des bénévoles... Les ateliers pratiques ont mis en avant différentes solutions technologiques permettant de doper les projets associatifs. La journée s'est conclue par un barcamp.

Centre de ressources en ligne sur le pouvoir d'agir

A l'initiative de **Jean-Pierre Worms**, alors vice-président de la Fonda, le Collectif Pouvoir d'agir a été formé en juin 2010. Il entend lutter contre l'exclusion sociale et politique des habitants des quartiers populaires, en s'appuyant et en renforçant leur capacité à identifier et mettre en œuvre les solutions aux problèmes qui les concernent.

Le collectif est un espace d'échanges, de mise en réseau et d'appui, de réflexion et d'action, ouvert à tous. Son plan d'action comporte quatre axes stratégiques :

- Enclencher / accompagner des actions de terrain,
- Structurer un réseau d'appui aux initiatives,
- Constituer une plateforme de ressources,
- Convaincre les décideurs.

Par la mobilisation de ressources humaines et matérielles, la Fonda reste très investie dans son animation. Elle a pris une part active dans la mise en œuvre du 3ème axe, consistant à mettre en place un centre de ressources en ligne sur le « Pouvoir d'agir », accessible aux habitants, comme aux professionnels qui les accompagnent. Cet espace digital permet de mettre en visibilité les acteurs qui, à l'échelle nationale ou territoriale, contribuent à l'animation du collectif et plus globalement, au développement du Pouvoir d'agir. En lien avec le Collectif Pouvoir d'agir, la Fonda a pris en charge la conception, la mise en place et l'animation de cet espace de ressources. Ainsi, trois rubriques ont été créées : analyse, méthodologie, témoignages.

En 2016 un accompagnement avec le PoleS a été mis en place afin de doter le collectif d'un site internet plus fluide qui devrait être opérationnel début 2017. En plus des trois rubriques citées précédemment, ce site devra montrer la richesse des acteurs constituant le réseau du collectif Pouvoir d'agir par une rubrique dédiée aux partenaires, membres et proches du collectif mais aussi avec le développement d'une cartographie permettant de faciliter l'appropriation et la mise en réseau des acteurs œuvrant pour le développement du pouvoir d'agir. Ces deux éléments feront aussi partie du centre de ressources dont à la charge la Fonda.

Un peu plus de 200 articles sont actuellement en ligne sur le blog. Malgré une baisse d'activité sur le site du fait de la mise en place de la nouvelle version du site, un peu plus de 23 000 sessions ont été comptabilisées au cours de l'année 2016 (pour une moyenne de 2 000 visites uniques par mois).

Liurables : centre de ressources
<http://pouvoirdagir.fr/ressources>

Vers une plateforme des innovations sociales

En lien avec le CGET et une vingtaine de réseaux, la Fonda participe activement à la conception et à l'animation d'un moteur de recherche dédié à l'innovation sociale. Il s'agit non pas de créer une nouvelle base de données, mais de proposer un outil permettant de valoriser le travail de référencement d'innovations sociales engagées par des « sourceurs » dont le travail est sérieux, et précieux.

En effet, le référencement des innovations sociales, initiatives citoyennes, dispositif territoriaux innovants est de plus en plus courant. Il répond à un besoin que nous avions identifié et inscrit parmi les priorités stratégiques de la Fonda : donner de la visibilité, rendre accessible et mettre en réseau le monde de l'innovation sociale.

Dans le cadre d'ateliers mobilisant une diversité d'acteurs, une version bêta développée par le CGET a été présentée en vue de recueillir les améliorations jugées nécessaires. Partant des usages, un inventaire des fonctions indispensables a été réalisé en vue du développement de la version suivante.

« Le prototype que nous avons élaboré est un outil technique assez simple, mais il appartient à la famille des leviers avec lesquels on soulève des montagnes. », selon Yannick Blanc. Pour qu'il trouve sa pleine efficacité, il faut qu'il soit partagé en toute confiance par la diversité des acteurs de l'innovation sociale.

Pour y parvenir, il faudra encore le doter d'une gouvernance ouverte, d'une animation et d'un modèle économique. Mobilisant l'expertise de son réseau et sa capacité à proposer des cadres pour que l'intelligence collective puisse s'exprimer, la Fonda s'impliquera aux côtés du CGET pour atteindre cet objectif.

Préparation d'une étude sur la mesure d'impact

Cette étude prospective menée par La Fonda, l'Auise et Le Labo de l'ESS vise à faire des démarches d'évaluation et mesure de l'impact social de véritables instruments de pilotage stratégique à moyen et long termes, et un moteur de l'innovation sociale.

Elle repose sur la conviction que le soutien à l'économie sociale et solidaire n'est pas un coût mais un investissement d'avenir et que, plus qu'une contrainte et/ou une façon de contrôler les activités du champ de l'ESS, la mesure de la valeur produite permettra de faire reconnaître la portée non seulement sociale mais aussi économique du fait associatif.

Mais cela suppose que ces méthodes se fondent sur de nouvelles représentations de *la dimension sociale de la création de valeur*. Afin de contribuer à ce renouvellement, cette étude partira d'une réflexion sur les perspectives et les limites des différentes expériences de mesure d'impact existantes, mobilisera lors d'un séminaire les économistes sur les sources de valeurs à l'avenir, pour identifier les différents domaines d'innovation pour la mesure d'impact social.

La Fonda, l'Auise et Le Labo de l'ESS ont préparé un dispositif de travail rigoureux et participatif, croisant les expertises d'économistes, de sociologues, mais aussi d'investisseurs et de responsables de l'ESS. Le défi qui reste devant nous est de lever les fonds nécessaires à sa réalisation en 2017.



Influer

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

Une nouvelle communication numérique

Avec l'arrivée de Claire Rothiot dans l'équipe, la mise en œuvre de la stratégie numérique a démarré, avec pour priorités une meilleure valorisation des ressources proposées en ligne et une présence accrue dans le débat sur les réseaux sociaux.

Grâce au soutien de la Fondation SnCF, une nouvelle architecture du site a été validée par la taskforce formée pour orienter et suivre le projet.

Le site s'articulera en différentes parties :

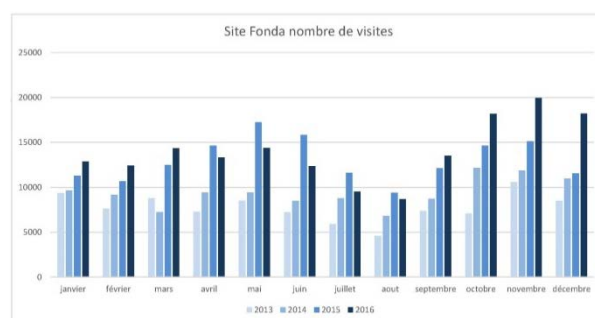
- Les espaces « la Fonda » et « Prospective » permettront de mieux comprendre la Fonda et son travail
- L'espace « La tribune fonda », conçu comme un média en ligne, permettra d'accéder aux articles produits dans le cadre de la réalisation de la revue
- Un espace « centre de ressources », avec une véritable base documentaire et des outils de recherche
- Un espace dédié aux groupes de travail, pour inciter à la coproduction et au débat.

Le cahier des spécifications techniques et le brief créatif sont en cours d'élaboration.

Une documentaliste et un bénévole ont été mobilisés pour nous aider à dresser l'inventaire qualifié des ressources à migrer et à préparer leur organisation sur le futur centre de ressources en ligne. Des accès différenciés à certaines ressources seront testés, pour inciter à devenir membre, contributeur, partenaire ou abonné.

Enfin, plus de 4662 abonnés sur [Twitter](#) et 738 personnes sur [Facebook](#), nous suivent. Au dernier trimestre 2016, le site principal a été visité entre 15 000 et 20 000 fois par mois. La fréquentation du site a augmenté de 81 % entre 2013 et 2016.

Nombre de visites par mois depuis 2013 :



Chaque année, 10 newsletters (plusieurs articles) et 8 e-news (une information par envoi) sont envoyées à un fichier de plus de 5 150 acteurs.

Des 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.

En 2016, 36 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

Yannick Blanc, membre fondateur et président de la Société Française de Prospective, président de l'ADASI

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

Charlotte Debray, administratrice de l'Auise, membre du conseil scientifique de Juris associations et du FNAF, administratrice de Futuribles, membre du comité scientifique de l'ADDES et Conseil des générations Futures de la Ville de Paris

Florent Duclos, membre de l'Observatoire des gouvernances (APF)

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).

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

Thierry Guillois, membre du Haut conseil à la vie associative (président de la Commission juridique et fiscale)

Delphine Lалу, membre du CESE, administratrice du Mouvement associatif et trésorière du Labo de l'ESS

Jacqueline Mengin, membre du FDVA

Christian Peltier, membre du MA Pays-de-Loire

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

Michel Rouah, membre du collectif Pouvoir d'Agir

Roger Sue, administrateur du MA 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, Forum des Futurs, Prix de l'innovation de La Fondation Cognacq-Jay, Prix de du Lab Péri-urbain, La France des Solutions, ...), nous nous sommes investis aux côtés des responsables associatifs qui engagent des réflexions de fond sur leur projet (La Semeuse, Conseils d'administrations des Caisses du Crédit agricole des Savoie, Fédération des Centres Socioculturels de France...)

En 2016, nous avons enregistré plus de 113 demandes d'interventions, hors invitations à participer à des groupes de travail. Nous avons pu répondre favorablement à 79 demandes.

Les thèmes traités concernaient principalement les travaux de prospective de La fonda, les transformations de l'engagement et la gouvernance des organisations. Nous avons également été sollicités pour intervenir sur les thèmes des associations et la démocratie, de l'innovation sociale, du modèle socio-économique des associations,...

La campagne

Solutions d'associations

contribution au débat à l'approche des élections 2017

À l'approche des échéances électorales de 2017, chacun observe avec inquiétude l'écart grandissant entre le langage politique et les attentes et les initiatives des citoyens. Des mutations de grande ampleur travaillent notre société, interrogeant l'avenir et le lien social lui-même. Mais force est de constater que ces enjeux sont ignorés des candidats.

Or, face aux différents problèmes à résoudre en urgence, se déploient partout en France des solutions innovantes. À la manœuvre, les citoyens et le monde associatif, foisonnant d'idées et d'énergie.

Dans ce cadre, convaincus que la vitalité associative est au cœur de la vitalité démocratique du pays, la Fonda et le Mouvement associatif ont pris l'initiative de faire entendre l'expertise et le savoir-faire des associations.

Enjeux liés à l'éducation, à la santé, à l'écologie, à l'économie, à la solidarité, à la justice, à la culture, au développement : sur tous les fronts, en France ou à l'étranger, les associations agissent chaque jour avec créativité et efficacité.

Parce qu'elles font un travail exceptionnel et possèdent une vision experte et pragmatique des défis à relever, la Fonda et le Mouvement associatif leur donnent la parole.

Structurée au dernier trimestre 2016, la campagne intitulée « Solutions d'associations » comporte plusieurs volets :

- Un cahier spécial dans le n°17 de la revue *We Demain*, à paraître fin février 2017
- Un site internet www.solutionsdassociations.org regroupant les contributions de nombreuses associations ou réseaux d'associations, lancé début mars 2017
- Une participation à Carnets de campagne sur France Inter, avec une diffusion prévue en mars 2017
- Une conférence presse le 7 mars 2017 aux Grand voisins, à Paris
- Une participation active à l'organisation des Stades citoyens le 22 avril 2017

Le site www.solutionsdassociations.org réunira les prises de paroles d'associations de tous horizons, du Collectif Alerte à la Fondation Nicolas Hulot, en passant par la Ligue des droits de l'Homme, les Petits frères des Pauvres, la Fédération des Artisans du Monde, et bien d'autres encore, ce site offrira un large panorama d'idées et de solutions développées sur le terrain par des associations pour répondre aux grands défis majeurs qui traversent notre société.



Des chantiers internes

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

Vie associative

Dans le prolongement des travaux engagés en 2014, nous attachons à améliorer la qualité de l'accueil offert aux membres, notamment par l'organisation de temps d'information et de formation, mais aussi par des temps conviviaux plus informels. Ainsi, un kit d'accueil est désormais adressé à tout nouveau membre.

De plus, le 29 septembre dernier, nous avons fait le point sur l'actualité de la Fonda, présenté les projets en cours et les possibilités d'implication aux membres et partenaires de la Fonda.

Une taskforce se mobilise pour prendre en compte les attentes des (nouveaux) membres et construire un dispositif permettant de prendre connaissance des possibilités d'implications dans les travaux de la Fonda, sous forme de contributions ponctuelles ou durables.

Gouvernance

Par ailleurs, les instances de gouvernance de la Fonda devant assurer la transition vers une nouvelle équipe dirigeante en 2018, une réflexion a été amorcée pour clarifier les qualités essentielles requises par les membres du bureau, et en premier lieu par le ou la prochaine président.e de la Fonda.

Modèle

socio-économique

Parallèlement, nous avons poursuivi la mise en œuvre de l'évolution de notre modèle économique, dans le but de compenser la réduction des financements publics, de consolider nos fonds propres et de dégager un budget pérenne pour la communication de la Fonda.

Trois leviers principaux ont été activés : l'expérimentation d'un nouveau modèle d'étude par souscription, le recours aux dons de nos

partenaires et l'exploration de nouvelles sources de financement, en particulier du côté de l'Europe.

La stratégie a porté ses fruits, et beaucoup de progrès ont été faits :

- augmentation de la part d'autofinancement,
- diversification des sources de financement,
- changement de barème de la contribution des partenaires associés,
- recours aux souscriptions pour les études,
- affectation d'un budget dédié à la communication, ...

Mais la précarité financière reste forte pour la Fonda, et, malgré une augmentation des produits, les fonds propres n'ont pas varié car les dépenses de personnel ont aussi augmenté. De plus le coût administratif de la recherche de fonds pèse de plus en plus lourd (plus de 70 dossiers déposés en 2016). Enfin, la convention avec la Fondation SnCF se terminant en 2018, il convient d'anticiper pour pérenniser le budget dédié à la communication.

La taskforce a par conséquent identifié de nouveaux leviers pour l'avenir :

- Augmenter les ressources propres
 - o Cotisations membres
 - o Contributions de partenaires associés
 - o Abonnements Tribune Fonda / recettes publicitaires
 - o Facturation de certaines interventions
 - o Facturation de certains accompagnements
- Réduire encore les achats de services extérieurs
 - o Comptabilité
 - o Impressions
 - o Services informatiques
 - o Mobiliser du mécénat de compétence et des apports en nature
- Repenser modèle économique de la Tribune Fonda ■

PROGRAMME DE TRAVAIL 2016

A N N E X E

INDICATEURS D'ÉVALUATION

INDICATEURS QUANTITATIFS :

Axe de l'action	Action	Indicateurs quantitatifs	Objectif	Résultat
ECLAIRER	La veille	Nombre de notes d'analyse prospective par an	4	7
		Nombre de personnes auprès de qui elles ont été diffusées par an	4000	5150
		Nombre de visites mensuelles sur le site www.faireensemble2020.org	1500	967
	Cycle de rencontres-débat Fond'après et Rezolutions numérique	Nombre de rencontres-débat organisées par an	4	4
		Nombre moyen de participants à chaque session	50	95
		Nombre de captation et montage vidéo des rencontres mis en ligne	4	4
	Tribune Fonda	Nombre de n° publiés par an	4	4
		Nombre d'abonnés	450	330
		Nombre d'abonnés version web	2 000	NA
	Panorama du pro bono (en partenariat avec Pro Bono Lab)	Nombre de français interrogés sur leur perception du pro bono	1500	1501
		Nombre d'associations interrogées sur leur perception du pro bon et leurs besoins	200	204
		Nombre d'entreprises interrogées sur leur perception du pro bono	150	56
		Nombre d'établissements d'enseignement supérieur interrogés sur leur perception du pro bono	12	12 (331 étudiants)
		Nombre de personnes auprès de qui les résultats ont été diffusés	5000	5000
	Centre de ressources sur le Pouvoir d'agir	Nombre de nouveaux documents référencés en ligne par an	100	100
		Nombre de visites quotidiennes sur le site	100	1700 visites mensuelles
	Etude en souscription sur le bénévolat (en partenariat avec CRA)	Nombre de français interrogés en face à face	5000	Retardé
		Nombre de français interrogés sur leur engagement bénévole en face à face	1500	Retardé
		Nombre de personnes auprès de qui les résultats ont été diffusés	4000	Retardé
	La Fonda Editions	Nombre de publications par an	3	1
Nombre d'ouvrages vendus		400	200	

		Nombre d'e-book vendus	150	NA
Axe de l'action	Action	Indicateurs quantitatifs	Objectif	Résultat
INSPIRER	Le Jeu Faire ensemble 2020	Nombre de séances d'initiation organisées par an	20	37
		Nombre de personnes initiées au jeu par an	200	780
		Nombre de personnes formées à l'animation de parties par an	20	74
	Faire ensemble en Rhône-Alpes et Auvergne	Nombre de personnes à qui le compte-rendu de la journée du 27/11/2015 a été diffusé	4000	5000
		Nombre de personnes à qui les repères méthodologiques ont été adressés	120	retardé
		Nombre de « communautés d'action » accompagnées	2	2
	Suites de l'étude ESS et vieillissement démographique	Nombre de personnes présentes au colloque de restitution	120	100
		Nombre de personnes à qui le rapport et sa synthèse ont été remis	200	250
		Nombre de présentation des résultats à la demande	8	11
		Nombre de monographies publiées en ligne	10	10
		Nombre de fiche innovations publiées en ligne	300	300
		Nombre de visites de la rubrique dédiée	100	NC
	Université Faire ensemble 2020	Nombre de participants à l'université de 2016	250	250
		Nombre de marathons de l'innovation organisés	10	10
		Nombre de rencontres avec des auteurs organisées	4	4
		Nombre de tables-rondes organisées	4	4
		Nombre d'intervenants et animateurs mobilisés	40	58
		Nombre de personnes à qui le compte-rendu a été diffusé	4000	5000
		Nombre de personnes impliquées dans le comité de pilotage	50	107
	Etude prospective en souscription	Nombre d'études mises en place	1	1
		Nombre de souscripteurs mobilisés	10	0
		Nombre de personnes à qui les résultats ont été diffusés	4000	Retardé
		Nombre de personne impliquées dans les ateliers	20	Retardé
Wiki des innovations sociales	Nombre de personnes impliquées dans le groupe de travail	20	53	
	Nombre d'innovations référencées	1000	11200	

Axe de l'action	Action	Indicateurs quantitatifs	Objectif	Réalisé
INFLUER	News letters	Nombre de news letters publiées	12	19
		Nombre d'abonnés à la news letter fonda	4 000	5000
	Prise de parole dans les médias	Nombre d'articles publiés sur la Fonda	25	17
		Nombre d'articles publiés par la Fonda	10	17
	Centre de ressources en ligne	Nombre de documents reformatés	100	Retardé
		Nombre de nouveaux documents référencés en ligne par an	100	97
		Nombre de visites quotidiennes	200	459
	Site internet	Nombre de visites mensuelles	20 000	13974
	Animation de la communauté	Nombre de followers et de like	10 000	5400
		Nombre de nouveaux adhérents par an	25	16
		Nombre total d'adhérents	250	193
	Interventions publiques	Nombre d'interventions sur les travaux de la Fonda	50	79
	Présence au cœur des organisations	Nombre d'organisations ou groupes de travail	12	23
		Nombre de personnes impliquées	20	16

INDICATEURS QUALITATIFS :

Axe de l'action	Action	Indicateurs qualitatifs
	Veille	Notes d'analyses
		Mise à jour du site www.faireensemble2020.org
	Rencontres-débat	Captation vidéo des rencontres mises en ligne
		Montage vidéo des rencontres
	Tribune Fonda	N° publiés (versions print et numérique)
	Panorama du pro bono (en partenariat avec Pro Bono Lab)	Rapports d'étape
		Rapport final
		Restitution publique
	Centre de ressources sur le	Organisation des documents référencés en ligne
		Collecte de nouveaux documents

ECLAIRER	Pouvoir d'agir	Implémentation d'un outil de géolocalisation des initiatives
	Etude en souscription sur le bénévolat (en partenariat avec CRA)	Rapports d'étape
		Rapport final
		Publications dans diverses revues
		Restitution publique
La Fonda Editions	Ouvrages publiés (versions print et web)	
INSPIRER	Le Jeu Faire ensemble 2020	Guide d'animation d'une partie
		Formation d'animateurs
	Faire ensemble en Rhône-Alpes et Auvergne	Guide Eclairages et Repères méthodologiques
		Suivi de deux communautés d'action
	Suites de l'étude ESS et vieillissement	Rapports et synthèses
		Guide d'intervention type
	Université Faire ensemble 2020	Compte-rendu des réunions de comité de pilotage
		Programme, repérage d'initiatives et cahiers de défis
		Compte-rendu de l'université
		Suivi des communautés d'action
	Etude prospective en souscription	Compte-rendu des réunions du comité d'orientation
		Compte-rendu des ateliers
		Rapports d'étape
		Rapport final et synthèse
		Restitution publique
	Wiki des innovations sociales	Organisation des innovations référencées
		Référencement de nouvelles innovations

Axe de l'action	Action	Indicateurs qualitatifs
INFLUER	News letters	News letters publiées
	Prise de parole dans les médias	Revue de presse annuelle
	Centre de ressources en ligne	Organisation des documents référencés en ligne
		Collecte de nouveaux documents
		Reformatage de certains documents
	Site internet	Refonte du site
	Animation de la communauté	Viralité des contenus
		Nouvelles expertises mobilisées
		Interactions IRL et en ligne
	Interventions publiques	Tableau de suivi des demandes d'intervention
Présence au cœur des organisations	Tableau de suivi	



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

www.fonda.asso.fr



Essentiel pour moi



MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DE L'INDUSTRIE
ET DU NUMÉRIQUE



GRUPE

SECRETARIAT D'ÉTAT
AU COMMERCE,
À L'ARTISANAT,
À LA CONSOMMATION
ET À L'ÉCONOMIE
SOCIALE ET SOLIDAIRE

MINISTÈRE
DE LA VILLE,
DE LA JEUNESSE
ET DES SPORTS

