



2017

PROGRAMME DE TRAVAIL

Adopté par le Conseil d'administration du 15 décembre 2016

ECLAIRER | INSPIRER | INFLUER

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'Auise ; 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. ■

Le programme de travail en un coup d'œil



Éclairer

La Fonda anime une **veille prospective contributive**, afin de repérer les faits objectifs nouveaux qui laissent entrevoir des transformations du fait associatif. À la suite d'une première rencontre forum, des séminaires thématiques seront organisés. Ces travaux déboucheront sur différentes productions, notamment des dossiers documentaires et des notes d'éclairage.

La poursuite du groupe de travail sur le **revenu universel et ses conséquences** sur le travail, les inégalités et l'engagement, permettra de construire une vue d'ensemble contrastée et de mettre en lumière les questions essentielles soulevées par les différents scénarios possibles.

La Fonda organisera comme chaque année un **cycle de rencontres-débats Fond'après**. L'objectif est d'explorer les conséquences de la transition numérique pour les acteurs associatifs. La Fonda contribue en outre au cycle **RéZolutions numériques**, qui mobilise un grand nombre d'acteurs pour accompagner l'entrée des associations dans la culture numérique.

La Fonda publiera chaque trimestre sa revue thématique **La tribune fonda**, qui réunit des éclairages croisés autour des grandes transitions (économique, démocratique, écologique et numérique) qui traversent le monde associatif.

Enfin, la Fonda conduira deux **études majeures**.

La première, en lien avec Lionel Prouteau et Viviane Tchernonog, permettra de mesurer les évolutions du bénévolat entre 2002 et 2017, et d'en cerner les transformations émergentes.

La seconde étude prospective, conduite avec l'Avise et le Labo de l'ESS portera sur **l'évaluation et la mesure de l'impact. Il s'agira d'explorer la dimension sociale de la création de valeur**. Notre conviction est que l'évaluation des projets à finalité sociale peut devenir un instrument de pilotage stratégique, et un moteur de l'innovation sociale.

Inspirer

La Fonda anime depuis 2010 un **exercice de prospective appelé « Faire ensemble 2020 »**.

Elle poursuivra la diffusion du **jeu de cartes Faire ensemble 2020**, en organisant des séances

d'initiation, en animant des parties au sein de structures, en formant des animateurs et en diffusant un kit d'animation.

La Fonda modélisera par ailleurs des outils pour accompagner les démarches de prospective stratégique des acteurs associatifs et l'émergence de **« communautés d'action »** sur les territoires, notamment en Rhône-Alpes et Auvergne.

En partenariat avec le CGET et en lien avec de nombreux réseaux, la Fonda participe à la création **d'une plate-forme des innovations sociales**, méta-moteur de recherche qui vise à donner de la visibilité et mettre en réseau le monde de l'innovation sociale.

Dans le prolongement de ses travaux sur la gouvernance des associations, la Fonda co-organisera avec le Mouvement associatif un événement au printemps 2017 pour valoriser **le guide des bonnes pratiques de l'ESS** élaboré par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire et en favoriser l'adoption par les acteurs concernés.

Nous poursuivrons par ailleurs l'animation du centre de ressources en ligne du Collectif **Pouvoir d'agir**.

Enfin, dès le mois de juin, nous nous attellerons à la mise en place d'un comité de pilotage pour préparer **la cinquième université Faire ensemble 2020** (avril 2018).

Influer

À l'approche des échéances électorales de 2017, la Fonda et le Mouvement associatif se sont rapprochés pour mettre en avant l'expertise et le savoir-faire des associations sur les **défis structurants** du prochain quinquennat. Cette démarche prendra la forme d'un site internet **« solutionsdassociations.org »** réunissant les **idées et solutions** proposées et mises en œuvre par les **associations**, d'un supplément à la revue *We Demain* et d'une campagne médiatique.

La Fonda partagera comme toujours ses analyses dans le cadre de **nombreuses interventions publiques**. Elle prendra régulièrement la parole dans les médias du monde associatif et de l'économie sociale et solidaire.

Enfin, pour mieux remplir sa mission d'éclairer et de valoriser le monde associatif, elle a engagé un important **chantier numérique** prévoyant notamment la refonte de son site internet. Il s'agira d'améliorer l'accès aux différentes ressources proposées par la Fonda et ses partenaires, et d'assurer leur viralité sur les réseaux sociaux. ■

**Le programme de travail de la Fonda est organisé autour de trois volets :
Eclairer, Inspirer, Influencer.**

Eclairer

Il s'agit d'éclairer les tendances lourdes et les phénomènes émergents qui soulèvent de nouveaux enjeux pour le monde associatif.



#La veille prospective contributive

Dans le prolongement de ses travaux de prospective, la Fonda anime un dispositif de veille qui mobilise des expertises d'horizons divers. 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 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.

L'activité de veille doit permettre d'identifier les thèmes importants sur lesquels la Fonda ouvrira de nouveaux chantiers, que ce soit sous forme de publications, d'études, de groupes de travail, ou encore de rencontres-débat.

Elle doit également permettre de poursuivre le repérage d'innovations d'intérêt général portées par des acteurs associatifs, ou des alliances les impliquant : en les diffusant, la Fonda entend non seulement valoriser la créativité associative, mais aussi inspirer d'autres associations, et susciter le changement.

La veille contributive constitue donc le « cœur du réacteur » de la Fonda.

Cette activité est menée en continu, notamment grâce à la remontée d'informations de nos membres et partenaires sur l'adresse veille@fonda.asso.fr.

Mais nous organisons également des temps-forts, qui permettent la rencontre conviviale et le débat d'idées. Ainsi, début 2017, nous organiserons un forum ouvert, afin de repérer les enjeux appelant un éclairage plus approfondi de part de la Fonda.

Ensuite, trois à quatre séminaires seront organisés sur le modèle suivant : une après-midi de travail dédiée à l'exploration d'un enjeu fort pour le monde associatif, suivie d'une rencontre-débat avec un ou plusieurs experts du sujet, ouverte à public plus large.

Les analyses tirées de ces travaux seront mises en valeur et partagées pour éclairer les décisions stratégiques des responsables associatifs, notamment grâce à nos outils numériques (nouveau site www.fonda.asso.fr, réseaux sociaux, ...)

Fidèle à son leitmotiv depuis 2010, « *Faire ensemble* », cette activité de veille sera conduite en lien avec d'autres acteurs qui eux aussi monitorent les tendances, lourdes ou émergentes, qui traversent notre société et notre économie : Futuribles, La Fing, Resolis, ADDES, Labo de l'ESS, Observatoire national de l'ESS, Société française de prospective...

Livrables : dossiers documentaires + notes de différents formats

Partenaires opérationnels : Futuribles, La Fing, Resolis, ADDES, Labo de l'ESS, Observatoire national de l'ESS, ...

#Groupe de travail Revenu Universel

Un groupe de travail sur le revenu universel s'est réuni une première fois en 2016. Partant du constat que cette question prend de l'ampleur dans le débat public, voire qu'elle pourrait être amenée à jouer un rôle central lors de prochaines échéances électorales, le groupe de travail souhaite en explorer plus avant les implications et conséquences pour les acteurs du monde associatif.

Fidèle aux habitudes de travail de la Fonda, ce groupe de travail ne prétend pas délivrer une vision unique, « prête à penser » au sujet du

revenu universel. Il s'agit avant tout de donner aux responsables associatifs des outils et des éléments pour mieux comprendre les raisons de la mise en avant de cette proposition, ce qu'elle implique, ses conséquences et les propositions alternatives.

Mobilisant une quinzaine de bénévoles, trois sous-groupes de travail ont été constitués, sur les liens entre le revenu universel et le travail, entre le revenu universel et les inégalités, entre le revenu universel et l'engagement, pour explorer les différentes façons dont la proposition du revenu universel peut avoir des conséquences sur les associations.

La mise en commun de ces travaux permettra de **construire une vue d'ensemble contrastée**, en proposant des scénarios possibles. Il s'agira de **susciter des prises de position** et de **nourrir les choix stratégiques des acteurs**.

Les conclusions de ces réflexions viendront alimenter des notes prospectives et pourront aboutir à un numéro spécial de la Tribune fonda

Liurables : notes prospectives, n° de la Tribune Fonda

Les Fond'Après

Depuis 2008, la Fonda organise régulièrement des rencontre-débats. Depuis 2013, nous les axons sur des thèmes émergents, peu explorés, ou controversés. L'objectif est d'explorer les conséquences de la transition numérique pour les acteurs associatifs. Dépasser le court-terme, bousculer les conformismes de pensée, proposer des solutions : telles sont les orientations.

Après un tour d'horizon conceptuel et opérationnel animé par un membre de la Fonda, la large place laissée au débat est orientée « solutions ».

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.

Comme en 2016, le prochain cycle de rencontres-débat Fond'Après sera **organisé au NUMA, autour des enjeux émergents** que soulèvent l'entrée des associations dans la

culture numérique, mais aussi les questions de **renouveau démocratique** et de **changement de paradigme économique**.

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 sont ensuite mises en ligne sur notre site Internet. A minima, un « live tweet » est organisé. Certaines rencontres font de plus l'objet d'un compte-rendu écrit, qui vient compléter le « storify ».

Liurables > a minima 4 rencontres par an

Partenaire opérationnel > Le NUMA, que nous remercions chaleureusement.

#RéZolutions numériques

Lancé en 2016 avec un grand nombre de partenaires, 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 nous l'espérons, 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, son financement et son évaluation.

En 2017, La Fonda poursuivra son implication dans le cycle de rencontres RéZolutions numériques, **en le promouvant via ses différents outils de communication**, et en

proposant des **ateliers** lors des rencontres, **notamment sur le thème de la gouvernance.**

Liurables : co-pilotage de 6 rencontres en région : Montpellier (janvier ou février 2017), Toulouse (janvier ou février 2017), Orléans (mars 2017), Rennes (avril 2017), Bordeaux (mai 2017), Poitiers (juin 2017), mise en ligne des ressources et compte-rendu sur le site dédié.

Partenaires opérationnels : les membres du comité de pilotage national sont ADB Solidatech, le Mouvement associatif, le Rameau, One Heart, HelloAsso, Societality, la Fing

Société vieillissante, société innovante

La Fonda, en lien avec Futuribles International, et avec le soutien de nombreux partenaires financiers et opérationnels, a conduit une étude prospective sur les enjeux que soulève le vieillissement démographique. Dans ce cadre, un diagnostic du présent, une exploration des futurs possibles et la formulation de questions essentielles pour demain ont été réalisés. Par ailleurs, une collecte de plus de 300 innovations sociales répondant aux défis du vieillissement démographique a permis d'éclairer les stratégies des acteurs de l'ESS.

Dans le prolongement de ces travaux, la Fonda **interviendra à la demande** pour les présenter dans le cadre de colloques, séminaires, salons, congrès... (en 2016, la Fonda est intervenue sur le thème à plus de dix reprises, par exemple au Forum national des associations et fondations, au Congrès de l'AdessaDomicile ou au séminaire des administrateurs de l'UNA).

Par ailleurs, partenaire de l'étude, Malakoff-Médéric souhaite prolonger la réflexion sur la contribution des acteurs de l'ESS à l'adaptation de la société au vieillissement démographique.

A ce titre, et sous réserve de confirmation par Malakoff-Médéric, la Fonda lancera un **nouveau un cycle de trois rencontres trimestrielles en 2017 afin de mettre en valeur les innovations sociales** portées par les

partenaires associatifs de la direction de l'Action sociale de Malakoff-Médéric.

Croisant les regards d'intellectuels et de praticiens, les rencontres-débats auront pour fil conducteur la solidarité dans une société de longévité, et cibleront 100 à 150 personnes.

Afin de toucher un public nouveau, elles se tiendront dans un lieu atypique, convivial, adapté aux personnes à mobilité réduite et central à Paris.

Liurables : supports de présentation, dossiers documentaires, compte-rendu des rencontres

Partenaires opérationnels : Malakoff-Médéric, Numa Paris (sous réserve)

#La Tribune fonda

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

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

La programmation des quatre numéros à paraître en 2017 n'est pas totalement arrêtée, et sera adoptée par le conseil d'administration à l'issue du forum ouvert que nous organiserons dans le cadre du dispositif de veille. Néanmoins, le **premier numéro** de 2017 sera consacré à **L'innovation sociale** : comment la caractériser ? Comment la valoriser ? Quelle place pour les technologies dans l'innovation sociale ? Les myriades d'initiatives, à force de s'agréger, feront-elles un jour système ? Telles sont les questions que nous nous attacherons à traiter.

Parallèlement au fond, nous allons également travailler la forme, et surtout la diffusion, afin que la qualité des contributions bénévoles que

nous mobilisons puisse toucher plus largement les responsables associatifs. En effet, nous sommes convaincus que cette publication peut utilement toucher un lectorat plus vaste que la base actuelle de 500 abonnés à la version papier (parmi lesquels des centres de documentations). Il va sans dire que l'élargissement du lectorat contribuera à l'équilibre de son modèle économique, pour l'heure déficitaire. Enfin nous allons **étudier la faisabilité d'une version numérique de la Tribune sur abonnement**. A ce jour, le dernier numéro paru a permis d'expérimenter la complémentarité des supports web et papier, avec des contenus spécifiques à chacun d'entre eux.

Liurables : 4 numéros par an + animation d'un débat en ligne

Partenaires opérationnels : coordinateurs et contributeurs bénévoles

#Les études

Les études ont toujours fait partie des modalités d'action de la Fonda. On peut citer à titre d'exemple celles que nous avons conduites avec le Cerlis sur « l'intérêt d'être bénévole » (avec le soutien du Crédit Mutuel), ou plus récemment, celle que nous avons montée avec Futuribles International sur les défis que posent le vieillissement démographique (avec le soutien de nombreux souscripteurs).

Deux études seront lancées en 2017.

L'engagement bénévole : tendances lourdes et phénomènes émergents

Les débats sur l'avenir des associations se focalisent bien souvent sur l'évolution de leurs ressources financières. Le sujet est évidemment crucial mais il ne doit pas faire oublier qu'il existe une autre ressource essentielle pour de très nombreuses associations : l'activité des bénévoles. Certaines associations la mettent en exergue dans leurs comptes en lui attribuant une valeur monétaire fictive. Les quelques travaux de ce type qui ont été réalisés pour la France entière conduisent à des estimations qui,

même regardées avec prudence, montrent que cette valeur affectée au travail bénévole dépasse très largement le montant des dons monétaires des particuliers et du mécénat des entreprises. La prise en compte de cette valeur modifierait très sérieusement l'idée que l'on se fait aujourd'hui des parts respectives du financement public et des ressources d'origine privée pour les associations.

L'engagement bénévole n'est pas seulement une ressource productive pour les organismes qui l'accueillent, il participe également à la vitalité de la société civile et de l'espace public. Il constitue un puissant antidote aux tentations de repli sur la seule sphère privée. Il contribue à tisser les fils d'une sociabilité du quotidien dont les effets sont bénéfiques y compris pour les bénévoles eux-mêmes.

Le bénévolat mérite donc d'être pleinement reconnu et encouragé. Mais promouvoir le bénévolat suppose d'en connaître la situation présente et les grandes tendances. A cet égard, de nombreuses questions méritent des réponses fondées sur des données solides. Y a-t-il en France un essor du bénévolat ou faut-il au contraire parler d'une crise ? Quels sont les domaines d'activité qui ont les faveurs des bénévoles ? Ce type d'engagement se diffuse-t-il dans toutes les couches de la société ou reste-t-il l'apanage de certaines catégories de la population ? Les jeunes sont-ils moins enclins au bénévolat ? La difficulté à concilier les différents temps sociaux peut faire obstacle à la disponibilité des bénévoles. Les durées qu'ils consacrent à leur engagement en subissent-elles les conséquences ? Des changements dans les modalités de l'engagement sont régulièrement évoqués par les acteurs associatifs comme par certains travaux de recherche : le bénévolat deviendrait de plus en plus ponctuel, lié à des objectifs précis et moins inscrit dans la continuité d'une adhésion durable au projet associatif. Quelles sont les parts respectives des participations occasionnelles et des engagements réguliers ?

Les réponses à ces questions restent aujourd'hui incomplètes. Or mieux connaître le comportement bénévole conduit à mieux

apprécier la nature des incitations susceptibles de le stimuler.

C'est pourquoi La Fonda s'engage aux côtés de Lionel Prouteau¹ pour qu'un ambitieux projet de recherche voie le jour. Les données seront collectées auprès d'un échantillon représentatif de 5 000 personnes de 18 ans et plus, constitué selon la méthode des quotas. Le questionnaire sera administré en face-à-face. Il a été conçu pour permettre des comparaisons avec l'enquête INSEE de 2002 et l'enquête DREES-BVA de 2010. Ce sont ces comparaisons qui permettront de mesurer l'évolution des comportements bénévoles. Les analyses porteront notamment sur le taux global de participation bénévole (part de la population qui pratique le bénévolat) ; la participation par domaine d'activité ; les caractéristiques socio-économiques et démographiques des bénévoles, globalement et par domaine d'activité ; les durées consacrées par les bénévoles à leurs engagements ; la répartition entre bénévolat régulier et bénévolat occasionnel ; l'ancienneté de l'engagement bénévole dans les organismes d'accueil. On cherchera aussi à déterminer la part du bénévolat réalisé dans différents types d'organisations (mutuelles, syndicats, collectifs informels...) et dans les seules associations, du moins dans la mesure où les bénévoles interrogés connaissent le statut de la structure qui les mobilise. Pour le bénévolat associatif, une distinction sera opérée entre le bénévolat des membres et celui des non-adhérents, ce dernier ne devant pas être négligé. Une attention particulière sera également portée à l'exercice bénévole de fonctions dirigeantes (conseil d'administration, bureau, présidence).

L'enquête permettra enfin d'éclairer la place du numérique dans le parcours d'un bénévole, les nouvelles formes d'implication et le lien avec d'autres formes d'engagement.

¹ Maître de conférences émérite à l'université de Nantes, il est économiste et membre du Laboratoire d'économie et de Management de Nantes Atlantique (LEMNA). Depuis une vingtaine d'années, ses travaux portent sur l'économie sociale, principalement sur les associations. Il a participé à l'exploitation de l'enquête INSEE de 2002 et de l'enquête DREES-BVA de 2010 sur le même thème.

La conduite et l'exploitation de l'enquête se dérouleront sur une durée de 18 mois à compter de février 2017.

Cette étude constituera un chapitre important de la nouvelle enquête « Paysage associatif » conduite par Viviane Tchernonog et son équipe. La nouvelle édition de l'étude Paysage s'appuiera par ailleurs sur l'exploitation secondaire de données INSEE, et permettra comme les précédentes de disposer d'indicateurs essentiels sur les évolutions socio-économiques des associations, mais sera considérablement enrichie sur au moins quatre aspects : l'emploi salarié dans les associations, les financements des associations, les charges des associations, et plus globalement, la diversité des types de modèles économiques associatifs. C'est pour améliorer la connaissance du monde associatif qu'un partenariat avec Viviane Tchernonog a été conclu.

Livrables :

- une diffusion dans *la Tribune Fonda* (environ 1 000 exemplaires, diffusés principalement auprès de responsables associatifs)
- un numéro de la collection Injep Analyses & Synthèses
- un numéro de *Juris Associations* (environ 30 000 lecteurs)
- un chapitre de la nouvelle édition du « Paysage associatif » à paraître chez Dalloz
- un document de 6 pages présentant la situation du bénévolat, destiné aux acteurs et réseaux associatifs, au monde de l'université et de la recherche, aux collectivités territoriales, aux médias... Une version de ce document sera éditée en anglais pour être distribuée à un lectorat étranger, notamment à l'occasion des colloques internationaux ; elle sera diffusée par La Fonda, notamment via sa News letter adressée à environ 5 000 contacts et son site Internet (13 000 visites mensuelles)
- une communication au colloque de l'ADDES (Association pour le développement des données sur l'économie sociale) qui se tiendra en janvier 2018
- des présentations et mises en débat des résultats auprès des souscripteurs et partenaires de l'étude

- si les moyens techniques et financiers sont réunis, l'organisation d'un colloque public.

Partenaires opérationnels : Centre de recherche pour les Associations, Viviane Tchernonog, Centre d'Economie de La Sorbonne, IAE de Paris, Dalloz

ESS et nouvelles formes de création de valeur : une approche prospective de la mesure d'impact

La Fonda, l'Auise et le Labo de l'ESS proposent un dispositif de travail rigoureux et participatif ; croisant les expertises d'économistes, de sociologues, mais aussi d'investisseurs et de responsables de l'ESS, ainsi que leurs bénéficiaires directs et ultimes, ils proposent une exploration prospective de la création de valeur, pour éclairer les choix stratégiques.

En effet, la "mesure de l'impact social" est une forme de plus en plus répandue pour l'évaluation des projets à finalité sociale. La transformation de leurs modes de financement en est une des causes. Suppléant dans certains cas les modes de financement classiques (subvention, appel d'offre), les instruments dits d' "investissement à impact social" sont portés par des acteurs qui, publics comme privés, tendent à conduire les porteurs de projets à circonscrire l'évaluation de leur projet à des indicateurs quantitatifs. A partir d'indicateurs chiffrés (proportion de retour à l'emploi, hausse des revenus, baisse de la récurrence ou de l'occurrence d'une maladie, etc.) et d'outils de mesure d'impact très sophistiqués (SROI, randomisation, etc.), la mesure de l'impact social d'un projet revient alors à en déterminer la rentabilité et/ou les "coûts évités".

Efficace dans certains cas, cette approche consistant à monétiser l'impact social d'un projet peut néanmoins conduire à en simplifier les contours, en le contraignant à s'aligner sur des critères de réussite restreints. Une telle approche de l'évaluation peut ainsi brider le potentiel d'innovation sociale des projets à finalité sociale. Un certain nombre d'intellectuels et de responsables de l'économie sociale et solidaire militent pourtant pour une

refonte totale des indicateurs (de richesses, de bien-être, de qualité de vie...) mais ne proposent pas d'alternatives permettant, à l'instar de l'approche par la monétisation de l'impact social, une comparaison objective entre différents projets.

Notre conviction est que l'évaluation des projets à finalité sociale peut devenir un utile instrument de pilotage stratégique à moyen et long termes, et un moteur de l'innovation sociale. 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, puis identifiera les différents domaines d'innovation pour la mesure d'impact social.

Chacune de ces étapes associera les organisations de l'ESS, leurs partenaires et d'autres experts dans le cadre d'ateliers favorisant l'intelligence collective.

Cette étude se fixe pour objectif de **fournir aux porteurs de projets à finalité sociale de nouveaux arguments pour faire reconnaître leur contribution à la transformation sociale** auprès de financeurs cherchant à rationaliser leurs investissements.

Livrables : à l'issue de chacune des phases de travail sera publié un rapport intermédiaire :

- Rapport 1 " La mesure d'impact : caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes "
- Rapport 2 "Sources et formes émergentes de la création de valeur sociale : quels domaines d'innovation pour la mesure d'impact social ?"
- Rapport 3 "Pistes d'action pour le renouvellement de la mesure d'impact social"
- Un rapport final regroupera les rapports intermédiaires et sera publié en amont d'un colloque de restitution publique.

Partenaires opérationnels : l'Auise, le Labo de l'ESS, le comité scientifique.

Inspirer

Il s'agit de susciter et accompagner l'innovation dans les associations. Autrement dit, de proposer des outils et des idées pour accompagner le changement.



#Le jeu Faire ensemble 2020

Conçu à partir des travaux de prospective menés par la Fonda depuis 2010, le jeu « Faire ensemble 2020 » permet de nommer les tendances qui traversent la société, de cerner les menaces, de repérer les opportunités et de susciter la réflexion autour des stratégies d'acteurs.

La dynamique du jeu est simple : chaque joueur incarne un acteur (quidam, associations, entreprise, collectivité territoriale, centre de recherche, 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.

Mise à jour en 2015, la deuxième version du jeu a fait l'objet de multiples séances d'initiations, qui ont touché plus de 1500 personnes.

Avec le soutien du FDVA des formations à l'animation ont été mises en place auprès d'une quarantaine de bénévoles associatifs.

Un kit d'animation a été conçu, pour faciliter son utilisation. En effet, il est souvent utilisé en marge de réflexions stratégiques, quand il s'agit de réinterroger le projet à la lumière d'un environnement changeant. C'est aussi un excellent support pour la cohésion interne.

Pour la suite, nous envisageons de poursuivre la diffusion du jeu, notamment en nous **déplaçant au sein des structures demandeuses**, ainsi que celle du kit d'animation auprès de responsables associatifs. Nous poursuivons les **séances d'initiation à un rythme bi-mensuel, ainsi que les formations à l'animation de parties.**

Livrables > Fiche technique, Prezi, Brochure aide-mémoire, Guide de l'animateur V2, formations à l'animation

#Faire ensemble en Rhône-Alpes

Tout au long de l'année 2015, la Fonda a animé une déclinaison territoriale de ses travaux de prospective en Rhône-Alpes. Il s'agissait, par la mise en place de groupes de travail qualitatifs et de consultations en ligne, de confronter notre lecture des grands enjeux pour l'avenir à la réalité vécue par des acteurs locaux.

Le 27 novembre 2015 à Lyon, la Fonda a mis en débat ses travaux de prospective et leur déclinaison au territoire rhônalpin. Organisés autour de 5 thèmes, 15 défis pour l'avenir du territoire ont été proposés aux acteurs associatifs et leurs partenaires publics et privés. L'ambition était de susciter l'émergence de « communautés d'actions ».

Compte-tenu de la mobilisation autour de ce projet, la Fonda a souhaité entretenir la dynamique de coopérations inter-acteurs qu'elle a contribué à impulser. Compte-tenu de ses moyens humains somme toute limités, ce processus prend plus de temps qu'escompté. La Fonda a néanmoins **suiivi deux « communautés d'action » émergentes** : l'une couvrant les trois quartiers politique de la ville de Romans-en-Isère, l'autre mobilisant divers acteurs d'un territoire montagnard en Savoie autour d'une « communauté numérique ».

Nous allons poursuivre le suivi de ces deux « communautés d'action ».

Livrables > finalisation d'un guide méthodologique

Partenaires opérationnels : centres sociaux de Romans, Adrets

#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 précieux.

En effet, le référencement des innovations sociales, initiatives citoyennes, dispositifs territoriaux innovants est de plus en plus courant. Il répond à un besoin que nous avons 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. 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 bien évidemment 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.

Livrables : spécifications techniques pour améliorer la VO, mobilisation de réseaux sources, appui à la recherche de fonds, charte et modèle de gouvernance, mise en ligne et présentations publiques de l'outil. A terme, le moteur de recherche a vocation à devenir une plateforme, permettant de mettre en réseau les différents acteurs du monde de l'innovation.

Partenaires opérationnels : CGET (Direction des stratégies territoriales) et une quarantaine de réseaux référençant des innovations sociales.

#Animation du centre de ressources 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 et des zones rurales, en s'appuyant et en renforçant leur capacité à identifier et mettre en œuvre les solutions aux problèmes qui les concernent.

En d'autres termes, il s'agit de considérer les habitants comme des ressources légitimes pour co-construire, mettre en œuvre et évaluer des politiques publiques plutôt que comme des « personnes en difficulté, à prendre en charge ».

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 :

- axe 1 : Enclencher / accompagner des actions de terrain
- axe 2 : Structurer un réseau d'appui aux initiatives
- axe 3 : Constituer une plateforme de ressources
- axe 4 : Convaincre les décideurs

Par la mobilisation de ressources humaines et matérielles, la Fonda reste très investie dans l'animation du Collectif Pouvoir d'Agir. Avec le soutien de la Région Ile-de-France, elle a pu prendre une part active dans la mise en œuvre du 3ème axe, consistant à mettre en place un centre de ressources sur le « Pouvoir d'agir » en ligne, accessible aux habitants, comme aux professionnels qui les accompagnent. Cet espace digital (www.pouvoirdagir.fr) permet également 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.

Ainsi, trois rubriques ont été créées :

- partage d'analyses
- repères méthodologiques
- partage d'expériences

En 2016 un accompagnement avec le PoleS a été mis en place afin de doter le collectif d'un site internet clair et efficace. La Fonda participe activement à la mise en place de ce nouveau site internet 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 a la charge La Fonda.

Outre la maintenance courante (recherche de mise à jour et application de patches de sécurité), le suivi de ce centre de ressources nécessite de l'animation du réseau afin de collecter les ressources de chaque acteur, l'indexation, la rédaction d'articles, la communication externe afin de faire connaître le centre de ressources en ligne et élargir le cercle des contributeurs.

Livrables > centre de ressource en ligne

Partenaire opérationnel > Comité de coordination du Collectif Pouvoir d'agir

#Gouvernance

Dans le prolongement de ses différents travaux sur la gouvernance des associations, La Fonda s'est engagée à participer à la diffusion du **guide « d'amélioration continue des pratiques dans l'ESS »**, élaboré dans le cadre du Conseil supérieur de l'ESS.

A ce titre, nous avons noué un partenariat avec l'Uniopss et le Mouvement associatif, pour lancer une enquête auprès des responsables associatifs. Une trentaine de réponses qualitatives ont été collectées, nous permettant de mesurer leur niveau de connaissance du guide et de collecter les améliorations à lui apporter.

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. Cette journée devrait se tenir en **avril 2017**. Il s'agira d'y assurer une présentation critique du guide, de proposer des table-ronde thématiques, des témoignages de réseaux l'ayant testé, des ateliers échanges de pratiques, une remontée de bonnes pratiques destinée à enrichir le Guide.

Livrables : événement en avril 2017, compte-rendu de la journée

Partenaire opérationnel : Le Mouvement associatif

#Préparation de la cinquième université Faire ensemble 2020

Événement phare de la Fonda organisé tous les deux ans depuis 2011, les universités Faire ensemble 2020 de La Fonda constituent le rendez-vous prospectif du monde associatif.

Pour mémoire, l'exercice Faire ensemble 2020 a été lancé en 2010. Ce faisant, La Fonda répondait au besoin exprimé par les associations d'élargir leur horizon stratégique au-delà des contraintes de gestion du quotidien. Depuis, l'attitude prospective a acquis une réelle légitimité dans le monde associatif.

Dans une première phase, plus de 1200 responsables associatifs avaient répondu à une enquête en ligne, 55 groupes de travail qualitatifs ont été animés dans 19 régions françaises, et l'avis de nombreux experts a été recueilli. Ceci a conduit à l'élaboration d'un diagnostic du présent et à la formulation de quatre scénarios pour l'avenir des associations à l'horizon 2020.

Ces quatre scénarios ont été mis en débat lors de la première Université « Faire Ensemble 2020 » qui a eu lieu les 22 et 23 novembre 2011. Durant l'année 2012-2013, La Fonda s'est proposée de revisiter ces travaux en les confrontant aux analyses de huit experts de la prospective et de grands acteurs de l'économie sociale et solidaire. Organisés d'octobre 2012 à mai 2013 les séminaires ont permis d'identifier les tendances lourdes et émergentes que les responsables de l'ESS n'avaient pas identifiées dans la première phase. Deux cents tendances, dont une soixantaine a été jugée structurante pour l'avenir, ont été repérées.

Pendant deux jours, les 28 et 29 novembre 2013, les 250 participants de la deuxième Université « Faire ensemble 2020 » ont dialogué autour des grands enjeux que soulèvent ces tendances : la transformation du rapport de l'individu au collectif, le renouvellement de participation démocratique et la valeur que crée le rapprochement entre économique et social. Ensemble, ils ont partagé des expériences porteuses d'avenir. Les soixante intervenants de cette deuxième édition ont illustré la transition qui est en marche et démontré la formidable capacité des acteurs de l'ESS à proposer des solutions pertinentes et innovantes.

L'année 2014 a été majoritairement consacrée à la diffusion de cette grammaire prospective, avec d'une part un site dédié à l'exploration des tendances structurantes pour l'avenir, et d'autre part, la diffusion d'un jeu permettant de s'approprier de façon ludique un contenu complexe.

Parallèlement, une déclinaison territoriale de Faire ensemble 2020 a été amorcée en Rhône-Alpes, afin d'accompagner la formulation de priorités stratégiques pour l'avenir du territoire et de mettre en lumière ou favoriser les alliances entre acteurs permettant d'y répondre.

Tout au long de l'année 2015, nos travaux de prospective pour le monde associatif se sont poursuivis autour de différents axes : outre une « task force » qui s'est penchée sur l'avenir du modèle socioéconomique des associations, différentes notes issues de nos travaux de veille sont parues; elles viendront alimenter le site dédié, dont nous assurons l'animation. www.faireensemble2020.org

La déclinaison rhônalpine de Faire ensemble 2020 s'est poursuivie, avec la mise en ligne d'une consultation sur les enjeux structurants pour l'avenir du territoire, l'animation de six groupes de travail qualitatifs, un recueil d'initiatives et l'organisation d'une université régionale de prospective à laquelle 120 personnes ont pris part activement le 27 novembre 2015 à Lyon.

L'ensemble de ces travaux a été pris en compte dans la préparation de la quatrième Université « Faire ensemble 2020 », qui a eu lieu à Paris les 7 et 8 avril 2016 : 250 participants, issus d'horizons variés, y ont travaillé ensemble, pour mettre la prospective au service de l'action et inventer des réponses aux défis que soulèvent les transitions que nous traversons.

Pour cette quatrième édition, avec 2020 en ligne de mire, la Fonda et ses partenaires ont affirmé leur volonté d'ancrer la démarche prospective dans l'action. Les objectifs étaient de faire dialoguer différentes analyses prospectives, d'éclairer des questions essentielles pour l'avenir, mais aussi de contribuer à l'émergence de « communautés d'action », déclinaisons opérationnelles du Faire ensemble pour répondre aux grands défis qui se posent à notre société.

En toile de fond, il s'agissait d'éclairer l'accélération des mutations auxquelles les acteurs du fait associatif sont confrontés, et de susciter l'innovation et le changement pour les aider à prendre leur place dans les quatre transitions – économiques, écologiques, numérique et démocratique – que nos sociétés traversent (cf. projet stratégique de La Fonda).

Dès le mois de **juin 2017**, un **comité de pilotage** sera constitué pour préparer la prochaine édition, qui devrait avoir lieu en avril 2018. Il s'appuiera sur l'ensemble des travaux en cours, et en particulier, des travaux de veille que la Fonda anime au quotidien. Pour l'heure, notre intuition est que cette nouvelle édition devrait donner la parole aux différents réseaux qui, dans le sillage de la Fonda, ont engagé leur propre exercice de prospective. Il s'agirait de faire dialoguer les approches sectorielles, pour en dégager les points de convergence sur lesquels des stratégies collectives pourraient être bâties. ■

Liurables : grandes orientations du programme de la cinquième université « Faire ensemble 2020 »

Partenaires opérationnels : comité de pilotage FE2020

Influer

Il s'agit de faire connaître nos travaux et faire reconnaître le rôle des associations dans la grande transition.



#L'agenda des citoyens 2017-2022

La campagne électorale pour l'élection présidentielle est, indépendamment du jeu des candidatures, un moment d'intensité du regard que le pays porte sur lui-même. Les corps intermédiaires, les lobbies, les groupes, les causes entendent profiter de ce moment pour donner de la visibilité à leurs revendications et à leurs projets. La campagne 2017 n'échappera pas à ce phénomène, mais elle se déroule dans un contexte qui dramatise les enjeux. Sa première séquence, celle des candidatures à la candidature, témoigne de l'écart grandissant qui existe entre le répertoire du langage politique, et celui des attentes et de l'action des citoyens. Des mutations de grande ampleur, de nature à transformer les conditions d'existence de la civilisation et le lien social lui-même à toutes ses échelles, sont absolument ignorées des candidats.

Dans ces conditions, avant même l'expression d'un choix ou d'une préférence pour un candidat, le premier enjeu du débat politique sera celui de l'agenda du quinquennat à venir, c'est-à-dire, littéralement, des questions, des échéances et des problèmes qui devront être traités. Les **associations** ont là l'occasion de jouer un rôle politique de premier plan en se comportant non comme des lobbies, chacun ayant à cœur de faire prévaloir l'intérêt ou la cause qui le motive, mais en cherchant à **exprimer, dans leur diversité, la voix de la société civile.**

A l'approche des échéances électorales de 2017, la Fonda et le Mouvement associatif, porte-voix de la dynamique associative fédérant plus de 600 000 associations, ont pris l'initiative de mettre en lumière les questions essentielles qui préoccupent la société civile et les défis à relever lors du prochain quinquennat. Pour

cela, la Fonda et le Mouvement associatif ont pour projet de regrouper les analyses, les témoignages et les propositions des associations au sein d'un Agenda des citoyens 2017-2022. Celui-ci prendra différentes formes :

- un site internet dédié, piloté par la Fonda, qui recueillera et mettra en avant les contributions des associations ;
- un livret imprimé de 24 pages, supplément intégré à la revue *We Demain* diffusée à 30 000 exemplaires, mais également tiré à part à 3 000 exemplaires, où seront traités les dix thèmes jugés prioritaires à l'issue d'une consultation en ligne menée avec Vooter.

Un (ou une série d') événement(s) ou interventions média, dont les modalités restent à ce jour à définir, sera également organisé(e) pour faire connaître la démarche et valoriser la contribution associative à la construction de réponses aux enjeux majeurs du prochain quinquennat.

Il s'agit de fournir aux citoyens souhaitant interpeller les candidats aux élections présidentielles et législatives une vision experte et pragmatique des défis à relever, de rappeler l'action menée sur les territoires par les acteurs associatifs pour y répondre et d'indiquer des orientations stratégiques pour bâtir des réponses collectives et décroisées.

Livrables : cahier spécial dans *We Demain*, tirés à part, site Internet, événement, campagne médiatique

Partenaires opérationnels : Le Mouvement associatif et ses membres, Vooter, We Demain, France Inter (sous réserve)

#Les interventions

Nous avons enregistré 113 demandes d'intervention en 2016 (sans compter les initiations ou les formations au jeu Faire ensemble 2020). Ce nombre est en progression par rapport à 2015 (81), ce qui semble traduire une montée en notoriété et une reconnaissance de la rigueur et de l'intérêt de nos travaux.

La forme des 75 interventions réalisées en 2016 évolue aussi : nous assurons toujours de simples prises de paroles dans un débat, mais avons aussi été associés à différents Jury (Lab Périurbain, Prix Fondation Cognacq-Jay, France des Solutions), et sommes parfois invités à nous inscrire dans une logique proche du conseil.

Les contreparties demandées par La Fonda sont nulles ou très faibles (défraiement, proposition d'adhésion, et dans de rares cas, facturation).

Ces évolutions sont encourageantes, mais, très « chronophages », elles nous invitent aussi à réinterroger notre mode d'intervention, et à préciser notre positionnement face à une demande de plus en plus pressante d'accompagnement.

Ces points feront l'objet en 2017 de propositions au conseil d'administration.

#La stratégie numérique de La Fonda

Ces trente dernières années, La Fonda a beaucoup produit sans prendre systématiquement le temps de s'assurer que ses productions atteignent bien leur cible (responsables associatifs de terrain mais également institutionnels, experts, acteurs de l'engagement...) et produisent leur effet : inspirer et susciter le changement. Aujourd'hui, les contenus que La Fonda produit et diffuse, par l'intermédiaire principalement de son site internet et de la revue *La tribune fonda*, doivent pouvoir être exploités davantage par les acteurs du monde associatif. De même, la participation de ces derniers aux débats d'idées sur l'avenir des associations et la construction collective de futurs souhaitables peut encore être renforcée, davantage reconnue et visible.

Dans ce cadre, l'entrée dans la culture numérique de La Fonda est un défi central, non seulement pour sa valeur d'exemple et d'entraînement du monde associatif, mais surtout pour mieux remplir sa mission d'accompagner la structuration monde associatif. Il s'agit de maintenir un haut niveau d'exigence intellectuelle tout en rendant ses

productions et ses débats accessibles à l'ensemble des acteurs du monde associatif.

Pour améliorer son soutien au développement de la vie associative, l'Assemblée générale de La Fonda a placé au rang de ses priorités stratégiques le fait d'investir le web afin d'en exploiter les potentiels en termes d'accès à l'information, d'animation et d'influence.

Porté par une cellule composée d'administrateurs (Laurent Terrisse, Nils Pedersen, Sébastien Thubert) et de permanents de La Fonda, le projet vise, d'ici trois ans, à faire de La Fonda un centre de ressources incontournable et le média numérique du débat d'idées du monde associatif.

Grâce au soutien important et fidèle de La Fondation SNCF, Claire Rothiot, chargée de communication, pilote désormais ce projet.

Les objectifs du projet numérique et les principaux moyens de sa mise en œuvre sont déclinés ci-dessous.

En termes de **ressources** et **d'outils** à transmettre :

- Fluidifier et garantir un accès rapide et pertinent aux informations en ligne par une refonte de l'architecture générale, de la ligne éditoriale et du design du site :
 - mieux définir les chemins d'accès à la base documentaire et le référencement des productions, avec une catégorisation plus judicieuse et la définition de mots-clés/critères de recherche efficaces.
 - revoir l'articulation entre le site internet de La Fonda et ses différents sites-outils (site gouvernance, sites Faire ensemble 2020...) pour apporter plus de cohérence et favoriser leur appropriation.
- Faciliter l'appropriation des productions, en adoptant de nouveaux formats de restitution disponibles en ligne et en simplifiant le langage de certains écrits.
- Mettre davantage en lumière les outils et guides méthodologiques de la prospective, afin d'impulser la réflexion autonome des acteurs du monde associatif et plus globalement d'encourager cette pratique.

- Créer, en lien avec différents partenaires, une plate-forme des innovations sociales (cf. page 10).

En termes **d'animation, d'invitation au débat** et d'impulsion du « pouvoir d'agir » :

- Offrir aux acteurs du monde associatif des espaces de travail, de rencontres et de débats en ligne et faciliter l'appropriation de ces espaces par les acteurs du monde associatif :
 - mettre en œuvre et d'animer un espace collaboratif, accessible depuis le site internet de La Fonda
 - intégrer un module de discussion et d'appel à contributions (de type « forum » par exemple), afin de faciliter les échanges directs.
- Promouvoir les initiatives des contributeurs en mettant en lumière les collaborations et les projets impulsés sur sa plate-forme et plus globalement, mieux faire valoir et donner à voir la richesse de la contribution du monde associatif à la transformation des territoires :
 - diffuser plus amplement en s'appuyant sur les réseaux sociaux, notamment Twitter (partage de l'information et interpellation du réseau d'influence), Facebook (valorisation d'initiatives et solutions plus « concrètes » auprès d'un réseau d'amis habitués à ce média) et LinkedIn (pour toucher directement les responsables / décideurs / influenceurs).

Cette valorisation implique également que La Fonda revoie sa ligne éditoriale web, afin de mieux distinguer les initiatives menées par ses partenaires de ses propres productions.

- Mettre en débat les travaux de La Fonda, c'est-à-dire inviter les internautes, dans le cadre de la mise en ligne de nouvelles ressources, à réfléchir autour de thématiques essentielles pour le développement de la vie associative.
- Il s'agit également d'inviter à aller un peu plus loin (en rejoignant par exemple un groupe de travail ou par le biais d'un commentaire etc.). Cette mise en débat se fera via les espaces de contribution en ligne ainsi que par l'intermédiaire des réseaux sociaux.
- Mieux diffuser l'information relative aux événements de La Fonda (dans le cadre d'appels

à contribution ou d'invitations) et à la revue *La tribune fonda*. Il s'agit pour cela à la fois de développer la diffusion de l'information (ouverture ciblée à de nouveaux contacts) tout en s'appuyant davantage sur les contenus annoncés et le bénéfice d'une participation/adhésion. En plus du site internet et de la newsletter, le web (blogs, communautés...) et les réseaux sociaux devront être investis systématiquement. Il s'agit de créer des « rendez-vous » pour fidéliser les membres, contributeurs et amis de La Fonda.■

Livrable : nouveau site

Partenaires opérationnels : Agence Limite, DomPlus, Catherine Spraul (documentaliste)

Possibilité d'implication bénévole des membres et partenaires de La Fonda :

- Au jour le jour : partager et relayer sur les réseaux sociaux les publications de La Fonda
- Janvier à avril 2017 : aider à la réalisation de l'inventaire des ressources actuelles et à la préparation de leur migration sur le futur site
- Janvier-février 2017 : compléter, amender une proposition de fiche Wikipédia
- Été 2017 : tester la version beta du futur site

Chantiers internes

Vie associative

En 2016, un chantier sur l'animation de la vie associative de la Fonda a été rouvert. Mobilisant un petit groupe d'administrateurs et de salariés, il s'est donné pour priorité d'améliorer l'accueil, l'intégration, l'implication, et la fidélisation des (nouveaux) membres.

Une première réunion, ainsi que la consultation de sept membres, ont permis de dégager des pistes d'amélioration, qui trouveront en 2017 leur traduction dans la réalisation de différents outils :

- Note sur les différents types de bénévolat à la Fonda
- Document formalisant l'accueil des nouveaux membres
- Création d'un document compilant les activités de la Fonda, la durée, les responsables etc. afin de permettre plus d'engagement de la part des bénévoles

Ces travaux seront corrélés à une réflexion sur l'adhésion des personnalités morales.

#Modèle socio-économique de la Fonda

Dès janvier 2017, un groupe travail dédié à l'évolution du modèle économique de la Fonda va également être rouvert. Il fait suite à une demi-douzaine de réunions que nous avons conduites en 2014.

En effet, si depuis 2014 beaucoup de progrès ont été faits (augmentation de la part d'autofinancement, diversification des sources de financement publics, changement de barème de la contribution des partenaires associés, recours aux souscriptions pour les études, affectation d'un budget dédié à la communication, ...) la précarité financière reste forte pour la Fonda.

Les produits comme les charges sont en augmentation constante (du fait de l'augmen-

tation de la masse salariale principalement), et de ce fait, les fonds propres n'ont pas progressé. Ils couvriraient à peine trois mois de besoin de trésorerie en 2015. L'exercice déficitaire de 2016 les réduit et met la Fonda en risque.

Par ailleurs, si en 2010 la Fonda comptait 6 à 7 grands partenaires, le nombre de sources de financement en 2016 se portait à un peu plus de 40 : le coût administratif de cette évolution est considérable.

Le groupe de travail s'est donné pour objectif de compléter et préciser ce rapide état de lieux, et d'identifier les priorités stratégiques sur lesquelles mobiliser l'énergie des permanents, bénévoles et partenaires de la Fonda pour assurer sa pérennité et maintenir des emplois de qualité.

#Gouvernance de la Fonda

L'enjeu principal de l'année 2017 va être de préparer le renouvellement du bureau de la Fonda, et en particulier, d'assurer une transition au niveau de la présidence, car le mandat de Yannick Blanc prend fin en 2018.

Le bureau, aidé de quelques administrateurs, s'est réuni dès le troisième trimestre 2016 pour clarifier les compétences, savoir-faire et disponibilité requises par le poste. Il a été convenu de ne pas faire un appel à candidature ouvert, mais que chacun ait en tête cette recherche, pour identifier d'éventuelles candidatures pertinentes.

Au-delà du poste de président, cette recherche sur la gouvernance de la Fonda doit être pensée de façon plus globale : elle sera l'occasion de repenser les relations entre élus et permanents, la territorialisation de l'action, la recherche d'autonomie financière de la Fonda, ou encore la place du numérique dans notre propre schéma de gouvernance.■



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

