



2018

PROGRAMME DE TRAVAIL

La Fonda

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

www.fonda.asso.fr

Sommaire

Quelques rappels sur la Fonda	4
Brève histoire de la Fonda.....	4
Faire ensemble : la prospective au service de l'innovation sociale....	5
Le schéma fonctionnel de la Fonda.....	6
ECLAIRER L'AVENIR.....	7
La Tribune Fonda.....	7
Le nouveau site fonda.asso.fr	8
Faire ensemble 2030 : les associations au défi d'un futur souhaitable.....	9
L'Université du faire ensemble.....	11
Les « Ateliers du Faire ensemble ».....	12
ANIMER LE DEBAT D'IDEES.....	13
Les Fond'après	13
Avenir du travail social : une étude en partenariat avec Unaforis	13
Suite et fin de l'étude en cours	13
ESS et création de valeur : une approche prospective de la mesure d'impact social.....	14
Suites et fin de l'étude en cours.....	14
Lancement d'expérimentations	15
Bénévolat: tendances lourdes et phénomènes émergents	16
Suite et fin de l'étude en cours	16
ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS.....	17
Le Carrefour des innovations sociales	17
Le jeu Faire ensemble 2020.....	18
Transition numérique des associations	19
Avec les réseaux.....	20
Dans la presse	20
La Fonda remercie ses grands partenaires	22

Quelques rappels sur la Fonda

Brève histoire de la Fonda

Déclarée en 1981, dans le prolongement de l'Adap, la Fonda¹ est une association lancée par François Bloch-Lainé et les responsables associatifs des principaux secteurs : sanitaire et social, caritatif, éducation populaire et tourisme social, développement local et environnement, justice et droits de l'Homme, arts et culture, sports...

Ses missions premières : **comprendre et valoriser le fait associatif**. Pour cela, la Fonda a mobilisé des expertises de tous horizons, travaillé en profondeur des questions essentielles qui traversent la société comme le monde associatif² et structuré une parole politique.

En animant le débat, en bousculant les conformismes de pensée, la Fonda a réussi à obtenir des changements significatifs. La diversité et les divisions sectorielles et idéologiques qui freinaient le développement et la reconnaissance du monde associatif ont peu à peu su être dépassées. Ensemble les associations ont obtenu la défiscalisation des dons versés aux associations (Amendement Coluche en 1989 – régime fiscal le plus favorable au don d'Europe), structuré une voix de la société civile au plan national et européen (CNVA, Groupe des associations au CESE, CEDAG) et mobilisé la recherche et la statistique publique (ADDES, CNIS) pour disposer de quelques indicateurs au sujet du monde associatif.

En 1992, afin que la parole associative gagne en légitimité et en résonance, la Fonda a créé la CPCA (devenue Mouvement associatif), porte-voix des coordinations associatives, et assuré son animation jusqu'à la signature de la *Charte des engagements réciproques entre les associations et l'Etat* en 2001. Cent ans après l'adoption de la loi, qui garantit une liberté fondamentale : celle de s'associer à d'autres dans un intérêt commun – autre que celui de s'enrichir, la Fonda avait acquis sa capacité à fonctionner comme un incubateur (fabrique associative), comme à nouer des partenariats.

Durant les années 2000, recentrée sur la coproduction de connaissances propres à nourrir les choix individuels et collectifs, la Fonda a ouvert son champ d'analyse aux transformations de l'environnement dans lequel évoluent les associations³... L'accent a notamment porté sur les questions démocratiques, tant au plan local que national, et est resté au cœur des travaux de la Fonda jusqu'à aujourd'hui (Débats locaux, Rencontres du nouveau démocratique, Pacte civique, Collectif Pouvoir d'agir). En 2010, la Fonda est reconnue d'utilité publique.

Les années 2010 et leur cortège de crises ont amené la Fonda à ajouter une mission à son programme : celle de **doter les responsables associatifs de vision stratégique, pour construire leur avenir**.

Ainsi, notre mission est toujours de valoriser la contribution essentielle des associations à la création de valeur, à la vitalité démocratique et au lien social⁴ ; mais aussi d'aider les acteurs associatifs, dont les projets et les pratiques sont interrogés par des mutations de diverses natures, à conserver et développer leur capacité d'agir.

Adoptant l'attitude et les outils de la prospective, la Fonda pratique dès lors une prospective participative, qui croise les analyses, chasse les idées-reçues, construit une grammaire commune, et outille l'intelligence collective, en fond comme en méthodes, pour susciter l'innovation.

¹ Diminutif de la Fondation pour la vie associative

² Liberté d'association y compris pour les étrangers, utilité sociale et fiscalité, mécénat populaire, co-construction de politiques publiques, validation des acquis de l'expérience bénévole

³ Démocratie locale, politique de la ville, transformations de l'engagement, transformations des modèles économiques, services d'intérêt général

⁴ Ce que nous faisons via le site Solutionsdassociations.org ou la structuration du Carrefour des Innovations sociales

Faire ensemble : la prospective au service de l'innovation sociale

Faire ensemble 2020, le premier cycle de prospective animé par la Fonda, a connu différentes étapes :

- 2010-2011 : il s'agissait de comprendre le présent, les acteurs, leurs questions et leurs postures face à l'avenir, puis d'explorer tous les futurs possibles. Pour ce faire, nous avons animé de nombreux groupes locaux, mené une consultation en ligne, publié des notes de contexte, proposé 4 scénarios pour l'avenir des associations, et organisé, lors de la première université, une réflexion sur les options stratégiques souhaitables.
- 2012 -2013 : il s'agissait de compléter et qualifier le panorama des transitions, de repérer des enjeux essentiels, afin de développer la capacité à se projeter dans des stratégies (cartographie des tendances, séminaires de prospective stratégique, conception du jeu, organisation de la deuxième université).
- 2014-2015 : il s'agissait de diffuser cette grammaire prospective, la travailler encore et l'enrichir, et la traduire en savoirs actionnables (1600 personnes initiées au jeu, plus de 200 interventions publiques ou participations à des débats). Nous avons aussi animé une déclinaison territoriale (Faire ensemble en Rhône-Alpes et Auvergne) et thématique (étude « Société vieillissante, société innovante »).
- 2016-2017 : après une université centrée sur les alliances, entre acteurs associatifs, mais aussi avec d'autres, il s'est agi d'explorer en profondeur des signaux faibles et des enjeux émergents : revenu universel, communs et société numérique, territoires résilients, innovation sociale et création de valeur, transformation des métiers du social... Nous avons lancé deux études, l'une sur les chiffres du bénévolat (évolutions depuis 2002), l'autre sur le renouveau des méthodes d'évaluation (ESS et création de valeur).

Parallèlement aux chantiers prospectifs, la Fonda a travaillé des enjeux structurants pour les associations : les alliances avec les entreprises et les médias, les transformations de l'engagement, l'évolution des sources de financements et plus globalement des modèles économiques, les rouages de la démocratie interne et de la gouvernance... De plus, jour après jour, la Fonda contribue à ce que soient pris en compte les besoins d'accompagnement du monde associatif, notamment pour réussir sa transition numérique.

Le schéma fonctionnel de la Fonda

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

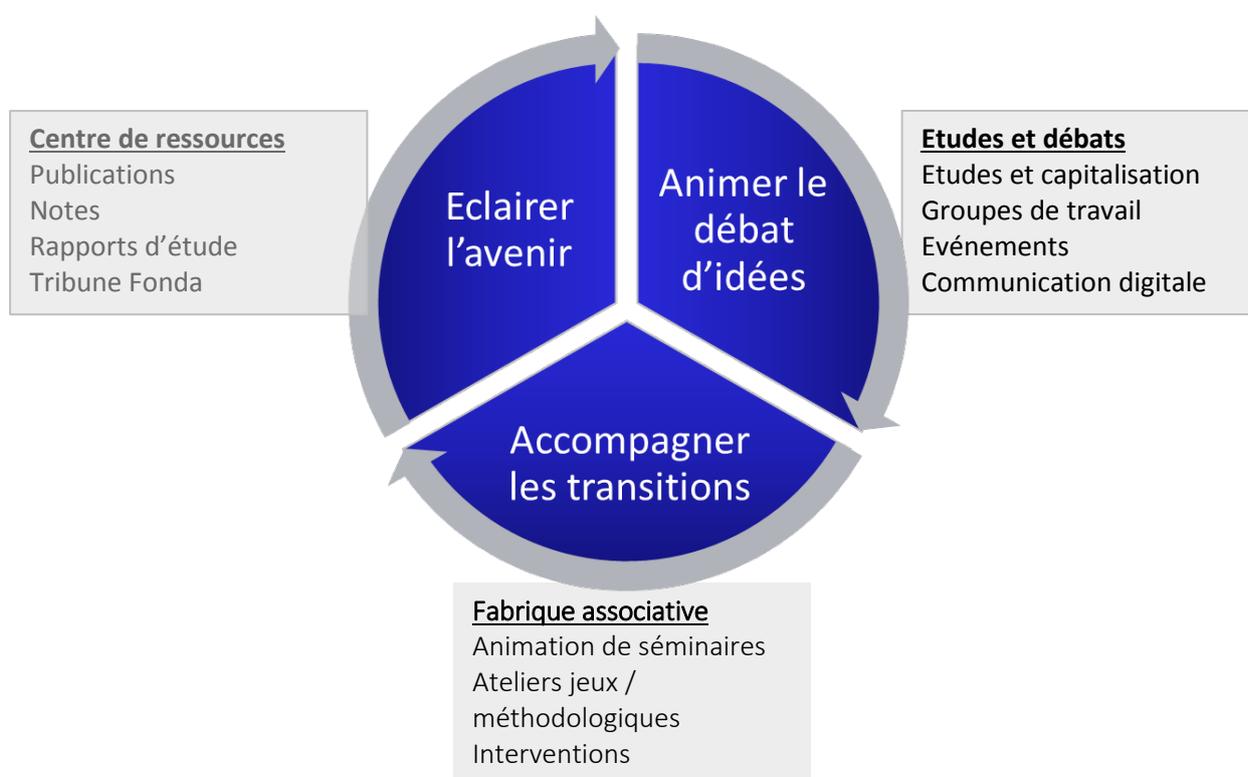
Avec Faire ensemble 2030, la Fonda ouvre un nouveau cycle de prospective et déplace la focale : il ne s'agit plus de permettre aux acteurs de l'ESS de se situer dans un monde en transition, mais de les inciter à élaborer leur contribution au futur souhaitable, dans le contexte de cette transition.

L'ambition de la Fonda est de valoriser la contribution essentielle des associations, et plus généralement des organisations de l'ESS, à l'Agenda 2030. Cela implique que les acteurs associatifs se situent par rapport aux Objectifs de développement durable (ODD).

Avec Faire ensemble 2030, il s'agit également de permettre le dialogue entre familles d'acteurs (pouvoirs publics, associations, entreprises, chercheurs...) dans la perspective de structurer des « communautés d'action » (ou stratégies d'impact collectif).

Autrement dit, nous cherchons à comprendre à quelles conditions une innovation sociale, un projet à la petite échelle, sur un territoire singulier, peuvent contribuer à relever un défi collectif.

A cette occasion, la Fonda présente ses activités comme suit :



ECLAIRER L'AVENIR

La Fonda propose des clefs de lecture des tendances qui travaillent la société et des enjeux émergents qu'elles soulèvent pour les associations

La Tribune Fonda



La tribune fonda, paraît chaque trimestre et vient en appui des réflexions des responsables associatifs et de leurs partenaires. Elle propose des éclairages pluriels sur des sujets de société qui interrogent l'avenir des associations. Elle est principalement lue par des responsables associatifs, mais aussi des responsables de fondations, de collectivités publiques, des chercheurs...

En 2017, la complémentarité des supports web et papier, avec des contenus spécifiques à chacun d'entre eux, a été expérimentée avec succès. En 2018, une nouvelle formule sera inaugurée : en couleur, la nouvelle maquette sera organisée autour d'un dossier thématique, abordé selon divers angles : avis d'experts, retours d'expérience, analyse de pratiques émergentes. Viendront compléter ce dossier, des zooms sur des signaux faibles, des recensions d'ouvrages, des tribunes, des entretiens inspirants.

Nous faisons le pari de maintenir une revue imprimée, éditée au rythme de nos travaux et rencontres-débats. Avec sa nouvelle formule, *La tribune fonda* entend donc également élargir son lectorat.

La souscription à un abonnement « intégral » reviendra à 30 € pour l'année (4 n° + suppl.), quand elle coûtait le double en 2017. Les membres à jour de cotisation bénéficient toujours d'une remise et désormais, d'un accès à la Tribune Fonda en ligne, à parution (et non plus 18 mois plus tard).

La souscription à un abonnement « numérique » reviendra à 15 € pour l'année.

Des espaces réservés seront proposés à des annonceurs afin de tendre à l'équilibre du budget de la revue.

La programmation 2018 est provisoirement organisée autour des dossiers suivants :

- n° 237 : Les associations au défi du Développement durable
- supplément au n° 237 : Une approche prospective de l'agenda 2030
- n° 238 : Faire ensemble 2030 : l'emboîtement des échelles de l'action collective
- n° 239 : Les transformations de l'engagement
- n° 240 : ESS et création de valeur

>> Quatre numéros et un hors-série seront préparés en 2018.

Le nouveau site fonda.asso.fr



Au cœur de son projet stratégique 2016-2018, l'ambition de la Fonda est de mieux remplir sa mission d'éclairer et d'inspirer les acteurs du monde associatif, en rendant l'ensemble de sa production plus accessible et plus visible. En effet, si la Fonda a co-produit et recense de très nombreuses ressources, celles-ci, faute d'une valorisation suffisante sur l'ancien site (difficulté à trouver l'information), demeurent sous-exploitées jusqu'ici.

Aussi la Fonda a-t-elle décidé de se doter d'un nouveau site internet qui sera dévoilé début mars. Il a été réalisé grâce au soutien de la Fondation SNCF et de l'APPOS.

Pensé pour être à la fois un centre de ressources et un média en ligne, ce nouveau site internet s'appuie sur un moteur de recherche performant. Il permet ainsi l'accès à l'ensemble nos ressources, grâce à une recherche multicritères ou à des dossiers pré-organisés autour des grands sujets qui traversent le monde associatif.

Sur ce nouveau site, nous proposons également une sélection d'actualités et un abonnement numérique à notre revue *La tribune fonda*, qui donne accès à l'intégralité des articles en ligne, dès leur publication. L'internaute pourra s'il le souhaite disposer d'un espace personnel lui permettant de gérer ses auteurs et des thèmes favoris, son adhésion, ses abonnements...

Le nouveau site de la Fonda offre aux acteurs du monde associatif ainsi qu'à toutes les personnes qui s'y intéressent et en sont partenaires (citoyens, militants, entrepreneurs, chercheurs, élus, acteurs publics...) de multiples éclairages et des repères méthodologiques pour inspirer et nourrir leurs choix stratégiques. En facilitant l'accès à la connaissance, il vient soutenir le débat d'idées que nous animons sur les réseaux sociaux et dans le cadre des événements que nous organisons ou auxquels nous participons.

>> Mise en ligne début mars 2018. Lancement officiel le 22 mars 2018.

Faire ensemble 2030 : les associations au défi d'un futur souhaitable

Lancé en 2010, le premier cycle de prospective animé par la Fonda s'était beaucoup concentré sur les conséquences pour les associations des transformations en cours.

Participatif, Faire ensemble 2020 a particulièrement exploré

- o *les transformations de l'engagement*
- o *le fonctionnement des gouvernances*
- o *les modèles socio-économiques*
- o *les nouvelles manières d'agir ensemble*
- o *l'entrée dans la culture numérique*
- o *les défis que soulève le vieillissement démographique*

Il a reposé sur une veille continue et la collecte d'innovations sociales, ainsi que des groupes de travail, des enquêtes, des études, des séminaires et des ateliers, le recueil d'avis d'experts... et de nombreuses participations à des débats (près d'une centaine par an depuis 2011).

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



Avec Faire ensemble 2030, la Fonda incite le monde associatif à **valoriser sa contribution au futur souhaitable** que dessine l'Agenda 2030, en vue « d'éradiquer la pauvreté, de protéger la planète et de garantir la prospérité pour tous ».

Depuis leur entrée en vigueur en janvier 2016, les Etats membres des nations Unies se sont engagés à les mettre en œuvre collectivement, en assurant un suivi de leur réalisation. Cela représente pour le monde associatif et ses partenaires une occasion de renouer et de renouveler le dialogue civil.

Face à l'amplification des risques écologiques et à l'aggravation des inégalités à l'échelle de la planète, Faire ensemble 2030 entend donc valoriser et soutenir la contribution de la société civile aux Objectifs de développement durable (ODD), cadre de référence mondial de l'action collective.

Pour la bonne atteinte des objectifs, l'accent a été mis sur l'implication de tous les acteurs de la société : les gouvernements, les acteurs économiques, les autres acteurs de la société civile, mais aussi chacun individuellement. Le 17^e ODD, centré sur la mise en place de partenariats est ainsi une véritable clef de voûte.

Faire ensemble 2030 : les étapes de la démarche



Il s'agit donc de **permettre le dialogue entre familles d'acteurs (pouvoirs publics, associations, entreprises, chercheurs,...) pour renforcer collectivement sa compréhension des enjeux liés aux ODD ; prendre conscience de et formaliser la façon dont chacun contribue à l'Agenda 2030 ; réfléchir à la façon de renforcer cette contribution, notamment en consolidant des alliances, pour bâtir un futur souhaitable et durable.**

Après l'université du Faire ensemble les 22 et 23 mars, temps fort de lancement du cycle Faire ensemble 2030, la Fonda organisera dans un second temps des Ateliers du Faire ensemble. **La perspective est de structurer des « communautés d'action »** (ou stratégies d'impacts collectifs). Celles-ci seront fondées sur un dispositif de travail expérimenté et observé dans de nombreux contextes (en Amérique du Nord, mais aussi en Europe). La Fonda s'en est saisi pour structurer une méthodologie à même de nourrir les pratiques des responsables associatifs. Ce cadre méthodologique a émergé lors des précédentes universités de la Fonda, il a également été consolidé dans le cadre d'ateliers menés avec les Centres sociaux, l'association ADRETS et ses partenaires, et la Fondation Apprentis d'Auteuil.

Enfin, nos travaux de prospective entendent nourrir le débat d'idées, mais aussi susciter l'innovation sociale : l'accompagnement méthodologique des « communautés d'action » sera *orienté solution*, ce qui implique de se doter d'un **cadre d'évaluation rendant compte de la valeur créée**. Conforme aux valeurs associatives comme aux exigences de l'économie sociale et solidaire, ce cadre sera nourri par les travaux de recherche que nous menons parallèlement (voir Etude « ESS et création de valeurs » et ses suites).

L'Université du faire ensemble

La cinquième édition de l'université de prospective de la Fonda constitue un des temps forts de la démarche **Faire ensemble 2030**.



Organisée avec Futuribles international, Le Mouvement associatif et le Comité 21, les 22 et 23 mars 2018 réunira 250 personnes.

La nouvelle édition de l'université de prospective de la Fonda permettra aux participants de :

- Comprendre les ODD
- Se situer aujourd'hui et demain dans la grille des ODD
- Imaginer des alliances stratégiques pour amplifier les impacts isolés.

Le programme des 22 et 23 mars 2018 repose sur l'alternance de tables rondes et d'ateliers, ainsi que sur la présentation d'une exposition, d'un quizz et de temps conviviaux. Ces différents espaces d'intelligence collective doivent soutenir l'appropriation de l'Agenda 2030 et mettre en lumière des initiatives portées par des associations et leurs partenaires dans les territoires.

En privilégiant une approche prospective, l'université doit aussi permettre une prise de recul sur les cibles adossées aux ODD, pour mettre en perspective l'horizon collectif que propose l'Agenda 2030 et mesurer l'écart qui nous en sépare. L'enjeu est **d'identifier les leviers pour structurer des stratégies collectives** contribuant à l'Agenda 2030.



Un travail de documentation de l'expertise et de la créativité des associations est régulièrement enrichi dans le site Solutions d'associations mis en place avec le Mouvement associatif.

www.solutionsdassociations.org

>> L'université du Faire ensemble se tiendra les 22 et 23 mars 2018 à Paris et fera l'objet d'un compte-rendu

>> Différents supports aux travaux de l'université de prospective sont prévus :

- le numéro 237 de la Tribune Fonda (nouvelle formule) avec un dossier consacré aux ODD ;
- un supplément spécial, documentant dans une approche prospective chacun des ODD.

>> Le site Solutions d'association sera enrichi et maintenu tout au long de l'année 2018

Les « Ateliers du Faire ensemble »

Dans le prolongement de l'université Faire ensemble 2030, nous animerons des « communautés d'actions » nommées « Ateliers du Faire ensemble ».

Testée dans le cadre de différents projets menés en 2016 et 2017⁵, la communauté d'action est une stratégie d'impact collectif menée conjointement par plusieurs acteurs indépendants les uns des autres et réunissant cinq conditions :

- un plan d'action fondé sur une vision commune de l'enjeu et des objectifs ;
- un dispositif d'évaluation et de suivi partagé ;
- des activités distinctes mais cohérentes et non concurrentes ;
- un dispositif de communication permanente entre les acteurs ;
- une gouvernance et un accompagnement structurés.

Inspiré des dynamiques d'impact collectif, documenté notamment par la *Stanford Social Innovation Review*, les communautés d'action sont un modèle d'organisation infiniment plus puissant que le modèle prévalent d'impact isolé.

Avec les Ateliers du Faire ensemble, la Fonda entend renforcer la capacité contributive des acteurs qui le souhaitent à l'atteinte des ODD, en renforçant leur compréhension des ODD et des enjeux qui y sont liés et en suscitant des alliances pour les atteindre.

Dans ce contexte, la Fonda se pose dans un rôle de médiation et d'animation de la transversalité entre les acteurs, par l'apport de contenus et l'animation d'espaces d'intelligence collective. L'expertise et les compétences clefs que la Fonda a consolidé tout au long de la démarche Faire ensemble seront ainsi mis en œuvre :

- animer l'intelligence collective, en s'appuyant sur des méthodes existantes ou à inventer
- s'assurer d'une communication permanente et fluide entre les membres de la communauté d'action
- organiser la remontée des informations permettant de mesurer l'atteinte des objectifs de changement ; former aux outils le cas échéant
- planifier et animer des temps de régulation collectifs et bilatéraux

>> Nous souhaitons mettre sur pied et accompagner 3 à 6 communautés d'action en 2018-2020 (selon les ressources humaines et financières mobilisables)

⁵ Avec les Centres sociaux de Romans et les Apprentis d'Auteuil, mais aussi les membres du Carrefour des innovations sociales notamment

ANIMER LE DEBAT D' IDEES

La Fonda mobilise des expertises diverses pour développer ses productions

Les Fond' après



Depuis 2008, la Fonda organise régulièrement des rencontre-débats. Depuis 2013, nous les axons sur des thèmes émergents, encore peu explorés ou, au contraire, controversés. L'objectif est d'explorer les conséquences de la transition numérique pour les acteurs associatifs. Après un tour d'horizon conceptuel et opérationnel animé par un membre de la Fonda, la large place laissée au débat est orientée « solutions ».

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. Un « live tweet » est organisé pendant la rencontre.

Comme en 2017, le cycle de rencontres-débat Fond'après sera organisé au NUMA de Paris (sous réserve de confirmation).

>> Quatre rencontres seront organisées, avec pour « fil rouge » la question des données.

Avenir du travail social : une étude en partenariat avec Unaforis

Suite et fin de l'étude en cours

Afin d'anticiper les évolutions possibles des besoins de formation et des métiers dans le champ de l'animation et du travail social et médico-social, une étude prospective a été lancée en 2017 avec l'Unaforis.

Dans le cadre de groupes de travail et d'auditions d'experts, un repérage des tendances ayant une influence sur l'avenir du travail social a pu être réalisé en 2017. De là, une délibération collective sur les enjeux pour l'avenir de l'intervention sociale a été organisée le 13 octobre 2017 à l'IRTS Montrouge.

Ces travaux seront à nouveau confrontés à l'avis d'experts (journée prospective le 9 février 2018), avant de pouvoir proposer des orientations stratégiques pour l'évolution des contenus de formation.

>> Restitution des travaux en juin 2018

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

Suites et fin de l'étude en cours



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

Notre conviction est que l'évaluation des projets à finalité sociale peut devenir un instrument de pilotage stratégique, comme un moteur de l'innovation sociale. Mais cela suppose que les démarches d'évaluation tiennent compte des mutations de moyen et de long terme transformant les sources et les modalités de la création de valeur. Aussi, les référentiels

d'évaluation existants, qui souffrent déjà de ne pas être suffisamment appropriés par les acteurs, menacent-ils de devenir rapidement obsolètes.

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

La phase 1 de l'étude, menée en 2017 et pilotée par l'Avise, a consisté à élaborer un état de l'art qualifié des démarches d'évaluation existantes et de préciser les défis pour demain.

La phase 2 de l'étude, amorcée fin 2017 et pilotée par la Fonda, consiste en une exploration prospective des sources et des modalités de création de valeur sociale. En mobilisant des experts d'horizons variés, nous proposons une approche systémique et dynamique de la notion de valeur à partir du concept de chaîne de valeur initialement forgé par Michaël Porter en vue d'analyser l'avantage concurrentiel des entreprises. Une synthèse des échanges, ainsi que le compte-rendu exhaustif la journée d'étude organisée fin 2017, augmenté de contributions complémentaires seront publiés en 2018.

Ce matériau sera mobilisé pour prototyper un cadre d'évaluation reposant sur l'approche de l'impact social par l'analyse des chaînes de valeur élargies.

La phase 3 de l'étude, qui débutera au printemps 2018, aura pour objet de consolider les connaissances et de travailler les conditions de partage avec les acteurs de l'ESS et leurs partenaires. Elle se nourrira notamment d'aller-retour avec le terrain, des expérimentations *in situ* étant par ailleurs animées par la Fonda.

>> Synthèse et compte-rendu exhaustif de la journée d'étude à paraître en février 2018

>> Atelier de préfiguration d'un cadre d'analyse des chaînes de valeurs le 8 mars

>> Publication du rapport d'étape n° 2 en avril 2018

>> Consolidation et partage des connaissances, rapport final et colloque à l'automne 2018.

Lancement d'expérimentations

Ces travaux ont posé les premiers jalons de la conception d'un cadre d'analyse pouvant offrir aux différentes parties-prenantes d'un projet d'innovation sociale la possibilité de :

- cartographier leurs interactions au service d'un objet d'utilité sociale (quel que soit le domaine concerné : soin, lien social, retour à l'emploi, protection de la nature... ou le stade de développement du projet : émergence, développement, passage à l'échelle)
- se mettre d'accord sur un référentiel (définir ce qui compte) et des indicateurs (comment on compte)
- dessiner un dispositif de collecte, d'analyse et de communication des données permettant l'évaluation au fil de l'eau et à terme.

Dans le prolongement de ces travaux, nous souhaitons expérimenter une démarche de mesure d'impact social, reposant sur une méthodologie et une animation consistant à décomposer la « chaîne de valeur élargie » d'une innovation sociale.

Notre hypothèse est qu'en remontant la démonstration de Porter à l'envers, on doit permettre aux différentes acteurs de se situer dans une chaîne de valeur et d'y mesurer (en unités monétaires ou non) leur contribution respective. Dans cette perspective, la valeur n'est pas la mise en équivalence abstraite de toutes les activités, mais la reconnaissance de la part prise par chacune d'entre elles à un bien commun déterminé. La représentation de celle-ci est le fruit d'une convention entre les acteurs dans laquelle entre une part de mesure experte (combinaison d'indicateurs) et une part de négociation portant sur la qualification et le partage de la valeur. C'est aussi une démarche apprenante, qui nécessite d'interroger certaines certitudes comme certaines pratiques.

A ce stade, différents réseaux nous ont fait part de leur intérêt pour tester l'approche sur des projets de territoires innovants :

- Territoires zéro chômeur (actuellement expérimenté à Paris 13 avec la Mairie de Paris et la Fondation de France)
- le Grand Bellevue, quartier politique de la ville de Nantes-Saint-Herblain en transition
- Une solution de logement pour personnes en situation de handicap portée par une association du Nord, membre d'AdessaDomicile
- la Coopération entre 3 lieux (avec trois Centres sociaux de Romans dans la Drôme)
- le réseau des centres sociaux de Seine-Maritime
- le programme de revitalisation territoriale de l'Alliance Sens & Eco, la MicroVille 112 (Champagne)

Notre implication consistera notamment à :

- sensibiliser les parties-prenantes à l'approche par l'analyse des chaînes de valeurs
- cartographier les parties-prenantes et caractériser leurs interactions
- animer une délibération sur le référentiel d'évaluation (ce qui compte) et les indicateurs (comment on compte)
- accompagner la convention sur la valeur créée
- proposer un dispositif de représentation des chaînes de valeurs élargies

Pour certains terrains, notre accompagnement pourra s'inscrire dans la durée afin de collecter, traiter et restituer les informations nécessaires au suivi et à l'évaluation à proprement parler. Enfin, des rencontres inter-sites et une analyse des enseignements transversaux seront animés.

>> Selon les besoins d'accompagnement et les moyens financiers réunis, nous mènerons 2 à 7 expérimentations entre 2018 et 2020.

Bénévolat: tendances lourdes et phénomènes émergents

Suite et fin de l'étude en cours

Mobilisant de nombreux partenaires financiers et un comité scientifique présidé par Lionel Prouteau, l'étude a pour objet de mesurer les évolutions du bénévolat entre 2002 et 2017. Elle repose sur l'administration en face-à-face de 5 000 questionnaires auprès d'un échantillon représentatif de la population française.

Collectées par le CSA en 2017, les données issues des entretiens sont actuellement analysées et comparées aux données dont disposent la statistique publique (Insee 2002 – Drees 2010).

Rappelons que l'analyse des données a notamment pour objectifs les estimations suivantes :

- le taux d'adhésion aux associations (taux global et par type d'activité) ;
- le taux global de participation bénévole (taux global et par type d'activité) ;
- les caractéristiques socio-économiques et démographiques des bénévoles, globalement et par domaine d'activité (représentation par sexe, par groupe d'âge, par niveau de diplôme...);
- les durées consacrées par les bénévoles à leurs engagements (étude au niveau agrégé et par domaine d'activité) ;
- l'ancienneté de l'engagement bénévole dans les organismes d'accueil.

Dans la mesure du possible nous tenterons de distinguer le bénévolat réalisé dans les seules associations et celui effectué dans d'autres types d'organisations (organismes publics, mutuelles...), 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 car il est susceptible de connaître un essor du fait de la mise en place de nouveaux dispositifs d'intermédiation (par exemple des plates-formes Web) entre les personnes disposées à donner ponctuellement un peu de temps et les organismes à la recherche de bonnes volontés. Un intérêt particulier sera également porté à l'exercice bénévole de fonctions dirigeantes (conseil d'administration, bureau, présidence) au sein des structures associatives.

>> Rapport final

>> Publication (*a minima* dans la nouvelle édition du *Paysage associatif* à paraître, dans le bulletin de l'INJEP et dans la *Tribune Fonda*)

>> Présentations publiques à la rentrée 2018

ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS

La Fonda entend susciter et accompagner l'innovation dans les associations

Le Carrefour des innovations sociales



Impulsé par le CGET et la Fonda, le Carrefour des innovations sociales arrive au terme de sa phase de conception et entre dans sa phase de développement.

Dès 2016, la Fonda et le CGET ont mobilisé, puis structuré un collectif réunissant aujourd'hui près de 70 acteurs privés et publics partageant la conviction que documenter l'innovation sociale et mettre les acteurs en réseau est essentiel.

Le Collectif s'est donné pour objectif de développer une solution numérique permettant :

- à l'utilisateur de repérer des innovations sociales selon un critère géographique ou thématique
- aux sites référençant des innovations sociales de valoriser leur travail de capitalisation
- aux innovateurs sociaux et à leurs partenaires de se mettre en réseau

En 2017, le collectif s'est librement doté d'une capacité juridique (Assemblée générale constitutive de l'Association de préfiguration du Carrefour des innovations sociale née en décembre 2017) et de règles de travail en commun (Adoption de la Charte du collectif).

Le CGET a fait appel à l'ADASI pour valider la faisabilité technique et économique du Carrefour des innovations sociales.

Lauréat du Programme entrepreneur.e d'intérêt général, il bénéficie aujourd'hui d'un développeur et d'une webdesigner à temps plein pendant 10 mois, dont la mission est d'assurer le développement technique et graphique de l'outil, en veillant à son articulation avec d'autres solutions numériques visant à soutenir le développement de l'ESS (ESSpace, Hub ESS, FrenchImpact...)

La solution repose sur la mise « en commun » des données de différents sites référençant des innovations sociales. Elle nécessite également la mobilisation de moyens humains pérennes, ainsi que d'un budget pour assurer la maintenance de la plateforme dans la durée. La Fonda s'est engagée à contribuer à la levée de fonds.

Au terme de l'année 2018, le Carrefour des innovations sociale aura mis en ligne la première version stable de son moteur de recherches et renforcé la structuration de son modèle, que la Fonda va continuer à accompagner en mobilisant des ressources humaines, des réseaux experts et des canaux de communication pour contribuer à son autonomisation en 2019.

>> Avril 2018 : ouverture du site sous sa première version

>> Mars à décembre 2018 :

- **Mobilisation des collectivités en tant que contributeurs et bénéficiaires**
- **Élargissement à 200 sources, 15 000 projets**
- **Stabilisation du modèle économique**

Le jeu Faire ensemble 2020



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

Tendances, courants, menaces, risques et opportunités, stratégies d'acteurs... le jeu permet à la fois de nommer les évolutions qui travaillent la société, de se projeter dans l'avenir, et de mieux cerner les ressorts de l'action collective. Support de réflexion ludique, le jeu « Faire ensemble 2020 » invite à faire preuve de créativité et de persuasion, tout en transmettant la grammaire de la prospective.

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

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

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

Plus de 200 associations l'ont adopté. En un peu plus de 5 ans, notamment grâce à l'appui du FDVA, nous avons eu le plaisir d'organiser des parties auprès de plus 1 600 personnes de 200 organisations différentes.

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

>> 10 séances d'initiation organisées à la Fonda en 2018

>> Formations à l'animation et initiations à la demande

Transition numérique des associations

Si comme le montre l'étude R&S et Solidatech, le monde associatif montre des signes encourageants de prise en main des outils numériques pour développer ses actions, la transition numérique des associations reste un enjeu majeur.

Au-delà de la simple mise à disposition d'outils web adaptés, les associations ont besoin d'une montée en compétence pour opérer une transition numérique durable et aboutie. Cette montée en compétence passe par un accompagnement dédié.

De fait, de plus en plus d'acteurs issus de la sphère associative ou de la sphère du numérique se saisissent de cet enjeu et structurent des programmes de sensibilisation, d'accompagnement voire de formation à destination du public associatif.

L'offre d'accompagnement s'est largement étoffée, tant pour faire face à l'étendue des besoins que pour répondre à la diversité de problématiques. Il faut voir dans la vitalité de l'offre le signe d'une forte demande.

Cependant, ces solutions d'accompagnement restent peu lisibles, et peinent à répondre à l'ampleur des besoins. Il reste de plus à assurer la complémentarité de chacun des acteurs.

Dans ce cadre, HelloAsso, la Fonda, Le Mouvement associatif et certains membres du Collectif Rezolutions numériques ambitionnent d'impulser un programme de formation au numérique **s'adressant en particulier aux acteurs de l'accompagnement**.

D'envergure nationale, et déjà en partie co-financé grâce à une levée de fonds importante faite par Hello Asso, le programme sera co-construit et mis en œuvre par un groupe d'organisations ayant en commun l'ambition de soutenir la transition numérique du monde associatif.

Au stade d'idée, le programme mobiliserait des acteurs privés et publics engagés dans le développement de la vie associative, ainsi que des formateurs spécialisés dans numérique. Il touche en premier lieu les acteurs de l'accompagnement aux associations ; en second lieu, il bénéficie aux associations que ces derniers accompagnent.

Pour mener à bien le programme, les organisations conviendront de mettre en commun et de gérer des moyens humains, techniques, financiers et immatériels. Elles se doteront librement de règles de travail en commun et s'engageront à s'informer en continu des avancées du projet. Elles s'accorderont sur des objectifs caractérisés et veilleront conjointement à leur atteinte.

Le programme prend temporairement le titre de "Ecole du numérique pour les associations".

Dans ce cadre, la Fonda a proposé de mobiliser la méthode de la stratégie d'impact collectif pour accompagner le lancement du programme.

>> 2018 : étude de faisabilité et lancement de la phase d'amorçage

Avec les réseaux

Afin de susciter l'innovation dans les associations et valoriser leur contribution essentielle, la Fonda partage ses travaux et anime des temps de réflexion stratégique dans différents espaces.

- Une centaine d'interventions publiques par an, réparties sur l'ensemble du territoire national
- Une présence au cœur de grands rendez-vous du monde associatif (FNAF, Forum national de l'ESS, Convergences...)
- Une participation à des jurys (Prix Fondation Cognacq-Jay, Prix Korian, Concours la France s'engage...)
- La mobilisation de nos éclairages et de nos outils auprès d'acteurs interrogeant leur stratégie ou leurs pratiques
- Une participation à différents groupes de travail ou instances de gouvernance (G10, ADASI, HCVA, CSESS, CA du Mouvement associatif, du Labo de l'ESS, Comité consultatif FDVA, Conseil scientifique de *Juris associations, d'Associations Mode d'emploi*, du FNAF...)
- Des rapprochements avec le monde universitaire : étude avec le CRA, liens avec IFMA, ADDES, ALLISS
- L'implication dans le Club DG : groupe informel de DG, qui conduit une enquête annuelle sur les transformations du métier dans la perspective de construire un référentiel métier

Dans la presse

Si nous n'avons pas d'enjeu de notoriété, nous ne manquons aucune occasion de valoriser les associations ou nos travaux dans la presse. Nous prenons la plume pour *Association Mode d'emploi*, *Mécène* et *Juris Associations* régulièrement.

Nous sommes interviewés régulièrement et nos interventions médiatiques font l'objet d'une revue de presse mise à la disposition de tous en ligne.

La Fonda remercie ses grands partenaires

