

2019

**RAPPORT  
D'ACTIVITÉ**

Une année de réflexion, de production  
et d'action collectives au service du monde associatif  
et de l'intérêt général.

# SOMMAIRE

Édito	p. 1
Faits marquants	p. 2
<b>La Fonda</b>	<b>p. 4</b>
Missions, gouvernance, partenaires, contributeurs, fonctionnement, finances, témoignages...	
<b>Les 4 grands projets</b>	<b>p. 16</b>
- Faire ensemble 2030	p. 18
- ESS et création de valeur	p. 26
- Le Carrefour des innovations sociales	p. 34
- Le programme PANA	p. 36
<b>Éclairer, inspirer, influencer</b>	<b>p. 38</b>
Ressources, réseaux, interventions et rencontres...	
Et demain ?	p. 48
Nous soutenir, nous suivre	p. 49

Ce rapport d'activité a été rédigé en mars 2020. Merci à toutes les personnes qui ont contribué à sa rédaction.

Mise en page: Claire Rothiot.

Sauf mention contraire, toutes les photos sont de la Fonda.

Impression: La Centrale - 62302 Lens.

---

## La Fonda

C/O Halle civique Superpublic,  
4 rue de la Vacquerie - 75011 Paris  
01 45 49 06 58 | [fonda@fonda.asso.fr](mailto:fonda@fonda.asso.fr)

[www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr)

# ÉDITO



Par Nils Pedersen, président de la Fonda.

Depuis 1981, la Fonda pense, structure et accompagne le fait associatif. Il s'agit là d'un terreau riche qui touche au droit des associations, à la sociologie, la science politique, l'économie, la fiscalité et à bien d'autres disciplines des sciences humaines. Résumer l'action de la Fonda est donc un exercice complexe ; aussi avons-nous fait le choix de nous caractériser comme « fabrique associative » ou encore comme le *think tank* du monde associatif.

Si nous voulons que nos idées soient appréhendées par le plus grand nombre, il faut les rendre accessibles. Comment influencer sans communiquer et partager nos travaux ? C'est le sens de notre stratégie de communication, engagée en 2016 grâce au soutien de la Fondation SNCF. En 2019, nous avons décidé de nous appuyer davantage sur notre communauté et de synthétiser nos principaux chantiers par le biais de notes de cadrage. L'année 2020 marquera une nouvelle étape, avec la traduction en anglais de nos principales publications et, dans un autre registre, la mise en place de formations destinées à nos adhérentes et adhérents.

À petits pas, nous poursuivons notre mission : éclairer et outiller les coopérations entre acteurs de l'intérêt général. Il ne s'agit pas de proposer du *prêt-à-penser* mais bien d'offrir des cadres méthodologiques aux débats et aux controverses, pour réfléchir ensemble – acteurs de terrains, experts, citoyens engagés, entreprises, administrations... – aux grandes mutations de notre société. Accepter que l'horizontalité devienne la nouvelle façon d'agir repose sur une démarche humble et patiente.

Alors que les évolutions que nous avons soulignées dans le cadre de nos travaux de prospective semblent s'accélérer – je pense en particulier au mouvement des Gilets jaunes –, s'inscrire dans le temps long devient un capital précieux. Aussi, merci à celles et ceux qui nous font confiance et qui croient (encore) que « *le temps découvre les secrets ; le temps fait naître les occasions ; le temps confirme les bons conseils*<sup>1</sup> ». À la Fonda, nous expérimentons nos idées et hypothèses de travail sur le terrain, afin de renouveler les représentations comme les pratiques, comme dans le cadre de nos programmes *Faire Ensemble 2030* et *ESS et création de valeur*.

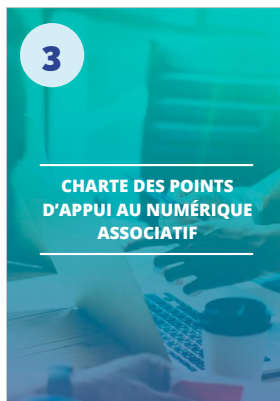
À notre manière, nous éprouvons les méthodes de l'innovation sociale. Nous réunissons les acteurs associatifs et leurs partenaires, nous testons, apprenons, puis modélisons ensemble. Il ne s'agit pas d'injonction mais bien de coopération et de démonstration. À notre échelle, nous souhaitons prendre part aux grandes transformations du monde et sortir des logiques de valeurs marchandes et monétaires.

Notre société est fragile et se fragmente, se fracasse contre d'irréversibles bouleversements sociaux et environnementaux. La crise du Covid-19 en est une triste illustration. Face à cela nous croyons, avec sincérité, qu'il faut encourager le pouvoir d'agir de la société civile. La vitalité associative est la mère de la démocratie. Fragiliser l'une, c'est attaquer l'autre. Jean-Pierre Worms, président de la Fonda de 2003 à 2008, s'est battu pour cette idée et a fortement marqué notre vision. Nous lui rendons un chaleureux hommage.

<sup>1</sup> Bossuet, dans *Politique tirée des propres paroles de l'Écriture sainte*, 1709.

# LES FAITS MARQUANTS

Une année de réflexion, de production et d'action collectives



## 14 janvier

**Colloque *L'engagement, aujourd'hui et demain !***, organisé avec le Mouvement associatif et le RNMA, au Crédit coopératif à Nanterre. **1**

## 30 janvier

**Séminaires Faire ensemble 2030**  
> *S'approprier les ODD*  
> *Favoriser l'accès de tous à l'éducation*, aux Canaux à Paris.

## Février

**Contribution au Grand débat national.**  
La Fonda invite d'autres *think tanks* à rejoindre la démarche.

## Mars

**Tribune Fonda n°241 « Pour une Europe inclusive et citoyenne ».**

## 12 mars

**Séminaires Faire ensemble 2030**  
> *Mettre les citoyens au cœur de la transition énergétique*  
> *Les invisibles de la santé* **2**  
aux Canaux à Paris.

## Avril

**Adoption de la Charte des acteurs du programme PANA.** **3**

## 10 avril

**Assemblée générale de la Fonda à Paris.**

## Juin

**Tribune Fonda n°242 « Favoriser l'accès de tous à l'éducation ».** **4**

## 18 et 19 juin

**Marathons du Faire ensemble**, à l'Hôpital Cognacq-Jay à Paris. **5**

## 12 juillet

**Décès de Jean-Pierre Worms**, membre depuis 1991 et président de la Fonda de 2004 à 2008. **6**

## Septembre

**Tribune Fonda n°243 « Une transition énergétique citoyenne ».**

## 16 septembre

**Relance du cycle de rencontres « Résolutions numériques ».**

## 25 septembre

**Soirée de rentrée de la Fonda** avec une initiation au jeu « Faire ensemble 2030 ».

## Octobre

**La Fonda rejoint le Pacte du pouvoir de vivre.**

## 8 octobre

**Colloque de restitution de l'étude « ESS et création de valeur »**, copilotée avec l'Avise et le Labo de l'ESS, organisé à la Macif à Paris. **7**

## 25 novembre

**Lancement du Carrefour des innovations sociales**, à Paris.

## Décembre

**Tribune Fonda n°242 « Les invisibles de la santé ».**

## 5 décembre

**Lancement du premier appel à dons de la Fonda** à l'occasion du *Giving Tuesday*. **8**

# LA FONDA

## FABRIQUE ASSOCIATIVE

La Fonda agit avec la conviction que la vitalité associative est le ciment de la vitalité démocratique de notre société.

Depuis sa création en 1981, elle défend la liberté d'association et cherche à faire reconnaître l'apport considérable des associations à la société.

Association de personnes physiques afin d'agir en toute indépendance, la Fonda s'inscrit néanmoins dans un vaste réseau d'acteurs engagés pour l'intérêt général.

Laboratoire d'idées, la Fonda mobilise des expertises de tous horizons pour valoriser la contribution du fait associatif à la création de valeur économique et sociale, au vivre ensemble, à la vitalité démocratique et à la transition écologique.

Fabrique associative, elle propose des idées et des cadres de travail expérimentaux pour consolider, renouveler et développer les dynamiques associatives.

Par ces actions, la Fonda a pour objectif d'aider les responsables associatifs **à développer leur vision stratégique et leur capacité d'initiative.**



## **DANS CETTE PARTIE**

**p. 6 Mission et activités**

**p. 8 Gouvernance et pilotage**

- Le bureau
- Le conseil d'administration
- Les adhérents
- L'équipe permanente

**p. 10 Partenaires et soutiens**

- Partenaires financiers
- Partenaires associés
- Contributeurs bénévoles

**p. 12 Fonctionnement et ressources**

**p. 14 Témoignages**



# MISSION ET ACTIVITÉS

Éclairer et outiller les acteurs associatifs et leurs partenaires.

La Fonda s'est donnée pour mission de nourrir les choix stratégiques des responsables associatifs et de leurs partenaires.

En mobilisant des méthodes participatives et l'approche prospective, la Fonda permet le décloisonnement et aide les associations et les autres acteurs de l'intérêt général à se doter de stratégies coopératives.

En effet, les urgences écologiques et sociales, les signes inquiétants de rétrécissement des espaces démocratiques, mais aussi les signes manifestes d'une appétence pour la mise en commun dans la recherche de solutions, invitent l'ensemble des acteurs à amplifier leurs impacts collectifs en mettant en cohérence leurs actions.

*Faire ensemble* ne se décrète pas, mais demande de la méthode et un accompagnement structuré pour obtenir un impact significatif et durable. C'est le sens de la mission de la Fonda.

Concrètement, la Fonda :

— **coproduit et partage des éclairages et des outils utiles** aux acteurs du monde associatif et de l'ESS ;

— **anime le débat d'idées et accompagne les réflexions stratégiques** des responsables associatifs et de leur partenaires ;

— **déploie des expérimentations fondées sur des concepts innovants**, dans la perspective d'accompagner le renouvellement des représentations et des pratiques.

*Atelier organisé dans le cadre de l'université Faire ensemble 2030 de la Fonda, les 22 et 23 mars 2018.*





## En un coup d'œil



### Des idées qui circulent

- Une centaine de rencontres, événements, interventions et débats sur tout le territoire.
- Une vingtaine de prises de paroles dans les médias.

## Une communauté importante



- 226 adhérent.e.s
- 70 partenaires
- Près de 250 experts mobilisés depuis dix ans
- Des centaines de participants à ses événements
- Des milliers d'amis et abonnés à la *newsletter* et sur les réseaux sociaux...



- Plus de 750 ressources en ligne (études, analyses, entretiens, outils, cas pratiques, initiatives, recensions...)
- Plus de 10 000 visiteurs uniques par mois sur son site en 2019.

## Un centre de ressources unique



1981-2020

### L'héritage de la Fonda

*Années 1980.* La refondation des relations ente associations et pouvoirs publics, autour de l'utilité sociale des associations, avec un plaidoyer pour une fiscalisation spécifique.

*1985-1989.* Le mécénat populaire: alors qu'il crée les Restos du Cœur, Coluche prend contact avec la Fonda. Elle rédige le texte de l'amendement sur la réduction d'impôt liée aux dons aux associations.

*1981-1991.* La liberté d'association pour les étrangers en France: la Fonda milite pour l'abrogation de l'obligation de nationalité française comme condition pour siéger au sein d'un conseil d'administration, considérant que liberté d'association s'applique à tous et que la pleine participation à la vie associative est facteur d'intégration.

*1981-1992.* Afin que la parole associative gagne en légitimité, la Fonda crée la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) devenue le Mouvement associatif.

*Depuis 1986.* La mise en lumière de l'engagement en France et de ses évolutions, par de nombreuses études.

*Depuis 2002.* L'encouragement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs, en réaction au séisme de la présidentielle 2002 et à la crise de légitimité grandissante des politiques.

*Depuis 2010.* Le déploiement de la prospective au sein du monde associatif comme support de délibération collective et aide à la décision stratégique.

*Depuis 2017.* L'incitation à la coopération entre associations et acteurs de l'intérêt général qui s'inscrit dans les Objectifs de développement durable (ODD).

*Depuis 2018.* L'expérimentation d'une méthode nouvelle pour parvenir à mesurer la valeur sociale créée par les associations et les structures de l'ESS.

---

Retrouver l'histoire détaillée de la Fonda sur [fonda.asso.fr](http://fonda.asso.fr)

# GOUVERNANCE ET PILOTAGE

Une équipe engagée de bénévoles et de salarié.e.s.

**La Fonda est une association indépendante composée de membres individuels.** D'horizons divers, les adhérentes et adhérents de la Fonda partagent des valeurs et des connaissances. Par leur engagement, ils contribuent à la reconnaissance du fait associatif et au développement de la vie associative.

**La Fonda en 2019 :**

# 226

adhérents individuels,  
dont 40 nouveaux  
en 2019

# 24

administrateurs,  
14 membres invités

# 7

salariés

# 2

bénévoles  
coordinateurs  
pour la revue.

## Le bureau



Le bureau assure une fonction exécutive et a la particularité d'associer l'ensemble de l'équipe salariée à ses décisions comme au portage politique du projet de la Fonda. Il se réunit tous les mois.

*Président : Nils Pedersen*

*Vice-président : Yannick Blanc*

*Sécrétaire générale : Gabriela Martin*

*Trésorier : Jeff Archambault*

*Ont été membres du bureau début 2019 :*

*Carole Salères (Secrétaire générale) et Carole Sarkis (Trésorière).*

## Les adhérents

Les adhérents de la Fonda, appelés également « membres », ont adhéré à l'association à titre personnel. Par leur adhésion, les membres font vivre l'association et soutiennent son activité. Ils contribuent aux travaux de la Fonda et à leur diffusion.

## Le conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) garantit la mission d'intérêt général et la bonne gestion de l'association. Il reste ouvert aux anciens administrateurs (membres invités), ce qui favorise la transmission entre générations des connaissances et des valeurs de la Fonda. En lien avec l'équipe salariée, certains des membres du CA s'impliquent dans des groupes de travail internes visant à renforcer l'action de la Fonda.



**Administrateurs :** Léna Abbou, Steven Bertal, Giorgia Ceriani Sebregondi, Philippe Chabasse, Isabelle Chandler, Antoine Colonna d'Istria, Marianne Eshet, Pierre François, Thierry Guillois, Jean-Pierre Jaslin, Sophia Lakhdar, Alain Legrand, Carole Salères, Roger Sue, Laurent Terrisse, Sébastien Thubert, Louise Vaisman, Pierre Vanlerenberghe.

**Invités permanents :** Jean Bastide, Sophie Blampin, Patrick Boulte, Anne David, Jean-Pierre Dupont, Francine Évrard, Delphine Lалу, Jacqueline Mengin, Henry Noguès, Frédéric Pascal, Valérie Peugeot, Jacques Remond, Patrice Simounet, Michel de Tapol.

## L'équipe permanente



Pilotée par Charlotte Debray, déléguée générale, l'équipe salariée organise, en lien étroit avec le bureau, les travaux de la Fonda, mobilise les ressources nécessaires à leur bon déroulement et veille à leur diffusion.

**Charlotte Debray**, déléguée générale  
**Bastien Engelbach**, coordonnateur des programmes

**Sarah Drapeau**, chargée d'études

**Florence Grelet**, assistante de direction

**Claire Rothiot**, chargée de communication

**Myriam Roumane**, assistante de gestion

**Alexei Tabet**, chef de projets

Ont également été dans l'équipe en 2019, Élise Naccarato et Thibault Depardieu, au poste de chargés de mission.

Tout au long de l'année 2019, l'équipe a bénéficié du soutien bénévole de Cathia Engelbach et de Bernard Grozelier pour des missions de relecture et de coordination de la revue trimestrielle la Tribune Fonda.

# PARTENAIRES, CONTRIBUTEURS

Des coopérations mutuellement enrichissantes.

En plus de ses adhérents, la Fonda mobilise autour d'elle **soixante-dix partenaires**, acteurs tournés vers l'intérêt général qui soutiennent son activité et ses différents travaux.

En outre, **plusieurs centaines de contributeurs bénévoles** apportent à la Fonda leurs idées et expertises, permettant à l'association d'éclairer les acteurs associatifs et de préparer le terrain à l'expérimentation comme à la décision politique.

En 2019 :

# 19

grands partenaires  
financiers

# 51

partenaires  
associés

# 250

contributeurs  
bénévoles

## Partenaires financiers

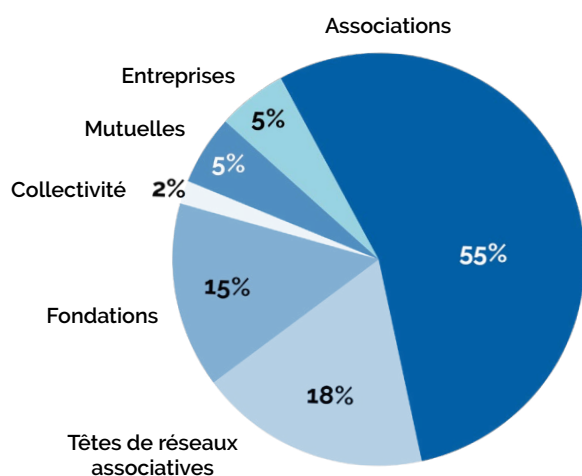


Nous ne pourrions mener à bien nos travaux sans le soutien de nos grands partenaires financiers. Certains nous accompagnent depuis les origines de la Fonda, d'autres nous ont rejoint au lancement de notre démarche prospective « Faire ensemble », d'autres enfin nous soutiennent plus ponctuellement, en souscrivant aux grandes études que nous coproduisons.

Dix grands partenaires ont soutenu la Fonda en 2019 sur l'ensemble de son activité. D'autres grands partenaires ont soutenu quant à eux des programmes spécifiques; nous les citons plus loin, dans les pages consacrées à ces programmes. Nous les remercions pour leur soutien indispensable et leur fidélité.

## Les partenaires associés

La Fonda ouvre ses espaces d'intelligence collective à diverses personnalités morales : associations et têtes de réseaux, fondations, entreprises, collectivités... Sans voix délibérative au sein des instances de gouvernance, ces dernières contribuent à l'équilibre économique de la Fonda comme à la pertinence et à la diffusion de ses travaux. Leur expérience est une source d'enseignements majeurs pour la Fonda. De la même manière, la réflexion des partenaires associés peut être alimentée par les analyses et l'expertise de la Fonda en matière de prospective stratégique.



## Les contributeurs bénévoles

La Fonda fait converger des personnes aux expertises variées : acteurs associatifs et de l'ESS, chercheurs, sociologues, militants, entrepreneurs, étudiants, élus, journalistes, consultants... Ces « contributeurs » peuvent être, par exemple, auteurs d'un article de *la Tribune Fonda*, intervenir lors d'un séminaire, ou proposer du bénévolat opérationnel (relecture, logistique...). Nous les remercions chaleureusement !

## Nos partenaires associés en 2019

Adasi, [Admical](#), Sauvegarde de l'Enfance du Finistère (Adsea 29), [Agence nouvelle des solidarités actives](#), AIDES, [Apel nationale](#), Avise, [Chorum](#), Cnape, [Comité 21](#), Culture et Promotion, [Fédération des Centres sociaux et socioculturels de France](#), [Fondation Cognacq-Jay](#), [Fondation des Apprentis d'Auteuil](#), [Fondation Korian pour le Bien-vieillir](#), [Fondation KPMG](#), [Fondation Partage et Vie](#), [Fonds de dotation les Petites Pierres](#), France Bénévolat, [Futuribles International](#), HelloAsso, [Idaf](#), Ideas, [Institut Télémaque](#), la Fing, [Jeunesse au plein air](#), Label Emmaüs, [le Choix de l'école](#), le Labo de l'ESS, [le Mouvement associatif](#), Pôle ressources Ville et développement social du Val d'Oise, [les Petits frères des Pauvres](#), [Observatoire B2V des Mémoires](#), [Mairie de Grenoble](#), Malakoff Médéric Humanis, [MJC Tassin la Demi-Lune](#), MNT, [Nexem](#), Notre village, [Pro Bono Lab](#), Réseau national des Maisons des associations, [Secours populaire](#), Société française de prospective, [Sogama Conseil](#), [Solidarités nouvelles face au chômage](#), [UFCV](#), Una, [Unaforis](#), [Unapei](#), [Unhaj](#), Unicef, [Université des Patients](#).

Nous tenons à les remercier pour leur soutien et leur confiance.

## Valorisation du temps bénévole en 2019:

# 2630

heures de bénévolat,  
soit 1,4 ETP salarié.

# FONCTIONNEMENT ET RESSOURCES

Mobiliser l'intelligence collective pour comprendre et agir.

À la Fonda, les idées circulent et le débat s'engage librement. La Fonda ouvre ses espaces de réflexion et de travail à ses adhérents ainsi qu'à ses partenaires et à l'ensemble de ses réseaux. Elle co-produit ainsi ses ressources en intégrant des expertises et des retours de terrain variés. Le travail s'organise, de la veille à la diffusion des connaissances et au partage de la méthode.

## MISSIONS

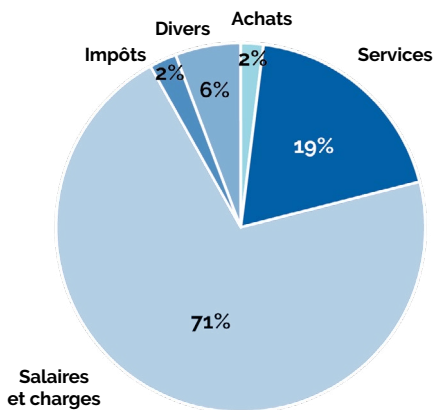
COPRODUIRE DES ÉCLAIRAGES

EXPÉRIMENTER

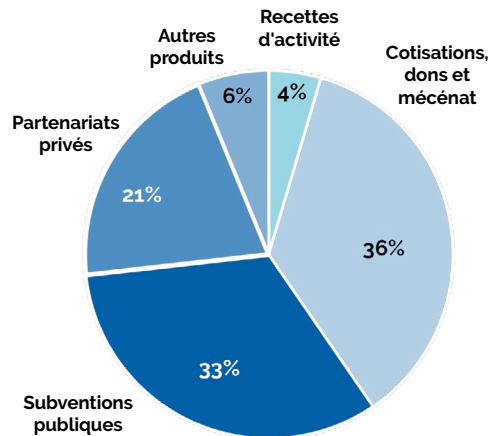
ANIMER LE DÉBAT D'IDÉES

## Comptes 2019

Charges: 533 009 €



Produits: 558 804 €



Nos comptes sont certifiés par un Commissaire aux comptes.



## ACTEURS IMPLIQUÉS

**A** Adhérent.e.s de la Fonda

**S** Salarié.e.s

**CA** Membres du conseil d'administration

**C** Contributeur.rice.s extérieurs bénévoles et expert.e.s

**B** Membres du bureau

**P** Partenaires associés et financiers

### VEILLE

Suivi de l'actualité du fait associatif, observation de ses évolutions et transformations.

**A CA B S C P**

### IDENTIFICATION DES SUJETS

Validation des grandes thématiques à explorer, définition d'une feuille de route.

**CA B S**

### EXPÉRIMENTATION

Co-construction de process expérimentaux avec les acteurs de terrain, déploiement sur les territoires.

**S C P**

### ANALYSE ET RECHERCHE

Constitution de groupes de travail et de réflexion dédiés à l'exploration des sujets. Enquête, d'analyse prospective et co-production.

**A CA B S C P**

### PUBLICATION DE LIVRABLES

Publication de la revue *Tribune Fonda*, d'études et autres articles variés (rapports, analyses, points de vue, initiatives, outils, cas pratiques)...

**S B C**

### RENCONTRES ET INTERVENTIONS

Organisation d'événements et d'ateliers. Interventions lors de colloques et débats. Prise de parole dans les médias.

**A CA B S P**

### PARTAGE ET DIFFUSION

Publication des ressources en ligne, diffusion sur les réseaux sociaux et par voie de *newsletter*. Partage d'outils méthodologiques.

**A CA B S C P**

# ILS TÉMOIGNENT !

Membres, partenaires, contributeurs... racontent la Fonda.

## Pourquoi rejoindre la Fonda ?



*Pour moi, la Fonda est une communauté intergénérationnelle d'hommes et de femmes acteurs de mondes associatifs divers qui décident de mettre leur énergie au service du(des) commun(s). La Fonda offre de la perspective. Dans un monde qui se veut de plus en plus bouillonnant et imprévisible, les réflexions posées par la Fonda aident à ne pas totalement perdre pied.*

### Léna Abbou

Militante associative, administratrice de la Fonda



*La Fonda m'apporte du fond, me permet d'aller plus loin dans mes réflexions sur la place du secteur associatif dans notre société actuelle mais également ce qu'il pourra être demain. Y participer m'apporte également une grande satisfaction et joie de concourir à soutenir le fait associatif de manière différente de ce que je peux faire au quotidien dans mes activités professionnelles. Lorsque je suis allée à ma première université de prospective en 2016, il y avait une multitude d'organisations et de personnes issues de secteurs très différents qui, durant deux jours pensaient, réfléchissaient et imaginaient le fait associatif dans une démarche prospective. C'était magique !*

### Sophia Lakhdar

Responsable associative, administratrice de la Fonda.



*AIDES a rejoint la Fonda comme partenaire associé dans une dynamique de croisement des regards et d'analyse prospective. La Fonda est pour nous un espace d'expression complémentaire pour interpeller et défendre les valeurs de l'action communautaire en santé.*

### Stéphane Giganon

Directrice qualité et évaluation chez AIDES.



*La première valeur de la Fonda est l'ouverture. On se nourrit des réflexions qu'elle conduit et on peut contribuer à nourrir ses réflexions. Issue du secteur de l'environnement et des collectivités territoriales, je peux apporter mon regard et mes connaissances sur les relations entre associations et collectivités. Mon expertise sur les questions de transition écologique et énergétique vient également alimenter les travaux de la Fonda sur les Objectifs de développement durable [programme Faire ensemble 2030, cf. page 18, nldr].*

### Louise Vaisman

Ingénieur spécialisé en stratégies pour l'environnement, administratrice de la Fonda.



*La Fonda fait montre d'exemplarité sur la vision d'une société plus citoyenne, et sur ce qu'est la rigueur méthodologique et intellectuelle. Elle démontre au quotidien la force de l'échange, de la collaboration, de la nécessité d'ouverture en tant qu'organisation et du secteur associatif lui-même. Dans la continuité logique, la Fonda a des positions à faire valoir auprès des acteurs économiques et politiques. Source de production de connaissance, elle a vocation à alimenter et influencer les acteurs qui dessinent la société de demain, pour que celle-ci soit plus inclusive, égalitaire, et vraiment durable.*

### Steven Bertal

Entrepreneur social, administrateur de la Fonda.

## Qu'apporte la Fonda au monde associatif et à ses parties prenantes ?



*Les travaux de prospective de Fonda et ceux menés actuellement sur la mesure d'impact social nous apportent une vision singulière et « apprenante ». Cela enrichit nos pratiques et nous permet d'avancer. Notre réseau se remet en question et souhaite développer de nouvelles approches... Inversement, travailler à nos côtés permet à la Fonda de se confronter au « réel » et à la nécessité de rendre possible l'appropriation de ses idées et travaux.*

**Hugo Barthalay,**

Délégué national de la fédération des Centres sociaux et socio-culturels de France.



*Le monde associatif, compte tenu de son éparpillement et des enjeux écologiques et sociaux majeurs auxquels il doit faire face, a besoin de la Fonda pour prendre du recul et se projeter avec justesse dans les dix prochaines années, par l'analyse des transitions à l'œuvre et des outils méthodologiques adaptés. La Fonda peut aider le monde associatif à se structurer sans cependant s'homogénéiser, ni perdre ses spécificités, sa force militante et de propositions, qui de tout temps a fait bouger les lignes sur de nombreux champs !*

**Isabelle Chandler**

Directrice des Affaires publiques à l'Unapei, administratrice de la Fonda.



*La Fonda est un espace de rencontres utiles parce qu'on y « réseaute » et qu'elles permettent une ouverture large sur ce qui se passe dans le monde de l'économie sociale et solidaire. La Fonda doit continuer à faire se rencontrer des mondes qui ne se connaissent pas, pour alimenter la controverse et apporter une diversité de points de vue. Rien ne remplace le débat, les discussions, qui inspirent et alimentent la réflexion.*

**Christophe Vernier**

Secrétaire général de la Fondation Crédit Coopératif, grand partenaire de la Fonda.



LE SAVIEZ-VOUS ?

**Pourquoi le nom « la Fonda » ?**

À l'origine, en 1981, c'est une fondation que les initiateurs souhaitaient créer : la Fondation pour la vie associative, dont le sigle serait Fonda. En 1990 cependant, la loi réglemente l'usage du mot fondation : en l'occurrence, la création d'une fondation nécessitait un capital de cinq millions de francs, somme que la Fonda n'avait pas !

La Fonda s'est donc constituée en association tout en conservant son nom, pour lequel elle était déjà connue mais qui a l'inconvénient de ne pas être très explicite aux oreilles des néophytes !



*Merci à Anne David, déléguée générale de la Fonda de 1981 à 2004, aujourd'hui membre invitée permanente au conseil d'administration, pour ses éclairages sur l'histoire de la Fonda !*

# LES 4 GRANDS PROJETS

## AU SERVICE DES ASSOCIATIONS ET DE LEURS PARTENAIRES

La Fonda pilote, sur la période 2019-2021, quatre grands projets :

— **Le programme Faire ensemble 2030** a pour but de favoriser la coopération entre acteurs de l'intérêt général pour bâtir un monde solidaire, durable et juste. Il prend appui sur le cadre de référence que constitue l'Agenda 2030 de l'ONU et ses dix-sept Objectifs de développement durable.

— **Les expérimentations « ESS et création de valeur »** visent à renouveler la mesure d'impact social pour mieux évaluer la valeur sociale créée par les associations et acteurs de l'ESS, en s'appuyant sur le concept de « chaînes de valeur ».

— **Le Carrefour des innovations sociales** a pour objectif de faire connaître et valoriser les innovations sociales en France, afin qu'elles puissent devenir un moteur de transformation des politiques publiques.

— **Le programme PANA** vise à accompagner la transition numérique des associations en favorisant la montée en compétences des acteurs de l'accompagnement associatif, partout en France.



Retrouvez la présentation détaillée des quatre grands projets en français et en anglais sur notre site [fonda.asso.fr](https://fonda.asso.fr).



CARREFOUR DES  
**INNOVATIONS  
SOCIALES**



**P·A·N·A**  
Point d'Appui au Numérique Associatif

## DANS CETTE PARTIE

### p. 18 **Faire ensemble 2030**

- Programme et objectifs
- La démarche en détails
- Focus sur les ateliers
- Le jeu

### p. 26 **ESS et création de valeur**

- La démarche
- Retour sur l'étude prospective
- Focus sur les deux expérimentations et territoires

### p. 34 **Le Carrefour des innovations sociales**

### p. 36 **Le programme PANA**



# FAIRE ENSEMBLE 2030

Un monde juste, solidaire et durable comme horizon commun ; la coopération comme levier.

## Le programme

En déployant son programme Faire ensemble 2030, la Fonda prend part au dispositif d'action internationale et transversale que constitue l'Agenda 2030 et ses 17 Objectifs de développement durable (ODD), énoncés par l'ONU en 2015.

L'Agenda 2030 constitue un cadre de dialogue entre l'État et la société civile et fonde sa mise en œuvre sur des partenariats au service d'un monde solidaire, durable et juste. Aussi cet Agenda 2030 peut-il devenir, pour les acteurs du monde associatif et leurs parties prenantes, un système de référence permettant d'inscrire l'action de chacun dans une perspective plus large et coopérative, pour gagner en impact et changer d'échelle.

**Le programme Faire ensemble 2030 s'adresse à l'ensemble des acteurs engagés pour l'intérêt général** (associations, ESS, entreprises, syndicats, pouvoirs publics, monde de l'enseignement et de la recherche, collectifs...)

En 2019, trois thématiques ont été investies : **les communautés de réussite éducative** (ODD 4), **l'énergie et l'habitat** (ODD 7), **la santé inclusive** (ODD n°3).

## Objectifs

- **Faciliter l'appropriation des ODD** par les acteurs de la société civile.
- **Valoriser la contribution massive des acteurs associatifs et de leurs partenaires** à l'Agenda 2030.
- **Accroître l'efficacité de l'action collective** pour atteindre les ODD en structurant des stratégies d'impact collectif.



## Pourquoi ce projet ?

Le dispositif mis en place s'articule en deux axes :

**1. Exploration des enjeux, capitalisation et diffusion** de la connaissance.

**2. La construction et l'animation de communautés d'action**, par un dispositif de travail collaboratif.

Nous n'atteindrons les ODD que si nous parvenons à nous organiser pour faire gagner en impact les solutions proposées.

Pour la Fonda, il est plus que jamais nécessaire, face à l'amplification des risques écologiques et à l'aggravation des inégalités sociales, d'inscrire les solutions déployées par le monde associatif et l'ESS dans le programme mondial de l'Agenda 2030.

D'une part pour rappeler l'apport considérable des associations à la société, et d'autre part pour que les initiatives associatives puissent, grâce à la mobilisation des autres acteurs, gagner en impact et devenir des réponses pérennes et essaimables à différentes échelles.

Avec Faire ensemble 2030, la Fonda éclaire et outille les coopérations entre acteurs de l'intérêt général, pour leur permettre de mieux répondre aux ODD, et renforcer leur impact en

inscrivant leurs actions et projets au sein de l'Agenda 2030.



Atelier organisé dans le cadre du séminaire d'appropriation des ODD, le 30 janvier 2019 aux canaux, à Paris.

Partenaires copilotes  
du programme



Partenaires financiers  
du programme en 2019



La Fonda remercie le  
Commissariat général au  
développement durable qui  
suit et relaie nos travaux.



## La démarche en détails

D'octobre 2018 à juin 2019, **les ateliers du Faire ensemble** ont réuni des acteurs d'horizons variés pour travailler sur le thème de la santé (ODD 3), sur le thème de l'éducation (ODD 4) et sur le thème de l'énergie (ODD 7).

L'objectif de ce dispositif de travail conçu et animé par la Fonda était d'engager une démarche de coopération. Dans leur première phase, les ateliers du Faire ensemble ont permis de mobiliser la connaissance nécessaire à l'analyse et à la prise de position. Ce travail a donné lieu à l'organisation de séminaires (le 30 janvier et le 12 mars 2019, cf. schéma ci-contre) et à la publication de trois numéros thématiques de la revue *Tribune Fonda*.

Les ateliers du Faire ensemble ont également contribué à la préparation et l'animation, les 18 et 19 juin, **des marathons du Faire ensemble**. Lors de ces marathons, les groupes ont été élargis. Des priorités stratégiques communes et des pistes pour agir en véritables « communautés d'action » ont été formulées.

Les 18 et 19 juin 2020, **l'université Faire ensemble 2030** sera consacrée à l'approfondissement des connaissances des outils et à la mise en pratique de méthodes pour coopérer. Le cadre de méthodologie que la Fonda se propose de partager se fonde sur des stratégies d'impact collectif, incluant :

- un diagnostic local partagé,
- un cadre d'évaluation partagé (objectifs et indicateurs, mode de collecte),
- une charte et un schéma de gouvernance,
- un dispositif de communication entre les partenaires et vers l'extérieur,
- un modèle socio-économique,
- une feuille de route commune.

L'année 2020 sera également consacrée à l'identification **de territoires d'ancrage** pour ces communautés et à leur animation.

En 2021 sera publié **un guide méthodologique** s'appuyant sur l'expérience acquise. L'ensemble du programme fera l'objet d'une évaluation, dans la perspective d'assurer le transfert de la méthode aux acteurs qui le souhaitent.



### RESSOURCES

#### Les carnets d'exploration

En novembre 2019, trois carnets d'exploration ont été publiés. Ils synthétisent les débats animés dans le cadre des séminaires et marathons. Ils présentent les tendances structurantes pour l'avenir en matière de santé, d'éducation ou de transition énergétique, les questions essentielles à traiter collectivement, des initiatives inspirantes et des premières orientations stratégiques.

À consulter sur [fonda.asso.fr](http://fonda.asso.fr)



**Carnets  
d'exploration**

En 2019 :

**4**

**séminaires  
de prospective**

*200 personnes\*  
touchées*

**3**

**carnets  
d'exploration**

**3**

**marathons**

*50 personnes\*  
mobilisées*

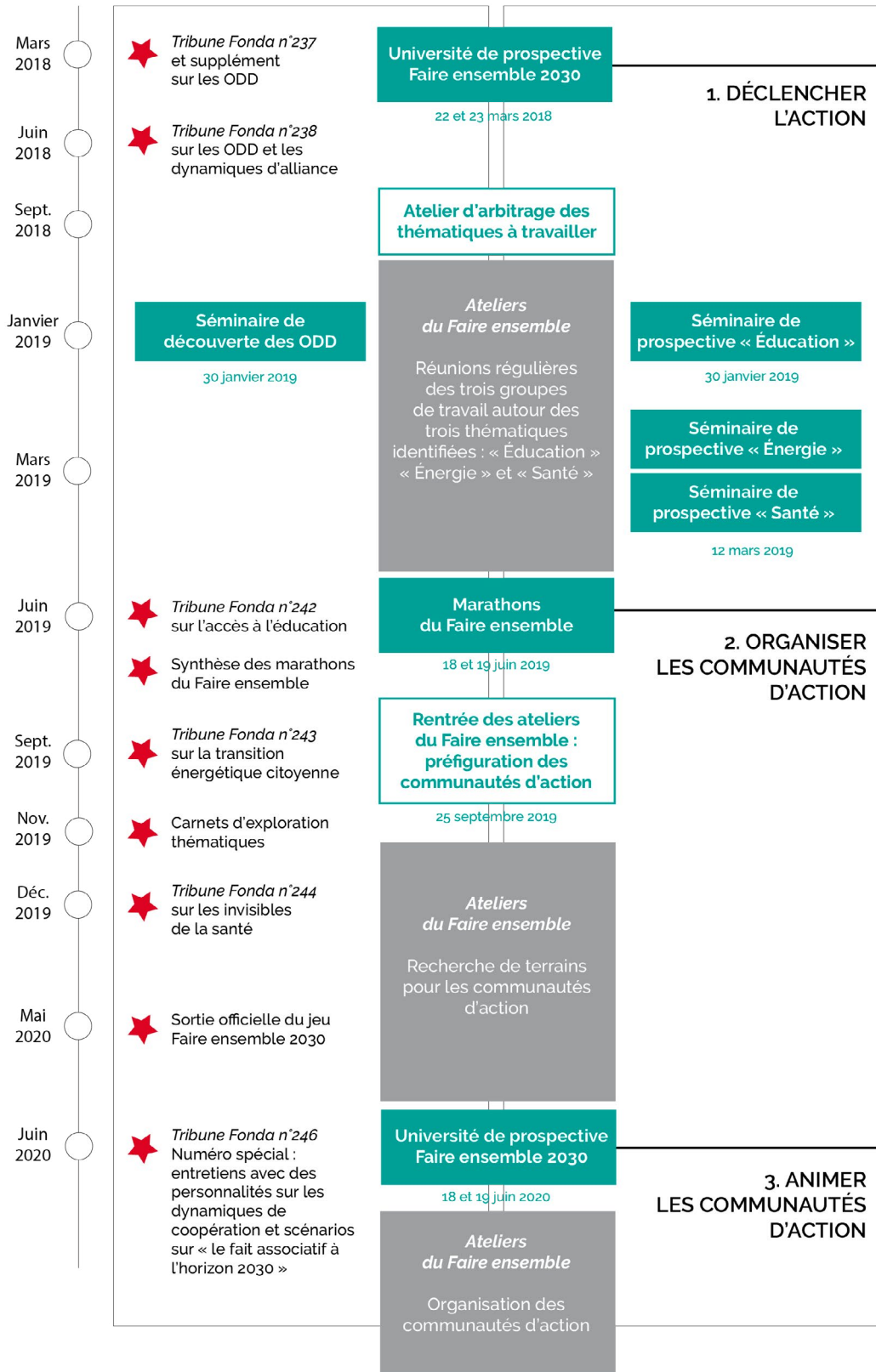
**3**

**numéros  
de la Tribune  
Fonda**

\*personnes d'horizons variés : responsables associatifs et du monde de l'ESS, représentants de collectivités, de l'État, d'entreprises.

**Exploration des enjeux, capitalisation et diffusion de la connaissance**

**Impulsion de stratégies d'impact collectif et construction de communautés d'action**



**Légende**

★ Ressource / Outil (livrables)

Événement de travail prospectif ouvert.

Séance de cadrage

*Ateliers du Faire ensemble :* réunions régulières en groupes pilotes.



Les trois groupes pilotes dans leur atelier du Faire ensemble (éducation, énergie et santé), à la Fonda, à l'automne 2018.

## FOCUS | L'atelier du Faire ensemble « éducation »

Le groupe a porté son attention sur les inégalités d'accès à l'éducation. Les communautés de réussite éducative, associant tous les acteurs concernés (enfants, parents, associations, collectivités, enseignants...), peuvent y répondre.

Le séminaire organisé le 30 janvier 2019, intitulé « Favoriser l'accès de tou.te.s à l'éducation », a permis de dresser un panorama des inégalités en France, tant dans l'accès à la formation initiale que dans l'accès à la construction des parcours éducatifs. Le séminaire a également permis d'explorer les réponses à ces inégalités, notamment par la mobilisation de toutes les parties prenantes de l'éducation.

Lors des marathons du Faire ensemble, en juin, les jalons d'une communauté d'action ont été posés, pour porter une stratégie d'impact collectif au service de l'égalité des chances en matière d'accès à une éducation de qualité. Il s'agit ainsi de défendre et développer :

- une école ouverte sur son environnement, travaillant avec d'autres acteurs,
- un projet éducatif offrant un accès universel aux compétences/connaissances,
- des parcours éducatifs pour un accès réel aux compétences et connaissances.

Quatre orientations stratégiques ont été pointées :

- le développement d'une culture commune de la coopération,
- le développement d'un plaidoyer à destination des financeurs pour soutenir les coopérations entre acteurs,
- une mutualisation des savoirs pour rendre visibles les enjeux sociaux ayant un impact sur l'accès à l'éducation (logement, mobilité, handicap, isolement...) et mieux y répondre,
- le développement de liens entre le monde de l'éducation et de l'entreprise.

### Les organisations ayant contribué au groupe pilote

4D, Article 1, Association d'aide à l'éducation de l'enfant handicapé (AAEEH), Le choix de l'école, Institut Télémaque, Mamans sans frontières, Nexem, Œuvres d'avenir, Unicef France.

### Les intervenants et experts

Anne-Lise Denoeud (Unicef France), Damien Baldin (Le Choix de l'école), Anina Ciuciu (collectif Ecole pour tous), Jules Donzelot, Ernestine Ngo Melha (AAEEH), Sihem Boukada (Institut Télémaque).





## FOCUS | L'atelier du Faire ensemble « énergie »

La dimension citoyenne de la transition énergétique est au cœur des travaux du groupe.

Le séminaire organisé le 12 mars 2019, intitulé « Mettre les citoyens au cœur de la transition énergétique » a permis d'explorer différents sujets : le pouvoir d'agir des individus en matière de transition énergétique et les approches coopératives à développer sur les territoires ; les récits et méthodes à proposer pour sensibiliser aux enjeux ; la manière de faire de la transition énergétique un levier de lutte contre les inégalités sociales.

En juin, les participants des marathons, reliant le sujet de l'énergie à celui de l'habitat, ont posé les jalons d'une communauté d'action au service de la sécurité énergétique pour tous et de la promotion des alternatives de consommation et de production durables comme nouvelle référence.

Il s'agit de défendre :

- le progrès en matière de justice sociale et environnementale,
- les solutions énergétiques durables,
- les pratiques responsables des entreprises en matière d'énergie et d'habitat.

Il s'agit, enfin, de lever les freins liés aux ressources et aux conditions d'habitat dans l'accès à des ressources énergétiques durables.

Quatre orientations stratégiques ont été pointées :

- renforcer les capacités des citoyens sur les sujets liés à l'habitat et à l'énergie,
- développer les solutions durables et inclusives par un accompagnement local à l'échelle d'un territoire et la mise en coopération des acteurs,
- renforcer le plaidoyer de la société civile sur les sujets liés à l'énergie et à l'habitat.

### Les organisations ayant contribué au groupe pilote

Agence régionale pour l'énergie et le climat (AREC), les Amis d'Enercoop, Fondation Schneider Electric, Geres, Labo de l'ESS.

### Les intervenants et experts

Marie-Noëlle Reboulet (Geres), Bernard Lassus (consultant indépendant, ex-Enedis), Michèle Champagne (membre de la Fonda, ex-Veolia), Anne et Patrick Beauvillard (Institut des territoires coopératifs), Hélène Sanchez (AREC), Jean-Maurice Lemaître (Direction départementale des territoires de Seine-et-Marne).



*La démarche de la Fonda est pour nous en phase avec notre volonté de mobiliser la société sur les questions climatiques, sur la nécessité d'agir à tous les niveaux pour réduire notre empreinte carbone et soutenir l'accès à l'énergie pour les plus pauvres. Nous apportons à la Fonda des compétences dans ces domaines, devenus terriblement d'actualité.*

**Marie-Noëlle Reboulet,**  
présidente du Geres.

## FOCUS | L'atelier du Faire ensemble « santé »

Le groupe s'est intéressé aux inégalités dans l'accès aux soins et à la santé et aux solutions pour répondre à cet enjeu.

Le séminaire organisé le 12 mars 2019, intitulé « Les invisibles de la santé » a mis en lumière des inégalités d'accès à la santé, liées à la situation sociale, à des questions administratives, ou résultant d'inégalités territoriales et culturelles. Il a également permis d'explorer des voies d'action, par la promotion d'une société inclusive ; ainsi que par le développement du pouvoir d'agir des personnes concernées et la reconnaissance de leur expertise.

En juin, les participants des marathons ont posé les jalons d'une communauté d'actions, portant la vision d'un projet de promotion de la santé à l'échelle d'un territoire, tenant compte des questions d'accès et de qualité des soins, de prévention et de reconnaissance des capacités des personnes concernées.

Il s'agit de promouvoir :

- la présence de personnels de santé formés, motivés et équipés en nombre suffisant sur les territoires,
- l'établissement de règles sur les données de santé,
- l'abolition des inégalités d'accès à la santé liées à des raisons géographiques ou sociales,
- l'adoption d'une approche de promotion de la santé qui tiennent compte de l'ensemble des déterminants de la santé.

Trois actions clés à mener en ce sens ont été identifiées :

- cartographier les acteurs ayant un impact sur les déterminants de la santé et qualifier leurs interactions
- mettre en commun les ressources et créer un observatoire des bonnes pratiques
- identifier un territoire pilote et sensibiliser les acteurs.

### Les organisations ayant contribué au groupe pilote

Aides, APF France Handicap, Fondation Cognacq-Jay, Nexem, Uniopss, Université des patients.

### Les intervenants et experts

Stéphane Giganon (Aides), Sabine Poirier et Ozlem Kaya (Nexem), Siheme Haba (Université des patients), Alain Legrand (consultant, administrateur de la Fonda), Giorgia Sebregondi (Hôpital Cognacq-Jay, administratrice de la Fonda), Aude Bourden (APF France Handicap), Abde-laali El Badaoui (Banlieues Santé), David Potier (Empreintes), Giovanna Marsico (Service public d'information en santé), Nathalie Delbecque (travailleuse indépendante).



*Ce qui est intéressant avec Faire ensemble 2030, c'est de voir se mettre en place la méthodologie, voir comment parviennent à travailler ensemble des gens très différents, dans la poursuite d'un même objectif social. Il s'agit dès maintenant de capitaliser sur cette expérience inédite, pour que la méthode puisse être répliquée et que les acteurs de terrains puissent s'en saisir.*

#### Christophe Vernier

Secrétaire général de la Fondation Crédit Coopératif, partenaire financier du projet.







Participants aux marathons, groupe travaillant sur les inégalités d'accès à la santé. Hôpital Cognacq-Jay, Paris, juin 2019.

- À découvrir en 2020 -

## Le jeu Faire ensemble 2030 !

Après avoir créé, en 2015, un premier jeu de rôles coopératif, la Fonda a élaboré en 2019 un nouveau jeu sérieux, appelé « Faire ensemble 2030 », avec pour objectif de sensibiliser aux Objectifs de développement durable et de susciter le réflexe partenarial.

Le jeu repose ainsi sur une dynamique de résolution de défis en équipe. Les joueurs incarnent chacun un personnage, acteur clé de l'Agenda 2030 : l'État, l'entreprise, l'association, la collectivité territoriale, le centre de recherche, l'individu. En début de partie, trois défis leur sont soumis. Chaque défi, documenté par des données clés, correspond à la cible d'un ODD et souligne les interactions entre ODD. Les joueurs ont alors une heure pour résoudre ces défis, en construisant une solution en misant sur l'ODD n°17, le partenariat.

Le jeu a fait l'objet, en 2019, d'une série de tests lors d'événements dédiés et auprès de partenaires (Université des patients, Jeunesse au plein air...) Ces premières animations ont permis de sensibiliser un public de 270 personnes et de lancer la formation d'animateurs. Le jeu sortira au printemps 2020. Il sera possible de le commander en ligne. Nous organiserons différentes sessions de découverte et de formation.



### RESSOURCES PRODUITES EN 2019 DANS LE CADRE DU PROGRAMME

- *La Tribune Fonda n°244*, Les invisibles de la santé, décembre 2019.
- Trois carnets d'exploration: « Favoriser l'accès de tous à l'éducation », « Mettre les citoyens au cœur de la transition énergétique » et « Les invisibles de la santé », novembre 2019.
- *La Tribune Fonda n°243*, Vers une transition énergétique citoyenne, septembre 2019.
- Synthèse des marathons du Faire ensemble, juin 2019.
- *La Tribune Fonda n°242*, Favoriser l'accès de tous à l'éducation, juin 2019.



Contact référent « Faire ensemble 2030 »

**Bastien Engelbach**, coordonnateur des programmes de la Fonda.  
[bastien.engelbach@fonda.asso.fr](mailto:bastien.engelbach@fonda.asso.fr)



# ESS & CRÉATION DE VALEUR

## ÉTUDE ET EXPÉRIMENTATIONS

De la mesure d'impact social à la chaîne de valeur élargie, évaluer la valeur sociale créée par les acteurs de l'ESS.

### La démarche

Entre 2017 et 2019, la Fonda a conduit, conjointement avec l'Avise et le Labo de l'ESS, une étude intitulée « ESS et création de valeur » (cf. encadré page 31).

La Fonda prolonge cette étude, depuis 2018 et jusqu'en 2021, en éprouvant ses hypothèses de travail sur plusieurs terrains :

- **quatre Territoires zéro chômeur de longue durée** (Paris 13<sup>e</sup>, Villeurbanne, Thiers, Colombelles),
- **cinq centres sociaux de deux départements** (Drôme et Seine-Maritime).

Ces expérimentations visent à renouveler les approches et les pratiques de l'évaluation d'impact, en se fondant sur la délibération collective et l'analyse des chaînes de valeur partagée d'un projet.

Objectif : évaluer la valeur sociale créée par les associations et plus globalement les acteurs de l'ESS sur leur territoire.

### La démarche « ESS & Création de valeur » depuis 2017

**1**

**grande étude prospective**

2017-2019

**2**

**dispositifs évalués**

2018-2021

> Territoire zéro chômeur de longue durée

> Centres sociaux

**9**

**terrains d'expérimentation pour l'évaluation**

## Pourquoi ce projet ?

Dans tous les domaines où agissent les acteurs de l'ESS, l'évaluation est devenue incontournable. Mesurer l'impact social d'une action d'intérêt général a, sans conteste, des vertus positives : guider et piloter sa stratégie, s'améliorer, valoriser le travail de ses salariés et bénévoles, rendre compte à ses financeurs et partenaires, communiquer efficacement, etc. Une interrogation grandit néanmoins sur le rôle des démarches d'évaluation, qui menacent parfois de fragmenter un peu plus le tissu composite de l'ESS : l'évaluation est-elle seulement un instrument d'optimisation budgétaire, ou peut-elle être **un véritable outil de réflexivité stratégique et un moteur de l'innovation sociale** ?

Il existe d'ores-et-déjà un grand nombre de guides de la mesure d'impact constitués pour l'essentiel de conseils méthodologiques. Ils n'interrogent cependant guère les concepts qu'ils utilisent. Or le concept d'impact social ne naît pas au milieu d'un

désert mais doit s'articuler avec d'autres concepts économiques et sociologiques. Parmi ceux-ci, **le concept de valeur occupe une place centrale.**

Aussi, les expérimentations « ESS et création de valeur » pilotées par la Fonda visent-elles **à reformuler l'analyse de l'impact social à partir de la notion de « chaîne de valeur étendue », inspirée des travaux de Michael Porter**, et ici transposée à la construction de la vision stratégique d'un acteur social.



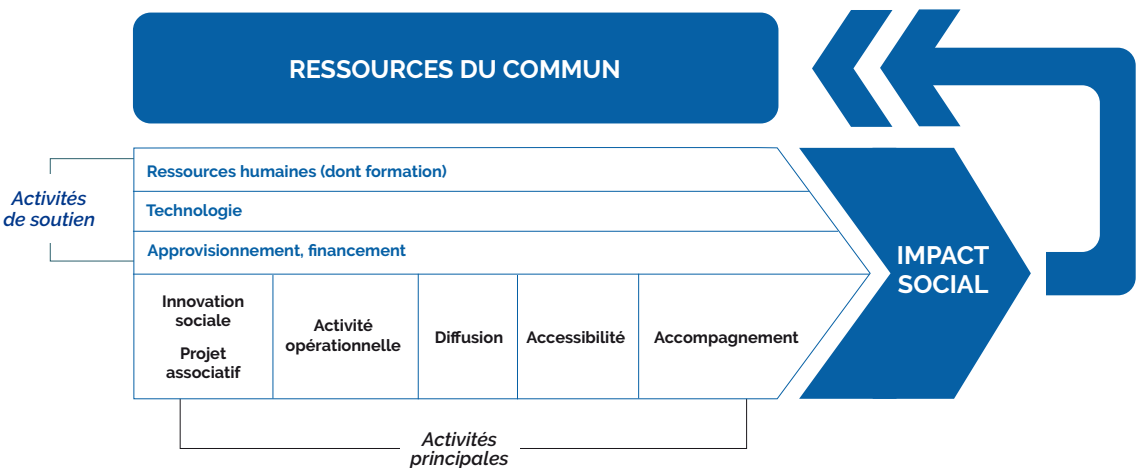
### RESSOURCE

**Article : « De l'impact social à la chaîne de valeur élargie »,**

Yannick Blanc, juin 2018

Cet article expose en détails l'hypothèse de la Fonda selon laquelle l'analyse de l'impact social peut être effectuée en s'inspirant de la méthode de Michael Porter.

À consulter sur [fonda.asso.fr](http://fonda.asso.fr)



*Le modèle de la chaîne de valeur de Michael Porter appliqué ici à une structure à vocation sociale.*

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

## Mesurer la « valeur sociale » plutôt que l'impact social

C'est en 2018 que la Fonda a lancé l'expérimentation d'un nouveau dispositif d'évaluation, avec les acteurs de l'expérimentation contre le chômage de longue durée dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris d'une part (par la suite, l'expérimentation a été étendue à trois autres territoires), et avec cinq centres sociaux de la Drôme et de Seine-Maritime d'autre part.

**Objectif : renouveler les approches et les pratiques de l'évaluation d'impact pour mesurer la valeur sociale créée par ces acteurs sur leurs territoires.** La spécificité de la démarche est d'accompagner l'évaluation des actions en invitant l'ensemble des parties-prenantes à formuler des objectifs partagés, visant à améliorer collectivement leur impact. La démarche doit non seulement soutenir le dialogue avec les bailleurs de fonds, mais aussi se mettre au service du déploiement stratégique du projet et de sa gouvernance partagée.

En effet, malgré la diversité des méthodes utilisées et la volonté des acteurs, des évaluateurs et des financeurs d'adapter la mesure de l'impact aux caractéristiques et à l'échelle de chaque action évaluée, le concept même d'impact social est contestable. Il revient nécessairement à considérer une action du champ social comme un phénomène linéaire liant une cause et un effet, en éliminant autant que possible tous les biais et les phénomènes considérés comme parasites. Or une action sociale est toujours une combinaison d'interactions et de facteurs multiples. Tenter d'en isoler certains, c'est renoncer à comprendre l'ensemble d'une situation sociale sur un territoire donné. *A contrario*, l'analyse des chaînes de valeur commence par une cartographie des interactions, qu'il s'agisse de contributions, de services rendus, de dons, de financements ou d'actions collectives.

Dans sa démarche évaluative expérimentale, la Fonda part de l'horizon stratégique commun aux acteurs et permet à chacun de se situer au sein d'un système socio-économique territorialisé.

Dans un second temps, la Fonda **propose aux acteurs de caractériser et si possible de chiffrer la valeur créée par chacune des interactions et son coût.** Cette estimation se traduira parfois en valeur monétaire (subvention, paiement, temps passé d'un salarié) mais devra souvent recourir à d'autres échelles de mesure (classement sur une échelle de préférence, jugement porté sur l'amélioration de la qualité, etc). La valeur créée résultera de la somme de ces appréciations en recourant tantôt à une mesure objective, tantôt au fruit d'une délibération collective, tantôt à une négociation entre partenaires.

À l'issue de cette démarche, nous retrouvons une notion-clé de la théorie de la valeur : **la valeur n'est pas une donnée objective mais le fruit d'une convention plus ou moins institutionnalisée.** L'analyse des chaînes de valeur est une tentative pour construire méthodiquement cette convention.

### Perspectives

Les premiers résultats de nos expérimentations donneront lieu **à une publication au second semestre 2020.** Au terme de l'expérimentation, la Fonda a vocation à partager les enseignements à caractère méthodologique, notamment sous la forme d'un guide en accès libre.

RETOUR SUR...

## **l' étude « ESS & création de valeur : une approche prospective de la mesure d'impact social »**

Cette grande étude prospective, co-pilotée par la Fonda, l'Avise et le Labo de l'ESS, s'est déroulée de 2017 à 2019. Elle s'articule en trois phases :

— Phase 1, *pilotée par l'Avise* : « La mesure d'impact social : caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes ».

— Phase 2, *pilotée par la Fonda* : « Sources et formes émergentes de création de valeur sociale : quels domaines d'innovation pour la mesure d'impact social ? »

— Phase 3, *pilotée par le Labo de l'ESS* : « Pistes d'action pour le renouvellement de la mesure d'impact social ».

Chacune de ces phases a donné lieu à un rapport intermédiaire, et une synthèse générale a été produite.

Le 8 octobre 2019, un colloque consacré à la mesure de l'impact social et à la création de valeur a été organisé par la Fonda, l'Avise et le Labo de l'ESS, à la Macif, à Paris (photo ci-contre) Cet événement a permis la restitution des enseignements de l'étude, en les croisant avec les retours d'une quinzaine d'experts du sujet. Le colloque a réuni 200 participants. Un compte-rendu a été réalisé.



© Le Labo de l'ESS



*L'ensemble des ressources produites dans le cadre de l'étude (rapports, synthèse, compte-rendu, analyses...) sont accessibles sur le site [fonda.asso.fr](http://fonda.asso.fr).*

Partenaires financiers de l'étude :



SANTÉ - PRÉVOYANCE - RETRAITE - ÉPARGNE



Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel régional « Emploi et Inclusion » 2014-2020.



## FOCUS | La démarche expérimentale d'évaluation du dispositif Territoires Zéro chômeur de longue durée

L'objectif final de la démarche pilotée par la Fonda autour du dispositif Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) est de parvenir **à modéliser une méthode et un référentiel d'évaluation s'appuyant sur des indicateurs d'impacts adaptés à chacun des territoires et co-construits par les acteurs concernés.**

Cette démarche a été impulsée début 2018 à la demande du comité local pour l'emploi de l'Expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée menée dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris : la Fonda avait été sollicitée pour expérimenter sa méthode évaluative basée sur l'analyse de la valeur créée.

Fin 2018, il a été collectivement décidé d'étendre cette démarche à trois autres territoires volontaires : Colombelles, Thiers et Villeurbanne Saint-Jean.



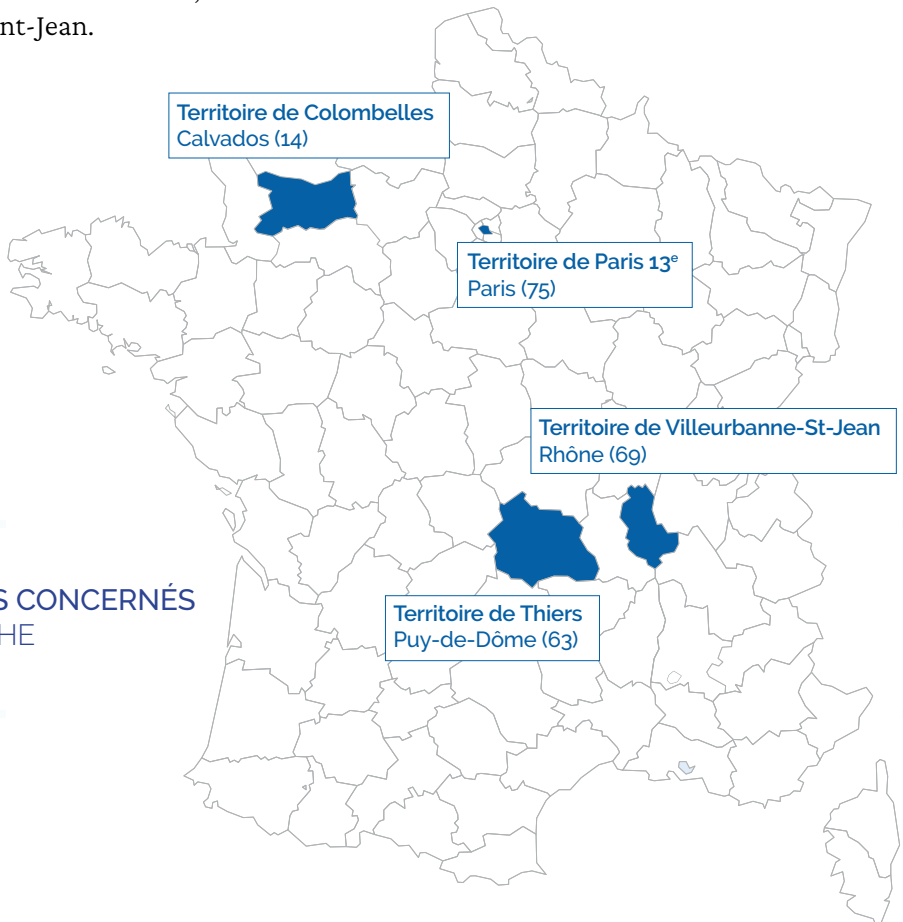
**TERRITOIRES  
ZÉRO CHÔMEUR  
DE LONGUE  
DURÉE**



**TZCLD ?**

Ce dispositif expérimental, impulsé par ATD Quart Monde déployé sur dix territoires depuis 2016, s'adresse aux chercheurs d'emploi de longue durée (depuis plus de douze mois consécutifs), avec lesquels est mise en œuvre une dynamique originale de création d'activité. Le chercheur d'emploi peut mettre ses compétences et son savoir-faire au service de son quartier, en participant à la construction d'activités économiques complémentaires et non-concurrentes à l'offre des acteurs locaux, *via* un recrutement par une entreprise à but d'emploi (EBE). Les emplois ainsi créés sont financés par la puissance publique.

*En savoir plus : [tzcl.d.fr](http://tzcl.d.fr)*



**LES TERRITOIRES CONCERNÉS  
PAR LA DÉMARCHE**



Un partenariat avec l'association Territoires zéro chômeur de longue durée a été noué. Différentes réunions de travail, organisées entre la Fonda et les équipes locales, ont permis de valider les grands axes méthodologiques de la démarche et d'en ajuster le contenu.

Cette démarche d'évaluation locale couvre trois grandes dimensions :

- l'impact pour les personnes recrutées, salariées en entreprise à but d'emploi,
- l'impact pour les utilisateurs des activités de l'entreprise,
- l'impact pour le territoire dans son ensemble.

Cette démarche de recherche-action vise à :

- **appuyer les stratégies d'impact collectif des quatre territoires** : par une démarche évaluative participative, l'idée est de renforcer la capacité des acteurs du projet (personnes privées durablement d'emploi/salariés en entreprise à but d'emploi, habitants, EBE...) à produire et mesurer leurs impacts sur le territoire ;
- **démontrer la valeur ajoutée de l'expérimentation sur le territoire** ;
- **modéliser une méthodologie d'évaluation légère**, au service des territoires émergents.

Partenaires financiers de la démarche :

Projet  
soutenu par



L'objectif principal est de mettre en lumière **la valeur ajoutée des activités des entreprises à but d'emploi** pour les acteurs de leur territoire, afin de démontrer la pertinence de l'expérimentation et de favoriser sa pérennisation et son développement à Paris et partout en France.

Toutefois, cette démarche revêt également un intérêt **pour la conduite des activités**. D'abord parce qu'elle donne aux équipes un retour précis sur l'utilité de leur travail. Ensuite parce qu'elle appuie la structuration des outils de suivi des activités développées par les EBE.

### Les quatre étapes de la démarche

1. Coproduire un référentiel d'impacts en construisant des indicateurs communs avec l'ensemble des parties prenantes du projet. (2018-2019)
2. Analyser les stratégies et les « enjeux organisationnels » : gouvernance territoriale du dispositif, implication des personnes privées d'emploi dans le projet et dynamique de croissance des activités. (2019-2020)
3. Collecter les données relatives aux impacts pour les salariés, aux impacts pour les utilisateurs des activités ; mais aussi structurer la collecte des données relatives aux impacts territoriaux en matière de cohésion sociale, de développement économique et de transition écologique, de construction des politiques publiques... (2019-2020)
4. Construire un « commun méthodologique » utile aux futurs territoires. (2020)

## FOCUS | La démarche expérimentale d'évaluation des actions de centres sociaux

La Fonda accompagne plusieurs centres sociaux des départements de la Drôme et de la Seine-Maritime dans la mesure de leur impact social, en s'appuyant sur la méthode des « chaînes de valeur ».

La démarche s'applique au projet d'animation de la vie sociale (AVS) porté par les centres sociaux. Pour les centres sociaux, l'AVS est un axe structurant, soutenu et agréé au niveau départemental par la Caisse des allocations familiales (CAF), et qui vise à apporter des solutions aux besoins des familles et à leurs difficultés quotidiennes, tout en répondant aux problématiques sociales et collectives du territoire. L'AVS implique pour cela de mobiliser les habitants.

Dans les deux départements (Drôme et Seine-Maritime), les CAF et fédérations départementales de centres sociaux sont naturellement associées à la conduite de l'expérimentation et y apportent un appui technique.

Concrètement, cette démarche doit permettre **d'accompagner la mise en œuvre ou les évolutions de stratégies d'animation de la vie sociale**, en étudiant les impacts d'une stratégie existante et/ou les impacts possibles d'une inflexion stratégique ou d'une stratégie en cours de formalisation.

Trois phases se succèdent :

**Phase 1.** Elle consiste en **l'identification d'un enjeu stratégique en matière d'animation de vie sociale**, sur lequel centrer la démarche d'évaluation. Au second semestre 2019, plusieurs temps de travail ont été organisés pour permettre l'identification de cet enjeu.

**Phase 2.** Il s'agit de **définir et délimiter le référentiel et les questions évaluatives** avec l'ensemble des parties prenantes du projet. Cette phase s'est déployée *via* des ateliers de co-construction organisés au sein de chacun des centres sociaux. Ces travaux ont permis de préfigurer un référentiel visant à évaluer :

- les process et les réalisations des centres sociaux en matière d'animation de vie sociale ;
- les impacts de ces actions, pour les habitants comme pour le territoire.



*Il s'agit pour nous de l'une des dimensions pilotes des travaux du réseau autour de l'impact social. Cette démarche est innovante puisqu'il s'agit de s'intéresser à la fois à l'impact des actions mais aussi de mieux comprendre l'impact des « process » déployés par nos centres sociaux et de repenser notamment les outils de pilotage de leurs activités.*

**Hugo Barthalay,**

Délégué national de la fédération des Centres sociaux et socio-culturels de France.

Partenaires financiers de la démarche :



Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020

**Phase 3.** La dernière étape consiste enfin à **l'évaluation de la pertinence d'une stratégie d'AVS**, notamment pour les adhérents et bénévoles du centre social, cibles jugées prioritaires de cette stratégie.



**Suites.** À la fin du premier trimestre 2020, le premier cycle d'évaluation aura abouti. L'évaluation pourra être élargie à d'autres parties prenantes concernées par les stratégies d'AVS évaluées (habitants du territoire, partenaires...).

En parallèle sera entrepris **un travail de capitalisation en vue d'élaborer un « commun méthodologique »** comprenant des guides d'animation d'atelier, des supports méthodologiques, des référentiels modélisés, permettant de sensibiliser les parties prenantes d'une stratégie d'AVS à l'intérêt d'y inscrire une démarche d'évaluation, et des repères permettant d'impulser cette dernière.

*La Conserverie mobile et solidaire, dispositif de la Coopération, à Romans-sur-Isère, pour lequel la Fonda expérimente une démarche visant à évaluer la valeur créée par ce projet sur le territoire. © La Coopération*

## LES TERRITOIRES CONCERNÉS PAR L'EXPÉRIMENTATION

### En Seine-Maritime

- > **L'Apostrophe**, à Fontaine-le-Dun.
- > **L'Amisc**, à Montivilliers.
- > **Oxygène**, à Neuville-lès-Dieppe.
- > **La Zertelle**, au Trait.

### Dans la Drôme

À Romans-sur-Isère

- > **Maison citoyenne Noël Guichard**
- > **Maison de quartier des Ors**
- > **Maison de quartier St Nicolas**

Ces trois maisons de quartiers sont regroupées pour former « **La Coopération** ».



Contact référent « Expérimentations ESS & création de valeur »

**Alexei Tabet**, chef de projets à la Fonda.  
[alexei.tabet@fonda.asso.fr](mailto:alexei.tabet@fonda.asso.fr)

# LE CARREFOUR DES INNOVATIONS SOCIALES

Faire de l'innovation sociale un moteur de la transformation des politiques publiques.

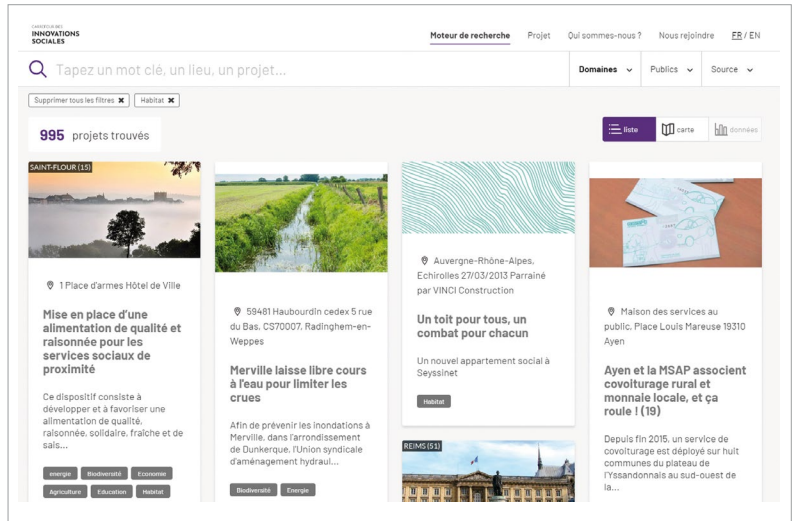
## La démarche

La Fonda a impulsé en 2016, conjointement avec l'Agence nationale de cohésion des territoires (ANCT, ex-CGET), un collectif réunissant des organisations publiques et privées engagées dans la valorisation de l'innovation sociale avec pour objectif de mutualiser leurs données et ainsi :

- de faire connaître et reconnaître les innovations sociales en France,
- de développer les communautés de l'innovation sociale, en faisant circuler l'information et en connectant les acteurs de l'innovation sociale.

Concrètement, le Carrefour des innovations sociales est **une plateforme web** hébergeant un moteur de recherche qui permet d'accéder, selon divers critères (localisation, structure à l'origine du projet, thématique, publics concernés...) aux fiches projets produites par les différents organismes documentant des innovations sociales.

Le Carrefour des innovations sociales est aussi **une communauté d'acteurs ouverte et plurielle** (têtes de réseaux, accompagnateurs, observateurs, chercheurs) qui ont eu envie de partager leur connaissance des solutions de terrain et de les rendre accessibles. Ce collectif est doté d'un modèle de gouvernance et d'une structure juridique associative (l'association de préfiguration du Carrefour des innovations sociales), d'un modèle économique et d'une stratégie à moyen terme pour élargir et structurer le réseau des parties-prenantes : collectivités, entreprises responsables, relais d'opinion, monde de la recherche...



Capture d'écran : résultats de recherche sur la plateforme.



[carrefourdesinnovations\\_sociales.fr](http://carrefourdesinnovations_sociales.fr)

## Pourquoi ce projet

Le projet de Carrefour des innovations sociales est né d'un double constat : de riches gisements de projets socialement innovants existent dans les territoires, dans tous les domaines et sont portés par des acteurs divers (associations, acteurs privés, publics, partenariats hybrides...) ; une grande diversité d'acteurs contribue à les valoriser, notamment via des sites internet. Il en résulte, pour le grand public comme pour les acteurs institutionnels ou les porteurs de projets, **un enjeu de visibilité nationale et territoriale des innovations sociales** afin de soutenir leur capacité à essaimer, changer d'échelle ou inspirer d'autres initiatives.

Des solutions innovantes aux défis de notre époque s'élaborent sans cesse. L'ambition du Carrefour des innovations sociales est de mettre en lumière et de coordonner cette fermentation dispersée et invisible afin qu'elle devienne la base vivante d'institutions renouvelées capables de répondre aux besoins de la société.

En 2019 :

# 50

partenaires environ  
engagés dans le collectif

# 1500

projets recensés

## Perspectives

Le Carrefour des innovations sociales a fait l'objet d'un lancement officiel lors de la Semaine de l'innovation publique, en novembre 2019. Il recense plus de 1500 projets agrégeant les données de treize sources.

3500 projets seront référencés à la fin du premier semestre 2020. Tout au long de l'année 2020, le collectif ira à la rencontre des innovateurs sociaux sur les territoires, pour accueillir de nouveaux contributeurs.

Un projet copiloté par



Soutenu par



CARREFOUR DES  
**INNOVATIONS  
SOCIALES**



Contact référent « Carrefour des innovations sociales »

**Yannick Blanc**, vice-président de la Fonda, président de l'APCIS.  
[yannick.blanc@fonda.asso.fr](mailto:yannick.blanc@fonda.asso.fr)





# LE PROGRAMME PANA

Accompagner la transition numérique des associations.

## La démarche

Le numérique change profondément nos façons de *faire association* : mobiliser des bénévoles, adhérents ou usagers, les informer, collaborer à distance, lever des fonds, les gérer, collecter de la donnée, communiquer... À tous les niveaux de l'activité associative, les outils numériques peuvent singulièrement faire gagner en temps comme en impact. Cependant, plusieurs freins sont identifiés : résistances internes, manque de compétences, de connaissances ou de moyens... Un des leviers est donc **d'accompagner l'entrée des associations dans la culture numérique**. Pour ce faire, il existe sur les territoires un maillage relativement fin d'acteurs publics et privés au service du développement de la vie associative : maisons des associations, têtes de réseaux associatives, dispositifs locaux d'accompagnement... Nous avons consulté ces acteurs de l'accompagnement en 2018 : dans près de 60 % des cas, ils avaient déjà été sollicités par une association sur un sujet numérique. Et à la quasi-unanimité, ils jugeaient pertinent de renforcer leurs propres capacités à répondre à ces sollicitations.

C'est pourquoi la Fonda a lancé, avec HelloAsso et le Mouvement associatif, **le programme PANA – Points d'appui au numérique associatif**. Il s'agit :

- **d'un collectif de pilotage national**, réunissant chaque trimestre une vingtaine d'organisations et assurant le déploiement du programme ;
- **de journées de montée en compétences (JMC)** dédiées aux acteurs de l'accompagnement, construites par des coordinateurs HelloAsso en partant de l'expression de leurs besoins et avec les experts numériques locaux ;
- **d'un annuaire en ligne** recensant les acteurs de l'accompagnement référencés comme « PANA » et signataires d'une charte partagée ;
- **de ressources utiles**, co-construites et partagées avec le plus grand nombre, ainsi que des moments conviviaux.



*Ci-contre, capture d'écran de l'annuaire en ligne [helloasso.com/pana/](https://helloasso.com/pana/)*



## Le programme PANA en 2019 :

# 315

acteurs  
référéncés  
« PANA »

# 29

jours  
de montée  
en compétences  
(JMC)

# 10

organisations  
pilotes du programme

## Objectifs en 2020

- Réaliser des JMC dans **trente nouveaux départements**.
- Entamer une démarche **d'évaluation** du programme.
- Déployer une **stratégie de communication** concertée pour faire rayonner le programme.
- Amorcer la réflexion **sur la pérennisation du programme et son inscription dans une politique publique** de l'accompagnement des associations

Membres du comité de pilotage national signataires de la charte du programme PANA :



## AUTRES ACTIVITÉS EN 2019

La Fonda est membre **du collectif Résolutions numériques**, qui facilite l'organisation d'événements sur des sujets numériques auprès de bénévoles ou salariés associatifs sur les territoires.



Capture d'écran du site [rezolutionsnumeriques.org](http://rezolutionsnumeriques.org)

Le collectif s'est doté en 2019 d'un site internet présentant la démarche et recensant les événements organisés, [rezolutionsnumeriques.org](http://rezolutionsnumeriques.org).

Par ailleurs, la Fonda a organisé, en juillet, en partenariat avec Nexem, **un débat sur la transition numérique des associations du secteur sanitaire et médico-social et social**.

La synthèse de la rencontre est publiée sur le site [fonda.asso.fr](http://fonda.asso.fr)



Contact référent « Transition numérique des associations »

**Charlotte Debray**, déléguée générale de la Fonda.  
[charlotte.debray@fonda.asso.fr](mailto:charlotte.debray@fonda.asso.fr)

# ÉCLAIRER INSPIRER INFLUER

PARCE QUE LA VITALITÉ ASSOCIATIVE  
EST LE CIMENT DE LA VITALITÉ  
DÉMOCRATIQUE DE NOTRE SOCIÉTÉ

En tant que laboratoire d'idées, la Fonda observe et analyse les multiples évolutions — économique, numérique, démocratique, écologique... — qui travaillent notre société, et éclaire le rôle-clé que les associations peuvent jouer dans ce contexte. Pour cela, la Fonda réunit les points de vue, analyses et expériences d'acteurs de terrain et de spécialistes du monde associatif et de l'ESS. En confrontant ces différentes approches, la Fonda produit des éclairages sur le fait associatif et les évolutions du secteur.

La Fonda souhaite, par ces éclairages, inspirer et nourrir la réflexion stratégique des acteurs associatifs en leur apportant de nouvelles idées et méthodes. Par ailleurs, la Fonda partage ses travaux et idées sous forme d'interventions, lors de divers séminaires et colloques auxquels elle est conviée, ou en prenant la parole dans la presse.

Le fait associatif irrigue la société entière, aussi la Fonda s'emploie-t-elle à le promouvoir et le défendre au-delà de la sphère associative seule. Elle s'adresse ainsi également aux responsables politiques et aux élus des territoires, aux entreprises et plus largement, au monde de la recherche, à l'opinion publique et aux médias. La Fonda tisse des liens entre tous afin de partager les bonnes idées, mettre en avant les convergences des différents projets, et de favoriser la coopération au service de l'intérêt général.



## **DANS CETTE PARTIE**

### **p. 40 Les ressources**

- La Tribune Fonda
- Le site [fonda.asso.fr](http://fonda.asso.fr)

### **p. 42 Les réseaux**

- Mandats et représentations
- La Fonda Sud-Ouest
- Présence numérique

### **p. 44 Les rencontres et interventions**

- Événements
- Interventions
- Prises de parole média
- Ateliers « jeu »
- Accompagnements



# RESSOURCES

Produire des éclairages sur le monde associatif et les diffuser.

## La Tribune Fonda



Numéros publiés en 2019 : Une Europe inclusive, avec et pour les citoyens (241 - mars), Favoriser l'accès de tous à l'éducation (242 - juin), Vers une transition énergétique citoyenne (243 - septembre), Les invisibles de la santé (244 - décembre)

La Fonda publie la revue *Tribune Fonda*, dédiée à l'exploration de sujets de société qui interrogent l'avenir du monde associatif. Chaque trimestre, une thématique différente fait l'objet d'un dossier. D'autres contenus sont proposés : focus sur des signaux faibles, recensions, entretiens, initiatives inspirantes. Les auteurs sont toujours issus d'horizons divers, afin de partager des expertises plurielles et valoriser la richesse des initiatives.

*La Tribune Fonda* est disponible à l'achat et sur abonnement, au format papier et numérique. La Fonda enrichit chaque trimestre le dossier en ligne de ressources complémentaires en accès libre.

Sur la méthode, la Fonda a mis en place un système de comités éditoriaux *ad hoc* pour préparer chaque numéro, composé d'experts du thème abordé dans le dossier central.

En 2019 :

# 519

abonnés, dont 283 payants.  
236 abonnements sont réservés  
à nos partenaires.

- 300 formules intégrales,  
- 219 formules numériques.

# 241

revues vendues  
au numéro.

# 100

contributeurs.



## Le site [fonda.asso.fr](http://fonda.asso.fr), centre de ressources

Les éclairages que produit ou coproduit la Fonda sur le fait associatif et ses évolutions peuvent prendre différentes formes :

- études sociologiques et prospectives ;
- notes de veille et notes de lectures ;
- rencontres-débats et conférences ;
- présentation et valorisation de projets innovants sur les territoires.

La plupart de ces ressources sont publiées en libre accès. Le moteur de recherche puissant et l'organisation des ressources par thématiques (cf. ci-dessous) permet d'accéder facilement au contenu souhaité.

Tout au long de l'année, la Fonda relaie également les rapports d'études et d'enquêtes de ses partenaires.

# 750



**ressources en ligne sur le site de la Fonda fin 2019.** Cela en fait une des plus grandes bases documentaires sur le fait associatif.

**Plus de 10 000 visiteurs uniques et 24 000 pages visitées par mois.**

**1624 personnes possèdent un compte sur le site.**



### FOCUS. Contribution au grand débat national

Dans le cadre du grand débat national, qui s'est déroulé de janvier à mars 2019, la Fonda a souhaité nourrir la réflexion en partageant ses analyses des transformations de la société et ses observations des innovations sociales et démocratiques. Elle a invité d'autres *think tanks* d'intérêt général à intégrer cette démarche.

Voir leurs contributions sur [fonda.asso.fr](http://fonda.asso.fr)



Sélection  
5 RESSOURCES publiées en 2019

#### Infographie

##### **Le bénévolat en France en 2017**

Chiffres-clés de l'étude de Lionel Prouteau.  
Janvier 2019

#### Débat d'idées

##### **Quelle place pour les initiatives citoyennes dans les *smart cities* ?**

Synthèse d'une rencontre Fond'après.  
La Fonda, février 2019.

#### Entretien

##### **Accueil des étrangers : les associations, garde-fous des valeurs de l'Europe**

Dialogue avec Christophe Deltombe, délégué général de la Cimade.  
Mars 2019

#### Point de vue

##### **Le mécénat n'est pas une niche fiscale**

Tribune de Frédéric Pascal, adhérent et ancien président de la Fonda, publiée également dans le journal *le Monde*.  
Mai 2019

#### Analyse

##### **Les vieux, acteurs indispensables du pouvoir d'agir citoyen.**

Un article de Jean-Pierre Worms, sociologue adhérent et ancien président de la Fonda, décédé en juillet 2019. Initialement publié dans la revue *POUR* n°233.  
Septembre 2019.

# RÉSEAUX

Promouvoir le fait associatif et sa vitalité au sein de la société.

La Fonda valorise le fait associatif et diffuse ses idées et travaux au sein d'un large écosystème d'acteurs agissant au service de l'intérêt général.

Si la Fonda est représentée dans de nombreuses instances et organisations, elle a également renforcé, en 2019, sa présence numérique, par la diffusion de ses idées sur internet et les réseaux sociaux.

## Mandats et représentations

La Fonda dispose de représentants dans divers groupes de travail et instances : au sein d'institutions publiques, de collectifs informels, de médias spécialisés... Elle est également proche du monde universitaire et de la recherche.

### Collectifs citoyens et d'innovation démocratique

Pacte du Pouvoir de vivre,  
Halles civiques, Conseil des générations  
futures de Paris.

### Acteurs de l'accompagnement associatif

Mouvement associatif,  
G10 (groupe informel d'acteurs  
de l'accompagnement), Adasi,  
Avisé, Club des DG  
d'associations.

### Monde de la recherche et *think tanks*

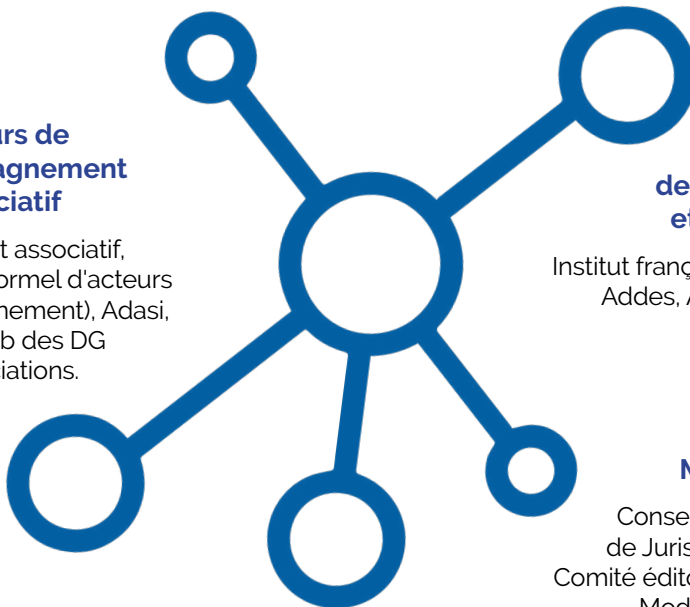
Institut français du monde associatif,  
Addes, Alliss, Labo de l'ESS.

### Médias

Conseil scientifique  
de Juris Associations,  
Comité éditorial d'Associations  
Mode d'emploi.

### Institutions publiques

HCVA, Conseil supérieur de l'ESS,  
Comité consultatif du FDVA.





## Présence numérique et abonnés



**1840 abonnés**  
soit 18 nouveaux par mois



**1260 abonnés**  
soit 47 nouveaux par mois



**8063 abonnés**  
soit 70 nouveaux par mois



**6 000 abonnés à la newsletter,**  
35 newsletters envoyées.

*Chiffres au 31/12/2019, progression mensuelle en 2019.*

## La Fonda Sud-Ouest

La Fonda Sud-Ouest partage la vision impulsée au niveau national par la Fonda. Elle s'est constituée en 2005 à l'initiative de responsables associatifs bordelais et aquitains en vue de favoriser les dynamiques associatives de la région. Elle s'efforce ainsi, en Nouvelle-Aquitaine, de faire vivre les idées et les débats qui traversent le monde associatif. Espace d'échanges et de

réflexions, elle regroupe celles et ceux qui trouvent intérêt à pouvoir de temps à autre faire « un pas de côté » et approfondir des questions aussi variées que celles relatives à la gouvernance des associations, la prospective et la démarche stratégique, l'impact des actions et la mesure de la création de valeur, l'accompagnement des associations, le numérique...



Sur ces différents thèmes, la Fonda Sud-Ouest développe également des actions de formation collectives, des rencontres sous diverses formes.

*Lors d'un atelier organisé par la Fonda Sud-Ouest à Bordeaux en 2017.*  
© Fonda Sud-Ouest



[fonda.asso.fr/la-fonda-sud-ouest](http://fonda.asso.fr/la-fonda-sud-ouest)

# INTERVENTIONS ET RENCONTRES

Accompagner et éclairer les acteurs de l'écosystème associatif.

Les travaux et la méthode de travail de la Fonda intéressent de nombreux acteurs du monde de l'ESS. Ainsi, au-delà des événements que la Fonda organise elle-même ou co-organise, elle réalise chaque année une centaine d'interventions (présentation de nos travaux, animation d'ateliers, appui à la réflexion stratégique...)

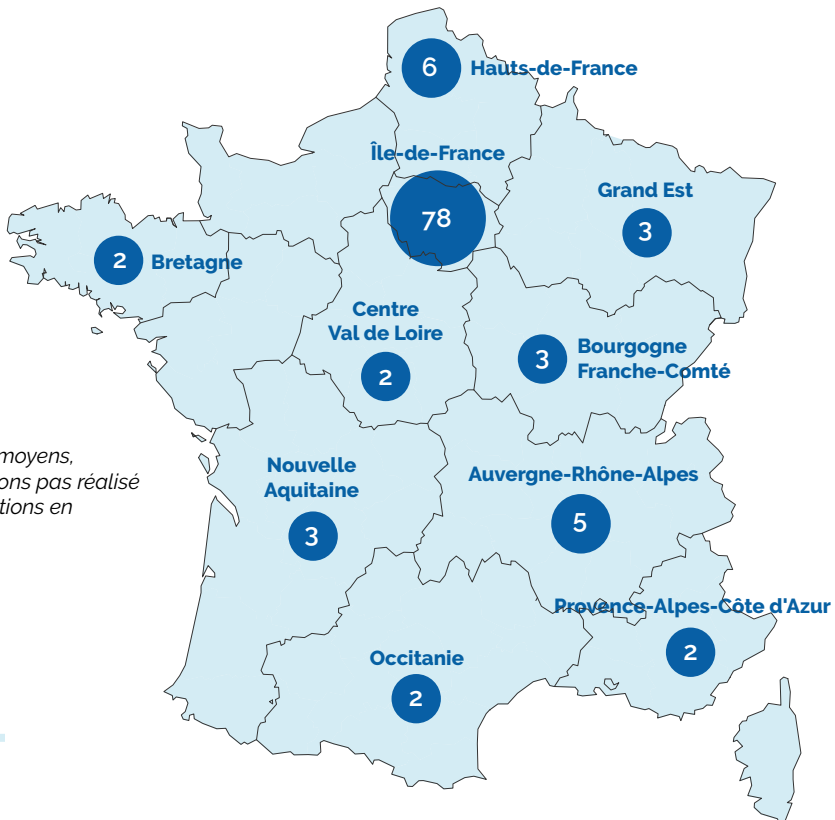
En 2019 :

# 106

**rencontres et interventions réalisées** sur 144 demandes, dont :

- > des événements co-organisés,
- > des interventions extérieures (séminaires, colloques),
- > des missions d'accompagnement,
- > des ateliers autour du jeu Faire ensemble 2030.

## CARTOGRAPHIE DES RENCONTRES ET INTERVENTIONS EN 2019



*Faute de moyens, nous n'avons pas réalisé d'interventions en Outremer.*

## Les événements co-construits

En plus des événements organisés dans le cadre de ses grands projets (séminaires et marathons du Faire ensemble - cf. p. 20 ; colloque de restitution de l'étude « ESS et création de valeur » - cf. p. 29), la Fonda a proposé ou pris une part importante à l'organisation de quatre temps forts en 2019 :

— **le colloque « Le bénévolat aujourd'hui et demain » [200 participants]**, organisé en partenariat avec le Mouvement associatif et le RNMA, le 14 janvier 2019 au Crédit coopératif, à Nanterre ; et rendu possible grâce au soutien de la Fondation Crédit Coopératif et de la Fondation la France s'engage.

— **la Journée nationale de l'Ades [135 participants]**, co-construite avec la Macif, sur le thème de la mesure d'impact social et la création de valeur dans l'ESS, le 15 janvier 2019 à la Macif à Paris.

— **la Journée de la communauté du Prix Fondation Cognacq-Jay [80 participants]**, co-construite sur le thème du *faire ensemble* avec la Fondation Cognacq-Jay, le 14 septembre 2019 à Paris. La Fonda a également été membre du jury du Prix.

— **le Forum national de l'ESS et de l'innovation sociale [1500 participants]**, organisé à Niort du 6 au 9 novembre 2019. La Fonda a assuré, avec d'autres structures, le pilotage de deux thématiques du forum : l'innovation sociale et la transition écologique et énergétique. Lors de l'événement, la Fonda a animé trois parcours : un sur l'innovation sociale, un sur la mesure d'impact social et un sur les Objectifs de développement durable au service de la responsabilité sociale des organisations.



De haut en bas :

- Colloque « Le bénévolat aujourd'hui et demain »
- Journée nationale de l'Ades
- Journée de la communauté du Prix Fondation Cognacq-Jay
- Forum national de l'ESS et de l'innovation sociale

© MNT, la Fonda, Solidarum, Labo de l'ESS.

## Les interventions

La Fonda a été sollicitée 144 fois en 2019 pour intervenir à l'extérieur. Elle a répondu favorablement à 106 demandes. Voici une sélection des nos principales interventions en 2019 :

— **Séminaire à Sciences Po Paris** : animation par Charlotte Debray du module « Gestion associative » (huit séances de deux heures, seize étudiants).

— **Anniversaire de l'Agenda 2030**, organisé par le Commissariat général au Développement durable (CGDD), le 20 septembre à Paris : présentation en plénière du jeu Faire ensemble 2030.

— **Journée de rentrée sociale de l'Uriopss PACA et Corse**, le 1<sup>er</sup> octobre à Marseille : intervention de Yannick Blanc sur l'impact social et la création de valeur dans l'ESS.

— **Colloque « Philanthropes »**, à l'Assemblée nationale, le 2 octobre : prise de parole de Nils Pedersen sur le poids social et économique des associations.



En haut : plénière d'ouverture du Fnaf.

En bas : colloque « Philanthropes ».

Page suivante : atelier jeu au Forum de l'ESS.

— **Forum national des associations et fondations (Fnaf)**, le 16 octobre à Paris : intervention de Charlotte Debray en plénière sur le rôle économique des associations.

— **Journées de l'économie autrement**, les 29 et 30 novembre à Dijon : intervention de Nils Pedersen sur l'engagement bénévole.



## La Fonda dans la presse

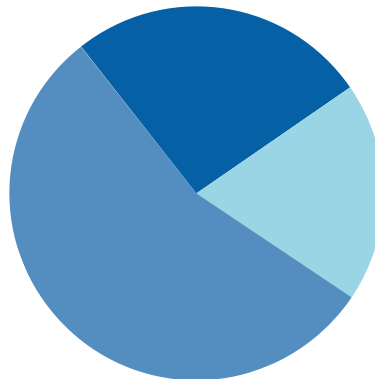
# 27

retombées presse  
en 2019

Engagement  
et citoyenneté  
15 articles

Associations et objectifs  
de développement durable  
7 articles

Modèles  
économiques et  
création de valeur  
5 articles







## Les ateliers autour du jeu Faire ensemble 2030

Après une première séance de test organisée le 30 janvier aux Canaux, le jeu Faire ensemble 2030, en phase de conception (cf. p. 25) a fait l'objet de sessions dédiées auprès d'étudiants du master Développement durable de Dauphine, de l'Université des Patentes, d'Ideas, du Pôle ressources et développement local du Val d'Oise, du club développement durable de Neoma, lors de la soirée de rentrée de la Fonda, le 25 septembre, date anniversaire de l'adoption des ODD, lors du Forum national de l'ESS le 6 novembre, et lors des rencontres de la Fondation de France Voix d'avenir, le 14 novembre. Le 27 juin, une première formation à l'animation du jeu a été organisée auprès de la Jeunesse au Plein Air (cinq personnes).

# 270

personnes sensibilisées  
au jeu en 2019

## Les accompagnements

En 2019, la Fonda s'est engagée dans deux démarches d'accompagnement participatif, auprès de ses partenaires associés **l'UFCV et l'Unapei**.

La Fonda a accompagné l'UFCV **sur la refonte de son projet stratégique**. Une démarche collaborative en plusieurs étapes, mobilisant un grand nombre de bénévoles et de salariés, permettant d'abord de dégager des enjeux prioritaires et de préfigurer des pistes d'action, qui seront approfondies et validées en 2020.

Le travail effectué avec l'Unapei vise quant à lui **l'évolution de la gouvernance**. Après une première analyse des pratiques au sein de la fédération, une démarche prospective a été engagée, prenant en compte les mutations de l'engagement bénévole, les grandes transitions sociétales à l'œuvre dans la société et le rôle crucial de la mesure de la valeur sociale créée. Des pistes d'actions stratégiques seront approfondies en 2020.

Ces accompagnements nourrissent nos propres travaux, en nous raccrochant aux réalités de terrain. Nous remercions nos deux partenaires pour leur confiance.



*La Fonda initie et produit des ressources, tant académiques que prospectives, qui constituent des boussoles pour les responsables associatifs de notre réseau, qu'ils soient élus bénévoles ou professionnels. Les interventions de la Fonda, en séminaires ou sur des projets ad hoc, permettent à ces responsables de prendre le recul nécessaire pour analyser leurs pratiques, les mettre en perspective et décider de plans d'action solides et adaptés aux enjeux actuels et futurs du secteur médico-social.*

### Isabelle Chandler

Directrice des Affaires publiques à l'Unapei,  
administratrice de la Fonda.



# ET DEMAIN ?



Par Charlotte Debray, déléguée générale de la Fonda.

Je voulais conclure ce rapport par une ouverture sur notre programme de travail en 2020. Compte-tenu de la situation sanitaire et de ses conséquences, nous ne savons pas exactement quelle forme prendront nos activités dans les mois à venir. Mais nous saurons, collectivement, nous adapter et mener à bien notre action, à laquelle nos bénévoles et partenaires apportent un soutien massif : outiller les acteurs associatifs pour appréhender l'avenir. Nous avons consulté 185 personnes fin 2019 : 93% pensent que la Fonda contribue efficacement au développement du fait associatif, et 85% que nos activités nourrissent utilement leur réflexion stratégique. Continuons !

Avec *Faire ensemble 2030*, le jeu à paraître, les formations associées, l'université, les expérimentations territoriales, nous continuons à valoriser la contribution des associations à l'Agenda 2030 et à structurer leurs stratégies partenariales. Avec *ESS et création de valeur*, nous inventons et cherchons à modéliser des démarches d'évaluation, qui non seulement rendent compte de la valeur sociale créée dans les territoires, mais soutiennent le pilotage des projets multi-acteurs. Avec *le programme PANA*, nous co-animation un collectif d'acteurs publics et privés engagés pour la transition numérique des associations. Avec le confinement, les formations construites avec et pour les acteurs de l'accompagnement associatif se tiendront en ligne. Notre horizon collectif est toujours le même : consolider un *corpus* méthodologique propre à structurer de véritables stratégies d'impact collectif. Avec nos publications, nos prises de parole et interventions, notre présence dans divers espaces de travail, nous continuons d'animer le débat d'idées et, inlassablement, de porter haut la cause des associations.

Les incertitudes sont immenses. Sommes-nous à un point de bascule ? Vit-on le début de l'ère de la décroissance ? Allons-nous progressivement sortir du confinement et retrouver le *business as usual* ? Les inégalités, exacerbées par la crise sanitaire, vont-elles enfin être combattues avec détermination ? Les solidarités qui s'expriment prendront-elles le pas sur les réflexes de repli ? Le rapport au pouvoir va-t-il changer ? Les conséquences économiques – démonstration si nécessaire de l'obsolescence de notre système mondial – vont-elles nous amener vers les modèles alternatifs portés par l'ESS et plus largement le fait associatif ?

La prospective doit nous aider à réduire ces incertitudes. Un groupe de travail composé d'administrateurs et de salariés de la Fonda s'attache justement à proposer des scénarios pour le fait associatif à l'horizon 2030. Le Covid-19 nous amène à reconsidérer nos hypothèses, à nous montrer plus attentifs aux phénomènes de rupture. Hugues de Jouvenel, figure de la prospective avec qui nous avons eu la chance de travailler en 2014, protestait énergiquement quand nous affirmions que le vieillissement démographique était une tendance lourde et irréversible : « Nous ne sommes pas à l'abri d'une crise sanitaire mondiale, une pandémie par exemple ! » En imaginant tous les futurs possibles, la prospective nous aide à faire des choix, car « pour ce qui est du futur, il s'agit moins de le prédire que de le construire », disait Saint-Exupéry. C'est pourquoi la mission de la Fonda est plus que jamais nécessaire, en inscrivant ses approches dans une dynamique partenariale. Parce que nous croyons résolument que c'est *ensemble* que nous pourrons construire demain.

# NOUS SOUTENIR

Pour continuer à offrir de la connaissance et des espaces de réflexion collective sur les transformations du fait associatif, la Fonda a besoin de soutiens.

Pour soutenir la Fonda, il est possible :

- d'adhérer à titre individuel;
- de devenir partenaire.

Rejoindre ainsi la communauté Fonda, c'est s'ouvrir à de nouveaux savoirs et compétences, et intégrer un réseau d'acteurs engagés dans la promotion du fait associatif et du pouvoir d'agir citoyen.

Il existe aussi d'autres manières de nous soutenir :

- en faisant un don;
- en s'abonnant à *la Tribune Fonda*.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur [www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr)

# NOUS SUIVRE



La Fonda



@fonda2020



La Fonda



Nous contacter:

01 45 49 06 58  
fonda@fonda.asso.fr

[www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr)

La Fonda remercie ses grands partenaires:

