



Rapport d'activité

2025

En 2021, la Fonda s'est dotée de priorités stratégiques 2022-2026. Charlotte Debray, déléguée générale de l'association, résume le rapport d'évaluation établi avec le Conseil d'administration et les partenaires.

En 2021, notre association a réinterrogé en profondeur son **projet associatif**, afin de s'assurer de sa pertinence, de l'efficacité des actions conduites, et du respect des règles et des principes d'action dont la Fonda s'est librement dotée.

Le contexte était très particulier : passée la sidération due à la restriction des libertés (pour notre bien et quoi qu'il en coûte...), la crise sanitaire liée au COVID-19 avait aussi mis en lumière l'étonnante capacité des personnes et des collectifs à **s'organiser pour faire face**. De formidables élans de solidarité ont été observés partout sur le territoire, mettant en lumière la diversité des formes d'engagement, bien au-delà du bénévolat associatif, ainsi que la nécessité d'un numérique éthique pour soutenir ces engagements.

Le « monde d'après » semblait à portée de mains : fidèle à son attitude prospective et à son optimisme stratégique, le conseil d'administration de la Fonda s'est mobilisé pour revisiter ses fondamentaux, **se renouveler dans sa composition et son fonctionnement**, afin d'amplifier les effets de son engagement pour la cause des associations.

Deux priorités stratégiques : éclairer et transmettre

Fruit d'un travail d'élaboration collective, le **projet stratégique** adopté en assemblée générale en 2022 mettait l'accent sur deux priorités pour permettre aux citoyens engagés, aux associations et à leurs partenaires de jouer pleinement leur rôle dans la construction du monde d'après.

- ☞ Garder un temps d'avance, grâce à la **prospective participative**, éclairer les transformations en cours et les ruptures possibles, afin de mieux s'y préparer.
- ☞ Transmettre, grâce à **l'accompagnement et la formation**, un ensemble de méthodes et outils, pour structurer les coopérations entre acteurs engagés dans l'intérêt général et en valoriser les effets.

Retrouvez les trois derniers projets stratégiques de la Fonda et ses rapports d'activité



Le geste associatif, régénérateur de biens communs

Ces axes stratégiques ont structuré l'action de la Fonda durant cinq ans, au service de valeurs et d'une vision partagées. En soi, le **geste associatif a de la valeur** : il repose sur la mise en commun de connaissances, il favorise les apprentissages, notamment ceux de la délibération collective, il encourage la mutualisation de ressources, il permet la participation et le développement du pouvoir d'agir des individus et des systèmes d'acteurs dans lesquels ils sont engagés, ce dans un but non lucratif.

En outre, **le fait associatif crée de la valeur sociale**.

Les associations contribuent massivement à la réponse aux besoins existentiels des personnes : habitat, éducation, santé, lien social, culture, environnement, etc. À ce titre, peu de politiques publiques ne sauraient se déployer sans l'apport des acteurs de l'Économie sociale et solidaire (ESS).

De plus, les associations renouvellent et enrichissent les ressources mises en commun : elles régénèrent le common-pool resource, comme dirait Elinor Östrom.

Cela pour de bonnes raisons : la résistance à la fragmentation et la polarisation de la société, la lutte contre les logiques de domination et de prédation, la réduction des inégalités, l'éradication des discriminations, l'atténuation du réchauffement climatique et l'adaptation à ses effets systémiques sur une société vieillissante, et bien évidemment, **la préservation de la vitalité de nos démocraties européennes**.

Le monde d'après était sous nos yeux

Nous avons exécuté le programme de travail prévu, contre vents et marées.

Nous pouvons être fiers d'avoir creusé le sillon de la **coopération stratégique**, et d'avoir suscité ou structuré le réflexe du Faire ensemble dans des réseaux associatifs, et même dans certaines politiques publiques comme Guid'Asso ou les nouveaux Contrats de villes.

De ces expérimentations, pilotées avec doigté par Bastien et facilitées par l'amicale férule de Quentin, nous avons tiré une **grammaire commune** : un vocabulaire, une démarche, une méthode, une posture, qui sont désormais la base de notre offre d'interventions et de formations.

Cela dit, force est de reconnaître un échec, celui des **Objectifs de développement durable** (ODD) qui ont totalement disparu de l'agenda international. Comme dit Yannick, « un échec paradoxal puisque la méthode des ODD est la bonne : fixer des objectifs à grande échelle et aider les acteurs à s'organiser à leur niveau pour les atteindre ».

Un échec que l'irruption brutale des Intelligences artificielles (IA) génératives, la montée inexorable des idées d'ultradroite et l'enchaînement des crises écologiques et géopolitiques peuvent expliquer. Mais pas seulement : il y a aussi cet **aveuglement persistant** au sujet de la formidable contribution des citoyens engagés et des acteurs associatifs à la production des biens communs existentiels, sans lesquels ni l'économie ni la démocratie ne peuvent fonctionner.

C'est pourquoi les exercices de **prospective participative** que nous animons restent indispensables. Comprendre les causes et les conséquences des tendances lourdes, des ruptures, des reculs et des inerties, est nécessaire pour contrer le risque d'instrumentalisation voire de disparition de l'engagement associatif.

De 2022 à 2025, la Fonda a mobilisé plus d'une centaine de personnes et d'organisations dans différents espaces d'**Intelligence associative** (la seule IA qui compte vraiment). L'ouvrage *Vers une société de l'engagement ?* paru en avril 2025 rend compte de cette démarche prospective qui a suscité plus de 900 participations, sous la conduite dynamique d'Hannah — qui nous manque déjà. Le travail continue désormais avec Anna, en éclairant une forme d'engagement sous les radars : celui des proches aidants.

L'important ce n'est pas la chute, c'est l'atterrissage

Oui, nous pouvons être fiers du chemin parcouru, tant sur le terrain qu'en interne. Mais nous n'avons pas réussi à donner à nos projets l'ampleur que nous aurions pu attendre. C'est une des causes et des conséquences de la fragilité de notre modèle économique : nous ne sommes « **incontournables** » que dans un écosystème qui reste restreint.

Depuis octobre 2025, la Fonda **rencontre ses partenaires** et je pourrais résumer, avec une pointe d'humour, ces échanges ainsi : « La Fonda est attentive, bonne participation, solides acquis. Montée en compétences coopératives avérée. Vos interventions sont pertinentes, pas toujours faciles à suivre, et encore timides, malgré des progrès. Ne vous découragez pas, travaillez en groupe, et donnez-vous les moyens de votre ambition ! ».

Plus sérieusement, nous pouvons saluer, sans forcément nous en réjouir, notre **efficience par défaut**, c'est-à-dire notre capacité à atteindre nos objectifs avec des moyens non seulement modestes, mais aussi en baisse. Au fait, nous n'avons plus d'équipe influence et communication, ce n'est pas tenable ! Heureusement, notre équipe permanente est compétente, solidaire et investie, et sa résilience tient beaucoup aux apports de Diane et Myriam, mes discrètes, mais précieuses collègues du « support », toujours vigilantes et constructives.

Je ne peux terminer cet éditto sans remercier les membres du Conseil d'administration, et tout particulièrement Alain, le trésorier, et Yannick, le président, toujours disponibles et attentifs, et tous les autres bénévoles : Nils, Louise, Gabriela, Agathe, Élodie, Stéphanie, Roger, Amélie, Laurent, Yaële, Caroline, Camille, Suzanne, Sébastien, Bernard, Sophia, Isabelle, Pierre et Pierre, Jean-Pierre, Philippe et Philippe, Salimata, Paul, Thierry, Michel, Valérie, Marion, Mickaël, Marie, Alexei, Antoine et tant d'autres **alliés** investis pour maintenir le cap et manœuvrer dans la tourmente de cette affreuse année 2025.

Grâce à eux, à nos alliés de la philanthropie citoyenne et à nos généreux donateurs, l'année 2025 ne se solde pas si mal par rapport aux prévisions, et plus encore par rapport à d'autres associations qui souffrent également. Une **mobilisation massive** par laquelle vous avez été nombreux à signifier votre attachement à notre association et à souligner la valeur de son travail.

Une citation m'a hantée tout au long de l'année. À la fin de *La haine*, de Mathieu Kassovitz, une voix résonne : « C'est l'histoire d'une société qui tombe, et qui, au fur à mesure de sa chute, se répète sans cesse, pour se rassurer : jusqu'ici tout va bien, jusqu'ici tout va bien, jusqu'ici tout va bien... Mais l'important, c'est pas la chute, c'est l'atterrissage ». Dorénavant, à mes yeux, **l'important, c'est la suite !**

Association reconnue d'utilité publique, la Fonda accompagne le développement de la vie associative depuis plus de 40 ans. Si ses modes d'action ont évolué avec le temps, la vision politique de la Fonda reste inchangée : il ne peut y avoir de vitalité démocratique sans vitalité associative.

VISION PARTAGÉE

Créée dans le prolongement de l'association pour le Développement des associations de progrès (DAP), la Fonda promeut la vie associative comme essentielle à la construction d'une société inclusive et durable.

Le **fait associatif** est en effet essentiel au progrès de la société, et notamment pour :

- ne laisser **personne** de côté et tisser le lien social,
- permettre aux personnes comme aux collectifs de développer leur **pouvoir d'agir**,
- penser une **valeur** qui ne soit pas seulement économique, mais aussi sociale,
- mettre en commun, coproduire et transmettre les **connaissances**,
- atténuer et s'adapter au **dérèglement climatique**,
- garantir la **paix**, la justice et l'égalité entre tous les êtres humains.

Dans un contexte de montée des inégalités et des vulnérabilités, mais aussi de crise de la démocratie, notre société a plus que jamais besoin des associations. Les associations et celles et ceux qui les soutiennent ont quant à eux plus que jamais besoin de la Fonda. Depuis plus de 40 ans, la Fonda est l'indispensable cheville ouvrière de leurs évolutions, nourrissant leur capacité de réflexion, d'innovation et, à terme, leur robustesse.



Séminaire du Conseil d'administration 2025 © Anna Maheu / La Fonda

MISSION DE LA FONDA

Association de personnes physiques, la Fonda est une **plateforme unique d'intelligence collective** de plus de 300 experts et expertes du champ de l'intérêt général. Elle est à l'origine de grandes avancées pour l'associativité en France depuis 40 ans : déductions fiscales sur les dons, méthodes du pouvoir d'agir et du faire ensemble, nouveaux modèles socio-économiques, évolution des gouvernances, etc.

Grâce à son centre de ressources, ses publications, ses formations et ses accompagnements, la Fonda offre aux associations des **clés pour penser et agir autrement**, dans un monde en transformation. Dans le cadre de son programme stratégique 2022-2026, la Fonda s'est donné pour mission de :

- valoriser** la contribution essentielle de la vie associative au progrès de la société ;
- éclairer** les enjeux structurants pour son avenir, afin de nourrir les réflexions stratégiques ;
- outiller** et **accompagner** les coopérations entre acteurs au service de l'intérêt général.

L'association renouvelle régulièrement son **projet stratégique**. Lors de l'assemblée générale du 21 mai 2026, la Fonda présentera son projet stratégique 2027-2030.

Retrouvez les trois derniers projets stratégiques de la Fonda et ses rapports d'activité



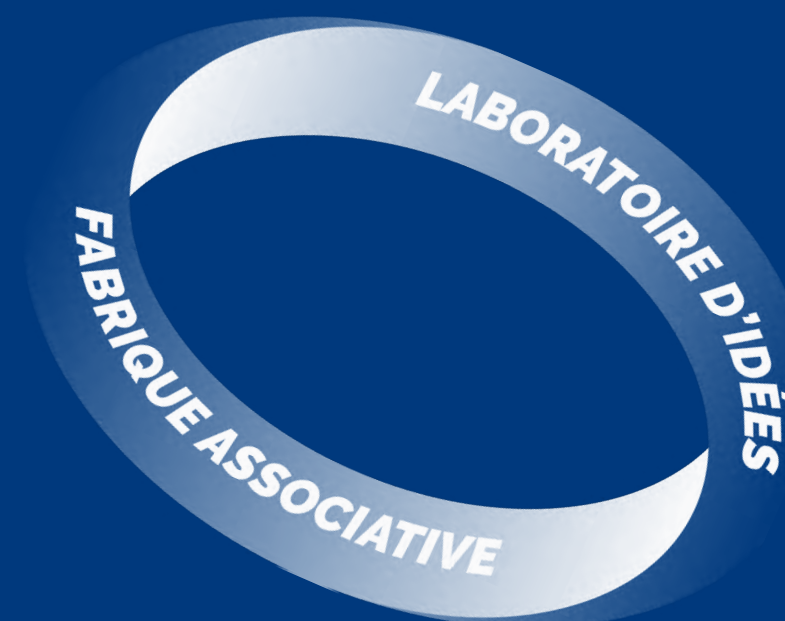
QUELQUES CHIFFRES

218

membres adhérent à titre personnel au projet associatif de la Fonda

+100

bénévoles en 2025 pour 1,2 ETP



Créée dans le prolongement de l'association pour le Développement des associations de progrès (DAP), la Fonda accompagne le développement de la vie associative depuis plus de 40 ans. Voici son histoire :

Une association créée en 1981 dans un secteur associatif divisé

Dans les **années 1970**, la vie associative est divisée par des clivages idéologiques et des logiques sectorielles, ce qui nuit à sa reconnaissance par les pouvoirs publics. Plusieurs groupes de réflexion vont alors se rencontrer sous l'impulsion de l'homme d'État François Bloch-Lainé : « Échange et Projets » mené par Jacques Delors, le Groupe de recherche sur l'éducation permanente (GREP) de Paul Harvois et l'association Éducation et Échanges portée par Paul Delouvrier.

Portant haut la cause des associations, ces femmes et ces hommes engagés vont imaginer un espace où construire une **parole politique transversale** à l'immense diversité du tissu associatif. Une première association pour le Développement des associations de progrès (DAP) est ainsi créée en 1974, avec une fin programmée en 1981¹.

En sept ans, la DAP a organisé trois grands colloques, dont le dernier à Grenoble. Un appel à adhésion est alors soumis aux participants, toutes et tous responsables associatifs, dont 59 deviendront les premiers membres de la **Fondation pour le développement de la vie associative** (Fonda)². Le collectif ne réussit pas à collecter la somme nécessaire pour devenir une véritable fondation, la Fonda est donc depuis sa genèse une association loi 1901.

¹ Pour en savoir plus : Jean Bastide, « La fin du monopole de l'État sur l'intérêt général », *La cause des associations 1976-2013*, Fonda éditions, septembre 2013, [en ligne].

² Lire à ce sujet Frédéric Pascal, « Témoignage de président : Frédéric Pascal, 1981 - 1997 », *La cause des associations 1976-2013*, Fonda éditions, septembre 2013, [en ligne].

Retrouvez
le récit des 30 premières
années de la Fonda



La structuration de la parole politique des associations

Dès 1982, plus de 600 fédérations et associations nationales deviennent partenaires associés de la Fonda. Leurs dirigeants structurent patiemment au sein de ce groupe de réflexion une **représentation associative**, notamment vis-à-vis des pouvoirs publics.

Ainsi, la Fonda a activement contribué à la création d'un groupe des associations au Conseil économique et social, devenu depuis le Conseil économique, social et environnemental (CESE). En 1983, la Fonda contribue également à la création du Conseil national de la vie associative (CNVA), renommé depuis Haut-Conseil à la vie associative (HCVA), ainsi qu'au Comité européen des associations gestionnaires (Cedag) en 1989, vite devenu le Comité européen des associations d'intérêt général.

Les acronymes changent, mais le projet politique reste : avoir des espaces démocratiques, représentatifs de la diversité du monde associatif, capables de porter une parole politique et de négocier de possibles évolutions législatives.

Des avancées concrètes pour le secteur associatif

Qui sait que l'amendement Coluche, qui permet à celles et ceux qui payent des impôts de défiscaliser leurs dons, a d'abord été écrit à la Fonda³ ? Que la **Charte des engagements réciproques** est une idée née dans notre laboratoire ? Que la Fonda s'est battue avec d'autres pour abroger le décret de 1939 qui donnait au ministère de l'Intérieur le droit de contrôle de tout conseil d'administration (CA) dès qu'un seul étranger en était membre⁴ ? Et qu'elle a signé au côté de douze coordinations associatives la première « Charte des engagements réciproques » entre l'État et les associations le 1^{er} juillet 2001 ?

Anticipant le scandale de l'Arc, la Fonda a également contribué à la création en 1986 du Comité de la charte de déontologie, devenu Don en confiance. Dans les années 80 et 90, de grandes **avancées pour l'associativité** en France sont pensées, puis défendues par la Fonda, l'association accompagnant de ses réflexions la structuration du secteur.

³ Un processus à retrouver dans un article d'Anne David et Frédéric Pascal, « L'avènement du mécénat populaire », *La cause des associations 1976-2013*, Fonda éditions, septembre 2013, [en ligne].

⁴ Pour en savoir plus, Anne David et Frédéric Pascal, « La vie associative facteur d'intégration », *La cause des associations 1976-2013*, Fonda éditions, septembre 2013, [en ligne].

De la représentation au laboratoire d'idées

C'est sous l'égide de la Fonda qu'a été créée la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) en 1992, devenue depuis le **Mouvement associatif**. La Fonda en assume le secrétariat jusqu'en 2000, année où les deux structures se distinguent totalement.

Porte-voix de la vie associative française, le Mouvement associatif représente aujourd'hui 1 association sur 2 en France.

La Fonda se recentre donc au début des années 2000 sur ses fonctions de **laboratoire d'idées**. Depuis 1981, elle publie une revue trimestrielle, la *Tribune Fonda*, qu'elle complète d'ouvrages, d'outils pédagogiques comme des jeux coopératifs, puis d'un centre de ressources en ligne en 2018 et de formations professionnelles en 2024.

Au fil des décennies, le laboratoire d'idées de la Fonda s'est penché sur une diversité de sujets déterminants pour la vie associative. Si la multitude des groupes de travail, de colloques et de publications ne pourrait être abordée dans ces pages, les travaux de la Fonda font référence en matière de bénévolat, de gouvernance, d'évaluation, de transition numérique des associations et de démocratie.

LE BÉNÉVOLAT

Le bénévolat est la première ressource des associations, et la Fonda s'intéresse naturellement à ses transformations. En 2004, la Fonda produit la première étude sur la [valorisation des acquis de l'expérience bénévole](#), complétée ensuite par l'analyse de deux retours d'expérience en 2009.

En 2008, une étude qualitative est menée sur le [bénévolat dans le champ de la création d'entreprises](#), avec le réseau France Initiative comme terrain.

En 2011, avec les sociologues Roger Sue et Jean-Michel Peter, une étude qualitative permet de cerner les « intérêts d'être bénévole », complétée en 2013 par une enquête quantitative sur les [représentations de l'engagement bénévole](#).

Enfin, en 2018 la Fonda soutient le travail statistique de Lionel Prouteau visant à mesurer l'[évolution du bénévolat](#) depuis 2002.

Les travaux de la Fonda sur le bénévolat sont disponibles à [ce lien](#).



LA GOUVERNANCE

Consultés par la Fonda en 2011, les acteurs associatifs considèrent les questions de gouvernance tout aussi importantes que celles concernant le financement de leurs activités. Pour les aider à se saisir de la question, la Fonda développe un [outil d'autodiagnostic](#), sous la forme d'un questionnaire en ligne, fermé depuis.

En 2012 paraît la note d'éclairage prospectif [« Associations et gouvernance : quel équilibre des pouvoirs dans les associations demain ? »](#). À la suite d'une journée thématique sur la gouvernance associative organisée en partenariat avec le Mouvement associatif, la Fonda publie en 2015 [dix-huit cas pratiques inspirants](#) en matière de gouvernance.

Les travaux de la Fonda sur la gouvernance sont disponibles à [ce lien](#).



LA TRANSITION NUMÉRIQUE DES ASSOCIATIONS

Dès 2010, la Fonda aborde dans sa revue les [risques et opportunités](#) que représentent les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) pour les associations. Elle organise plusieurs cycles de rencontres débats sur la transition numérique à la Gaîté lyrique, puis au Numa : y sont abordés entre autres les [communs de la connaissance](#), l'[open data](#), les [smart cities](#) et les [données de santé](#).



Les travaux de la Fonda sur la transition numérique des associations sont disponibles à [ce lien](#).

En 2015, la Fonda participe à la construction du programme [ReZolutions numériques](#), un cycle de rencontres territoriales pour accompagner l'entrée dans la culture numérique des associations.

En 2018, la Fonda lance avec le Mouvement associatif et HelloAsso le programme [Points d'appui au numérique associatif](#) (PANA), qui va permettre la montée en compétences de plusieurs centaines d'acteurs de l'accompagnement de la vie associative.

Séminaire Noura 2025 © F3E



L'ÉVALUATION

En 2017, dans le prolongement de travaux sur les modèles socio-économiques, la Fonda se penche sur une approche renouvelée de l'évaluation, avec l'Avise et le Labo de l'ESS, dans le cadre du programme [« ESS et création de valeur »](#).

Après la publication d'une étude commune, la Fonda expérimente, avec les Caisses d'allocations familiales (CAF), les [centres sociaux](#) et quatre [Territoires zéro chômeur de longue durée](#) (TZCLD), de nouvelles méthodes conformes aux valeurs et principes d'action des associations : l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur.

Deux numéros de la *Tribune Fonda* sont consacrés à cette nouvelle approche de l'évaluation et ses implications : [« Mesure d'impact social et création de valeur »](#) en 2018 et [« Penser la valeur pour défendre nos valeurs »](#) en 2020.

Aujourd'hui, la Fonda travaille plus précisément sur une évaluation adaptée aux plus petites associations avec le Mouvement associatif et le F3E avec le programme [« Nouveaux regards sur l'évaluation en association »](#) (Noura).

Les travaux de la Fonda sur l'évaluation sont disponibles à [ce lien](#).



À partir de 2010, la Fonda adopte la méthode de la prospective participative pour donner aux acteurs associatifs des clés pour penser l'avenir, et agir dès à présent.

LA PROSPECTIVE

La démarche « Faire ensemble 2020 » est le premier exercice de prospective participative sur l'avenir des associations. En construisant avec des associations des futurs possibles, la Fonda les invite à mieux comprendre le présent, à identifier le futur qui leur semble souhaitable, et les priorités stratégiques pour le faire advenir.

En 2011 un premier [diagnostic du présent](#) est ainsi établi avec plus de 1500 responsables associatifs. Il est complété ensuite par l'apport de [grands prospectivistes francophones](#), puis par des déclinaisons territoriales (en [Rhône-Alpes](#)) ou thématiques ([l'ESS au défi du vieillissement démographique](#)).

Dans la seconde moitié des années 2010, la Fonda poursuit avec ses partenaires son travail d'exploration prospective de sujets fondamentaux pour le secteur associatif : [revenu universel](#), innovation sociale, [métiers du social](#), communs et société numérique.

Les travaux de prospective de la Fonda et ses partenaires sont disponibles à [ce lien](#).



En 2022, l'association lance un nouvel exercice de prospective exploratoire : [« Vers une société de l'engagement ? »](#). Il entend répondre aux inquiétudes des responsables associatifs, bousculés par les transformations du bénévolat, la montée en puissance d'autres formes d'engagement et la banalisation, voire la ringardisation, de leur action.

De 2022 à 2025, la Fonda mobilise plus d'une centaine de bénévoles dans différents espaces de travail : [club de lecture](#), groupes de travail thématiques animés avec [CO](#), réunions de groupe de pilotage, journées d'étude et une [Université de prospective](#) en octobre 2024.

En avril 2025 paraît la somme de ces travaux : l'ouvrage [Vers une société de l'engagement ? Futurs possibles à horizon 2040](#), dont les résultats ont été mis en débat avec plus de 3 700 personnes lors de 50 événements. La Fonda travaille actuellement sur une déclinaison thématique sur le thème de l'engagement des proches aidants.



FAIRE ENSEMBLE & COMMUNAUTÉ D'ACTION

La communauté d'action est un concept élaboré et expérimenté par la Fonda à partir de 2015, inspiré de la notion de [stratégie d'impact collectif](#) documentée par la revue d'innovation sociale de l'Université Stanford.

L'expression désigne un dispositif de coopération stratégique, inscrit dans la durée, entre des acteurs volontaires appartenant à une diversité d'univers professionnels et institutionnels.

À partir d'un enjeu, d'un besoin collectif ou d'un objectif défini en commun, la communauté d'action se dote d'un socle de valeurs partagées, et détermine une gouvernance, une fonction de soutien, notamment responsable de la démarche d'évaluation en continu, mais aussi de l'animation, de la communication et de la montée en compétences.

Cette architecture et ses modalités permettent à chacun des acteurs appartenant à la communauté d'action de contribuer à l'atteinte de l'objectif commun, tout en continuant d'agir dans son périmètre de compétence, par une mise en cohérence de leurs moyens d'action respectifs.

La Fonda documente, expérimente et consolide un ensemble d'outils et de méthodes permettant aux acteurs associatifs de s'inscrire dans des communautés d'action et d'en mesurer les effets. Elle publie en ligne une soixantaine de [fiches projets en coopération](#) en 2022, puis le [Guide méthodologique du Faire ensemble](#). La Fonda transmet aujourd'hui ces connaissances lors de [formations](#) et d'[accompagnements](#).

Les travaux de la Fonda sur le Faire ensemble et les communautés d'action sont disponibles à [ce lien](#).



Depuis sa création en 1981, la Fonda est un cercle de réflexion accueillant celles et ceux qui souhaitent penser le lien entre vitalité associative et vitalité démocratique. Venant de tous horizons, les 218 membres adhèrent à titre personnel au projet associatif de la Fonda, et participent à ses travaux sans nécessairement engager leur organisation. Parmi les adhérents sont élus 16 à 24 membres du Conseil d'administration et jusqu'à 8 membres du Bureau.

Notre Assemblée générale (AG)

Parmi ses **218 membres** en 2025, la Fonda compte de nombreux responsables associatifs, bénévoles et salariés. L'association réunit également des chercheurs, des étudiants et des enseignants attentifs au fait associatif. L'association compte enfin parmi ses membres des agents de la fonction publique, des cadres syndicaux, des acteurs du monde de l'entreprise, du mécénat et de la Responsabilité sociale et environnementale (RSE), et plus généralement de l'Économie sociale et solidaire (ESS). La Fonda pense en effet le fait associatif au-delà des seules associations loi 1901 : les collectifs informels, les mutuelles, les coopératives ou encore les fondations relèvent du même geste associatif, à savoir la mise en commun de connaissances et de compétences dans un but autre que le profit.

Ensemble, les membres forment l'**Assemblée générale** (AG) de l'association, qui se réunit au moins une fois par an. Elle élit le conseil d'administration, approuve les documents statutaires et renouvelle régulièrement l'horizon stratégique de l'association. Le 21 mai 2026, l'Assemblée générale adoptera un nouvel horizon stratégique pour 2030.

Un bureau renouvelé en 2025

Gabriela Martin, Nils Pedersen et Louise Vaisman ont quitté le bureau de la Fonda en 2025, après plusieurs mandats et années de responsabilités associatives. Ils restent investis dans le Conseil d'administration.

Pour des raisons personnelles, Agathe Leblais a renoncé à la présidence de la Fonda au début de l'année 2025. Le conseil d'administration a élu Yannick Blanc président par intérim le 27 mars 2025.

Le Bureau a ensuite été partiellement renouvelé : Agathe Leblais a été élue vice-présidente et Élodie Cellier secrétaire générale le 15 mai 2025.

Notre Conseil d'administration (CA)

Garant de la permanence et de la pertinence du projet associatif, le **Conseil d'administration** porte le projet politique de l'association. Il est composé de 23 membres, élus pour leur intérêt pour le secteur associatif et la complémentarité de leurs expériences. Ils apportent à la Fonda leurs réflexions lors de groupes de travail et de séminaires, produisent des éclairages sur des sujets spécifiques et représentent l'association dans différents réseaux.

Oltre les membres du bureau, les administrateurs et administratrices titulaires en 2025 sont : Stéphanie Andrieux, Philippe Bégout, Paul Bucau, Pierre Catalan, Philippe Chabasse, Isabelle Chandler, Camille Dorival, Suzanne Gorge, Sébastien Lagorce, Sophia Lakhdar, Bernard Lassus, Valérie Lourdel, Gabriela Martin, Michel Nung, Nils Pedersen, Amélie Pedrot, Salimata Sissoko, Roger Sue, Louise Vaisman et Kaméra Vesic.

En 2026, Paul Bucau, Giorgia Ceriani-Sebregondi et Valérie Lourdel quittent le Conseil d'administration. La Fonda tient à les remercier pour leur engagement. Le renouvellement et la transmission étant des dynamiques cruciales à la Fonda, les anciens administrateurs sont **invités permanents** aux espaces de travail de la Fonda, dont les réunions et séminaires du conseil d'administration.

Notre Bureau

Élu par le Conseil d'administration, le Bureau mobilise jusqu'à 8 bénévoles qui pilotent les activités de la Fonda. Le bureau est composé de :

- Président : Yannick Blanc
- Vice-présidente : Agathe Leblais
- Secrétaire générale : Élodie Cellier
- Trésorier : Alain Legrand

Quelques chiffres

218

adhérents et adhérentes

22

administrateurs et administratrices

4

membres du bureau



Si elle est avant tout une association de personnes physiques, la Fonda associe à son action des organisations au service de l'intérêt général depuis sa création. Celles-ci trouvent à la Fonda des espaces de réflexion et de débat, un écosystème riche, des expertises variées, mais aussi des outils pour soutenir leur action.

Nos partenaires associés

Les partenaires associés, **personnalités morales** de diverses natures, signalent la convergence de leurs valeurs et projets avec ceux de la Fonda en versant une contribution financière et en participant activement à ses travaux, par exemple au sein des groupes de pilotage, des groupes de travail ou lors des événements. La Fonda leur offre un espace commun pour réfléchir collectivement aux grands enjeux associatifs.

Leur **contribution financière**, proportionnelle à leurs moyens, est considérée comme un don sans contrepartie autre que symbolique (visibilité, remises partenaires sur les publications ou les prestations).

En 2025, ils étaient 50 à soutenir ainsi la Fonda : ADASI, Association française des fundraisers (AFF), AGIRabcd, APF France handicap, Caisse centrale des activités sociales des énergéticiens (CCAS), Citoyens et Justice, Coalta formations, Comité 21, Comité français pour la solidarité internationale (CFSI), Confédération nationale du Crédit Mutuel, Culture et Promotion, Don en confiance, Ellyx, F3E, Fédération de Paris de la Ligue de l'enseignement, Fédération des Centres sociaux et socioculturels de France (FCSF), FIDAREC, Fondation AG2R-La Mondiale, Fondation Apprentis d'Auteuil, Fondation Entreprendre, Fondation RTE pour les ruralités, Fonds de dotation Agir pour l'écologie humaine, Fonds de dotation KPMG, France Bénévolat, France Générosités, Futuribles International, Greenpeace France, Groupe International GOBONI, HelloAsso, Institut des dirigeants d'associations et fondations (IDAF), Institut français du Monde associatif (IFMA), Institut IDEAS, La Fonda Sud-Ouest, Le Labo de l'ESS, Le Mouvement associatif, Mutuelle nationale territoriale (MNT), Nexem, Passerelles et Compétences, Pôle ressources, Réseau national des Maisons des associations (RNMA), Ressources urbaines, Réunion Bénévolat, Secours populaire, Social Good Accelerator (SOGA), Sogama Conseil, Unaforis, Unapei, Union nationale de l'aide, des soins et des services aux domiciles (UNA), Union nationale pour l'habitat des jeunes (Unhaj), Ville de Grenoble.

Nos partenaires financiers

La Fonda mobilise autour d'elle une quinzaine de **partenaires financiers** qui soutiennent ses activités. Au-delà de donner à la Fonda les moyens de soutenir la vie associative, les partenaires financiers apportent aux projets de l'association leurs connaissances, compétences, et mises en relation, voire lui prêtent des locaux. Finançant l'étude sur l'engagement des proches aidants, la Cnaf participe par exemple à son comité de suivi et y diffuse ses nombreux travaux sur le sujet.

En 2025, ils étaient 14 à soutenir ainsi la Fonda : l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), Caisse centrale de Mutualité sociale agricole (CCMSA), Caisse nationale des allocations familiales (Cnaf), Commissariat général au développement durable (CGDD), Confédération nationale du Crédit Mutuel, Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (Djepva), Erasmus +, Fondation Crédit coopératif, Fondation de France, Fondation SNCF, Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (Fonjep), Macif, Ville de Paris et We citizens.

Nos partenaires opérationnels

Les **partenaires opérationnels** de la Fonda s'associent à l'une des activités impulsées ou soutenues par l'association, comme les recherches-actions, les cycles de formation, les événements ou les publications.

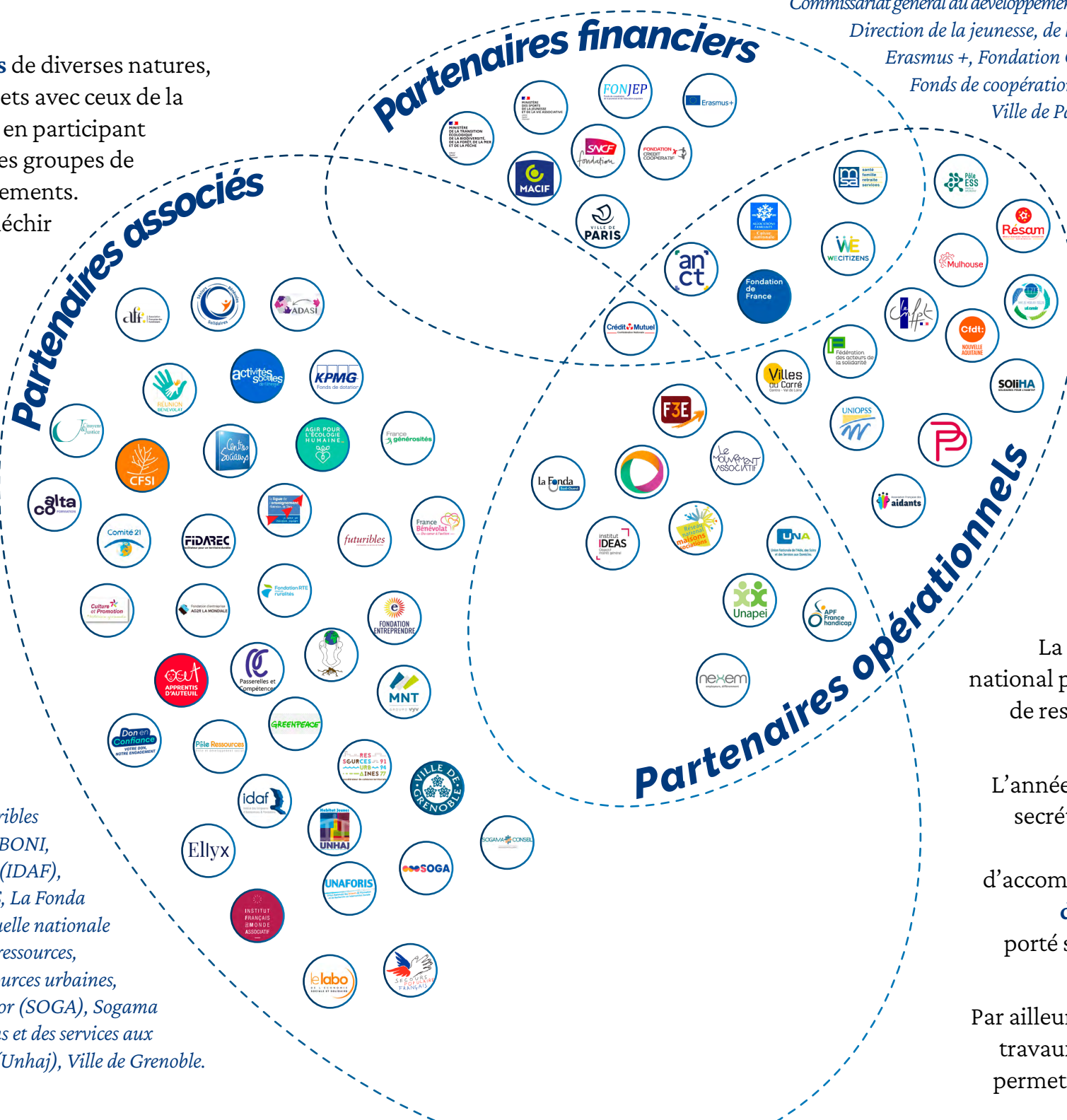
S'ils viennent chercher à la Fonda des outils et des méthodes, ils apportent en retour leurs **propres**

La Fonda Sud-Ouest

La Fonda Sud-Ouest partage le projet impulsé 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**.

L'année 2025 a été marquée par le décès de Bertrand Barrieu, secrétaire de la Fonda Sud-Ouest. Malgré cette disparition, l'association a poursuivi l'ensemble de ses missions d'accompagnement et de formation à destination des **acteurs de la vie associative**. Les actions ont particulièrement porté sur le développement des usages numériques et sur le soutien à l'engagement des aidants familiaux.

Par ailleurs, la Fonda Sud-Ouest a finalisé le livret consacré aux travaux de Bertrand Barrieu sur le mécénat de compétences, permettant ainsi de valoriser et de diffuser ses contributions.

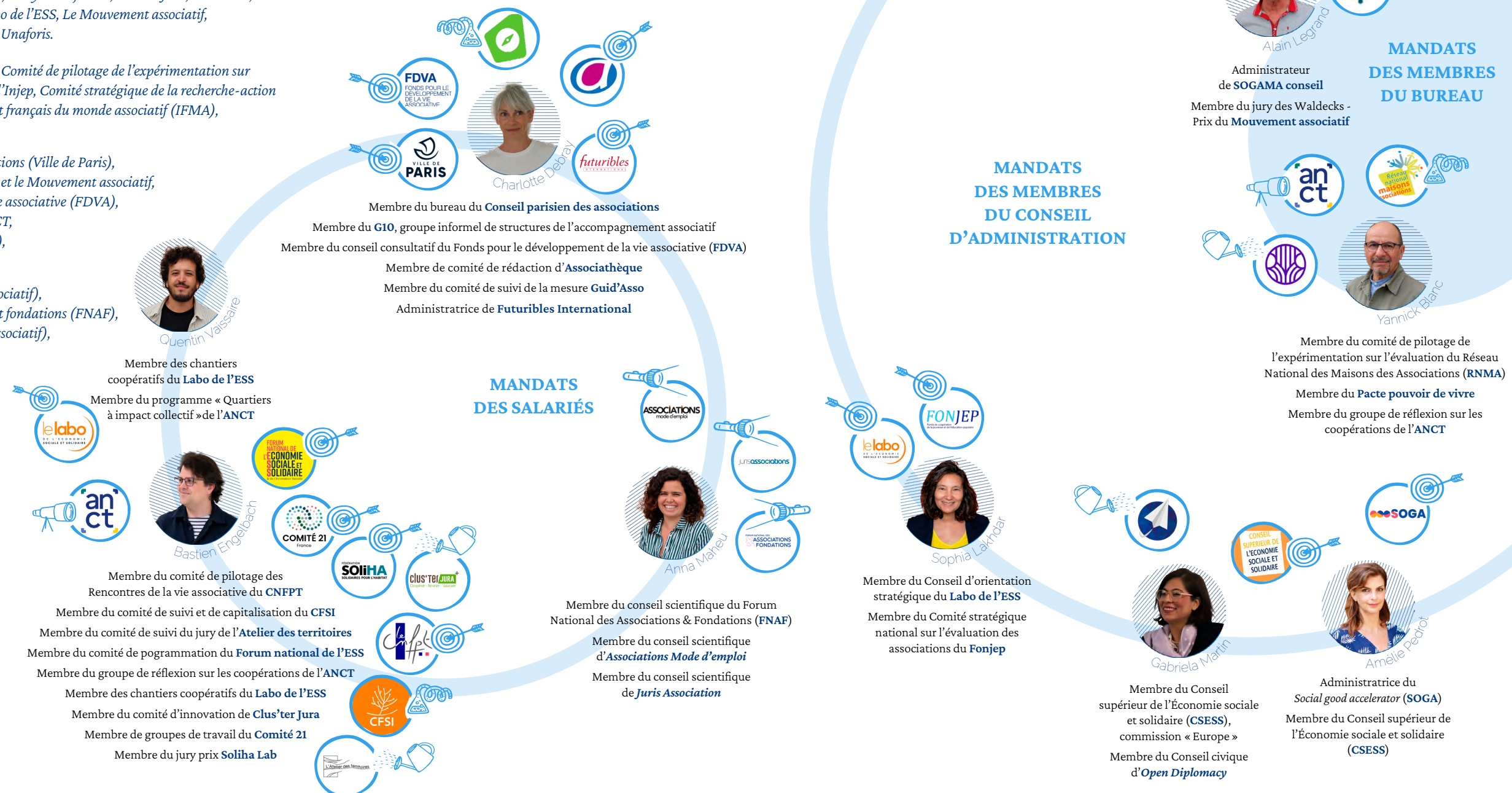


Pour nourrir l'écosystème associatif et se nourrir en retour, la Fonda est représentée par ses bénévoles et salariés au sein d'institutions publiques, de collectifs informels, de médias spécialisés... La Fonda compte ainsi une trentaine de mandats de représentation.

Notre influence

Plusieurs membres, administrateurs et salariés de la Fonda siègent *intuitu personae* à des instances. Additionnés aux mandats de représentation portés au nom de la Fonda, et représentés dans la cartographie ci-contre, ces instances sont autant d'espaces d'influence pour la Fonda. En 2025, la Fonda était présente dans une **quarantaine d'espaces** :

- Associations** : Académie des futurs leaders, Cedag, CFSI, Citoyens et justice, Cluster'Jura, Comité 21, Fonds citoyen franco-allemand, France bénévolat, F3E, Labo de l'ESS, Le Mouvement associatif, L'Exploration systémique, Social good accelerator (Soga) et Unaforis.
- Monde de la recherche et think tanks** : ALLISS, Comité de pilotage de l'expérimentation sur l'évaluation (RNMA), Comité d'orientation scientifique de l'Injep, Comité stratégique de la recherche-action sur l'évaluation du Fonjep, Futuribles International, Institut français du monde associatif (IFMA), Labo de l'ESS, la Fabrique écologique.
- Institutions publiques** : Conseil parisien des associations (Ville de Paris), Comité national de suivi de Guid'Asso animé par la Djepva et le Mouvement associatif, Comité consultatif du Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA), Programme « Quartiers à impact collectif » porté par l'ANCT, Conseil supérieur de l'Économie sociale et solidaire (CSESS), Haut Conseil à la Vie associative (HCVA).
- Événements et jurys** : Droit de Cité (Mouvement associatif), Forum national de l'ESS, Forum national des associations et fondations (FNAF), L'Atelier des territoires (DGALN), Waldeck (Mouvement associatif), Prix Soliha Lab, Rencontres de la vie associative (CNFPT), Transitions en commun (Groupe Radio France).
- Acteurs de l'accompagnement associatif** : ADASI, Comité de suivi national de Guid'Asso, G10, SOGAMA Conseil, Quartiers à impact collectif.
- Médias** : Comité de rédaction d'associatheque.fr., Comité éditorial d'Associations mode d'emploi, Conseil scientifique de Juris Associations.
- Collectifs** : Conseil civique d'Open Diplomacy, Comité d'experts de Join Forces, Pacte du Pouvoir de vivre.



Nos mandats de représentation

En 2025, la Fonda est représentée en son nom dans une trentaine d'espaces. Chacun de ces mandats s'inscrit dans le projet stratégique de la Fonda : **éclairer et outiller**. Les structures où la Fonda est représentée partagent des objectifs communs :

- Faire connaître le monde associatif
- Promouvoir l'innovation sociale
- Étudier le monde associatif
- Accompagner les mutations du secteur associatif
- Soutenir une transition écologique et sociale

Alors que la transformation de notre modèle économique est en cours et produit des résultats, les baisses des financements publics ont mis à rude épreuve notre capacité à maintenir nos missions et notre activité en 2025.

Principalement des moyens humains salariés et bénévoles

La Fonda mobilise avant tout des richesses humaines. En 2025, cette richesse est constituée de :

- plus de 120 bénévoles, pour la plupart ponctuels. Le temps de travail bénévole hors réunions statutaires est estimé à 1,2 équivalent temps plein (ETP).
- huit salariés qui ont travaillé à la Fonda pour 6,37 équivalents temps plein, contre 7,29 en 2024.

Presque 150 000 € d'apports en nature

Depuis plusieurs années, les contributions volontaires en nature (bénévolat, pro bono, prêt de salle) représentent un peu moins du quart de l'ensemble des ressources de la Fonda.

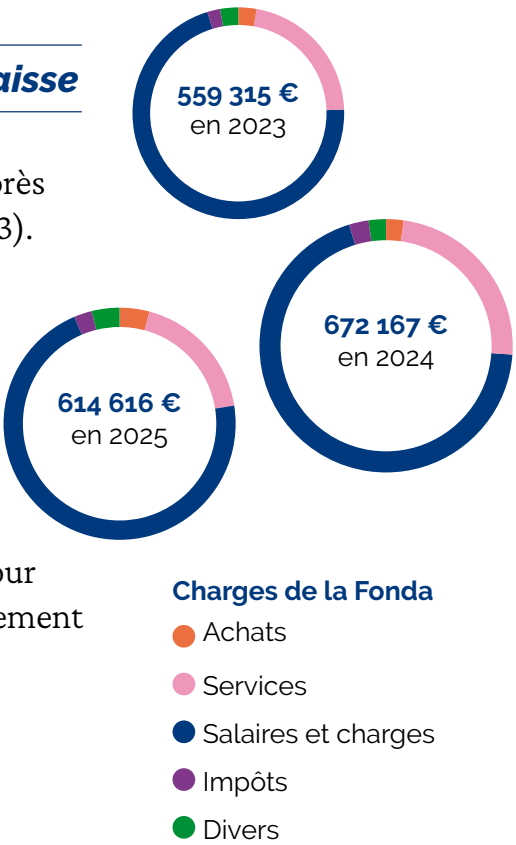
En 2025, les apports en nature sont valorisés à hauteur de 144 941 €.

Des charges d'exploitation en baisse

La masse salariale et les impôts et taxes assimilés représentent près de 74% des charges en 2025 (contre 71,5% en 2024 et 73% en 2023).

La Fonda mobilise également des moyens matériels : un local, du mobilier, l'équipement informatique et bureautique et les fournitures de bureau nécessaires à son fonctionnement.

La Fonda recourt à des services extérieurs : hébergement et maintenance du site, graphisme et impression des publications, contrôle des comptes et gestion des ressources humaines... Ponctuellement, la Fonda a recours à des prestataires externes pour l'épauler dans la conduite d'études ou de missions d'accompagnement



Mouvements dans l'équipe permanente

En 2025, l'équipe salariée de la Fonda a connu deux départs : celui de la chargée de communication numérique Guillemette Martin et celui de la cheffe de projet prospective Hannah Olivetti.

L'équipe est aujourd'hui composée de :

- Déléguée générale : Charlotte Debray
- Assistante de direction : Diane Bonifas
- Assistante de gestion : Myriam Roumane
- Responsable du do tank : Bastien Engelbach
- Chargé de mission do tank : Quentin Vaissaire
- Responsable du think tank : Anna Maheu



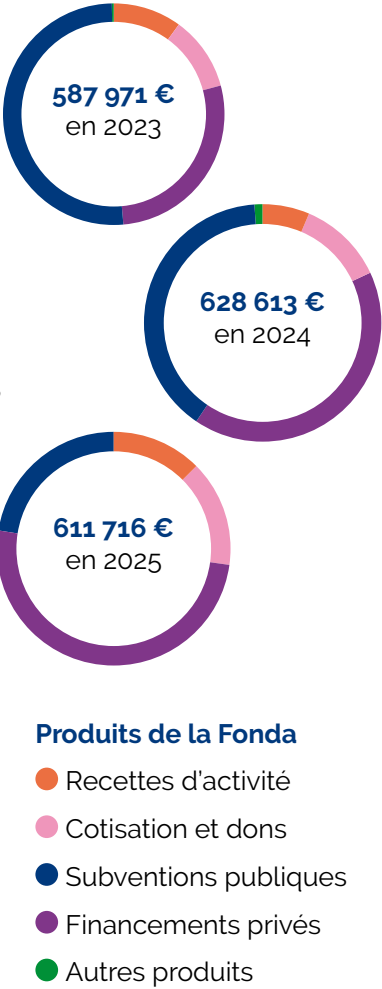
La masse salariale a diminué de 12% par rapport à 2024. Cela correspond aux départs, mais aussi au placement de 4 salariés en Activité partielle de longue durée (APLD-R) à compter du 24 novembre 2025. Si cela permet une baisse temporaire de la masse salariale d'environ 50 000 €, cette baisse des effectifs génère des difficultés dans l'exécution du programme de travail.

Des produits diversifiés

Pour mener à bien ses activités et assurer sa pérennité, la Fonda mobilise différents types de produits, qui sont schématiquement de quatre types :

- les recettes d'activité, qui représentent environ 12 % des ressources de la Fonda, en forte hausse par rapport à 2024 (6 %) et à 2023 (10 %),
- les cotisations, dons et contributions des partenaires associés, environ 15 %, en hausse par rapport à 2024 (12 %) et 2023 (11 %)
- les financements privés : environ 50 %, en forte hausse par rapport à 2024 (41 %) et à 2023 (28 %),
- les subventions publiques : environ 23 %, en forte baisse par rapport à 2024 (40 %) et à 2023 (51 %).

Les financements publics de la Fonda sont en baisse tendancielle depuis 2023, mais ils ont connu une baisse brutale en 2025 (-45 %). La hausse des financements privés (+17 %), des recettes d'activité (+95 %), ainsi que des cotisations et dons (+24 %), n'a pas pu compenser la baisse des financements publics. C'est pourquoi nous avons été mobilisés toute l'année pour diversifier et développer les autres produits, afin d'éviter un déficit que nos fonds propres n'auraient pas pu absorber.



Le trésorier de la Fonda, Alain Legrand, revient dans son rapport 2025 sur les choix difficiles qui ont été faits en 2025 pour répondre à la baisse brutale de 45 % (-111 000€) des financements publics.

Une baisse brutale des financements publics

Après une année financière 2024 délicate qui s'était soldée par un résultat déficitaire de 43 000 €, et malgré des mesures fortes prises dès notre assemblée générale, l'exercice financier 2025 s'est révélé extrêmement difficile, marqué par une baisse sans précédent des financements publics.

Alors que la transformation de notre modèle économique est en cours et produit des résultats, les baisses des financements publics ont mis à rude épreuve notre capacité à maintenir nos missions et notre activité en 2025.

Quelques chiffres rapides pour imaginer le choc subi par notre association :

- en 2023, les financements publics étaient de 300 000 €, soit presque la moitié des produits de l'association ;
- en 2024, un peu moins de 250 000 €, soit une baisse de plus de 50 421 €
- en 2025, 138 214 €, soit une baisse de 111 000 €, une division par deux de nos financements publics et le 1/4 du budget de l'association qui disparaît.

Un appel à générosité exceptionnel

En octobre 2025, alors qu'un important déficit s'annonçait, un appel à générosité exceptionnel a été lancé. Un peu plus de 17 000 € ont été collectés en trois mois auprès de particuliers et d'organisations, auxquels s'est ajouté un soutien exceptionnel de 70 000 € de la Fondation de France.

Cet élan de générosité, combiné à la baisse de la masse salariale, ont permis à la Fonda de présenter un compte de résultat 2025 quasiment à l'équilibre.

94 406 €

collectés en trois mois

Alain Legrand © Anna Maheu / La Fonda

Des conséquences sur notre capacité à éclairer le secteur associatif

J'aimerais m'adresser aux décideurs à l'origine de ces baisses, annoncées pour certaines alors que l'exercice était déjà bien engagé. Dans une association où la masse salariale et les charges fixes incompressibles représentent 85 % des charges, quelles sont les conséquences de ces baisses ?

Avec beaucoup de regrets et de façon non exhaustive :

- deux salariées en moins entre le 31 décembre 2024 et le 31 décembre 2025,
- le placement en Activité partielle de longue durée - Rebond (APLD-R) de la majorité de l'équipe le 24 novembre 2025,
- la suspension de la Tribune Fonda, notre revue trimestrielle,
- du retard pris dans la réalisation du programme de travail, dont l'étude prospective sur l'engagement des proches aidants,
- le report voire l'annulation de certaines activités,
- une communication moins régulière, voire inexistante.

Un bel élan de solidarité

Aussi, même si notre capacité à compenser ces pertes est moins rapide que les décisions prises par les financeurs, il faut souligner et remercier l'ensemble de nos partenaires individuels, privés, partenaires associés pour la confiance envers notre association et les financements complémentaires apportés.

Cette mobilisation exceptionnelle de tous, conjuguée au travail de l'ensemble des équipes, nous permet d'afficher pour 2025 un résultat quasi à l'équilibre, moins 3 000 €.

L'année 2026 sera encore une année très difficile, mais les effets de notre stratégie de développement de nos activités de formation et d'accompagnement vont permettre un rééquilibrage de nos charges et produits sur le moyen et long termes.

Nous allons donc continuer les prestations existantes, valoriser les résultats de nos recherches prospectives dans nos prestations et développer de nouvelles formations. Notre offre de services est un formidable outil pour porter cela vers les futurs bénéficiaires et je vous invite à la consulter et la partager autant que possible.

Découvrez le catalogue d'offre de services de la Fonda



Afin de transmettre les outils et méthodes du Faire ensemble, tout en développant son autonomie financière, la Fonda a structuré en 2025 son offre de services autour de trois axes : l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur, l'engagement au cœur des dynamiques collectives et les méthodes et outils pour « Faire ensemble ».

Répondre aux enjeux du monde associatif

Ponctuelles ou inscrites dans la durée, les interventions rémunérées de la Fonda permettent d'approfondir de grands enjeux d'intérêt général, de prendre du recul sur ses pratiques, de délibérer sur les questions stratégiques clefs et de prioriser les transformations à engager pour s'adapter à la nouvelle donne. Elles renforcent la capacité des personnes et des collectifs à impulser, structurer et animer des **communautés d'action**.

Chiffres clés

14

organisations ont fait appel aux services de la Fonda en 2025

43

jours/homme ont été facturés en 2025.

Fondée sur ses travaux de prospective, études et expérimentations territoriales, l'offre de service de la Fonda se décline en **différents formats**, adaptables aux besoins et contraintes des personnes et des organisations.

Un accompagnement sur-mesure

En 2025, la Fonda est intervenue auprès de **14 organisations** aux statuts variés : associations, mutuelles, coopératives, fondations, syndicats, établissements publics, ministères, collectivités locales, etc. Ainsi 43 jours/homme ont été facturés en 2025.

La Fonda accompagne ainsi l'**évaluation** du projet EchoEco&Co porté conjointement par le centre de ressources politique de la ville Villes au carré (Villes²) et la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) Centre — Val de Loire.

En 2025, la Fonda a également commencé une formation-action auprès de la Confédération française démocratique du travail (CFDT) Nouvelle-Aquitaine sur de nouvelles approches basées sur la **coopération**.



FICHE D'IDENTITÉ DU PROJET

❖ **QUI :** agréée Jeunesse et éducation populaire (JEP) et reconnue d'utilité publique (RUP), l'association la Fonda est un laboratoire d'idées du monde associatif et une fabrique associative.

❖ **QUOI :** une offre de services pour faciliter vos prises de décision en créant des **visions partagées**, en suscitant l'**engagement** et en **évaluant** projet stratégique, missions et actions

❖ **POURQUOI :** pour animer une dynamique de coopération territoriale, renforcer la dimension coopérative de son action ou mieux comprendre l'engagement..

❖ **QUAND :** depuis 2023 (en cours)

❖ **OÙ :** France métropolitaine. *Les interventions peuvent se tenir en distanciel.*

❖ **COMMENT :** des temps d'apports théoriques, l'animation d'ateliers en intelligence collective, la consultation des parties prenantes, des retours d'expériences ou encore l'appropriation et la mise en pratique d'outils.

ILS ONT FAIT APPEL À NOS SERVICES EN 2025 :



❖ **ET EN 2026 ?**
Près de 60 000 € de devis ont d'ores et déjà été signés.

❖ **CONTACTS :**
Charlotte Debray
charlotte.debray@fonda.asso.fr
Bastien Engelbach
bastien.engelbach@fonda.asso.fr

Découvrez l'offre de services de la Fonda



Association reconnue d'utilité publique, la Fonda accompagne le développement de la vie associative depuis plus de 40 ans. Si ses modes d'action ont évolué avec le temps, la vision politique de la Fonda reste inchangée : il ne peut y avoir de vitalité démocratique sans vitalité associative.

VALEURS PARTAGÉES

Le projet de la Fonda s'appuie sur des **valeurs partagées**, ainsi que rappelées dans la [Charte du Faire ensemble](#) dont elle s'est dotée en 2023 :

- ☞ nous défendons la **liberté d'association**, c'est-à-dire la liberté d'initiative et la mise en commun de connaissances, de ressources et d'activités, dans un but non lucratif ;
- ☞ nous respectons et cultivons la **diversité des expressions** et la liberté de conscience ;
- ☞ nous fondons nos travaux sur l'**intelligence collective** et cherchons à mobiliser et faire dialoguer une diversité de savoirs, théoriques et pratiques ;

La Fonda est reconnue d'utilité publique depuis 2010. Depuis 2017, son projet s'inscrit dans le cadre référentiel des Objectifs de développement durable (ODD).



Rencontres Coopérer le 2 juillet 2025 à Villeurbanne © Anna Mahieu / La Fonda

- ☞ nous adoptons l'**approche prospective** pour susciter le débat et éclairer les controverses, de façon à nourrir utilement les réflexions et les choix des acteurs ;
- ☞ nous formons une **association de progrès**, qui oppose l'optimisme stratégique au pessimisme ambiant ;
- ☞ nous cherchons à maintenir un haut niveau de **rigueur méthodologique** et d'**honnêteté intellectuelle**, tout en restant accessibles et conviviaux ;
- ☞ nous nous efforçons d'**agir en coopération** ;
- ☞ nos publications sont des **biens communs** : nous nous attachons à coproduire et diffuser la connaissance, et encourageons la transmission de nos idées et méthodes.

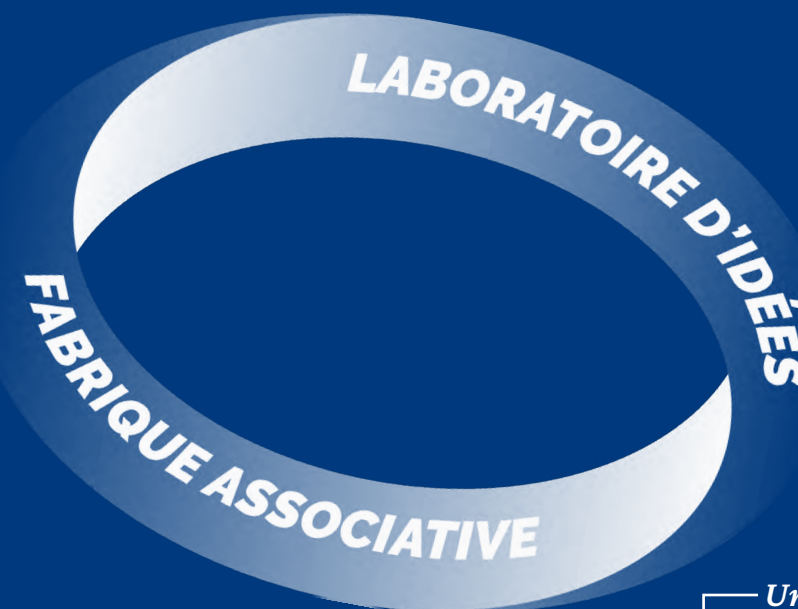
NOTRE PROJET STRATÉGIQUE 2022-2026

L'Assemblée générale de la Fonda a adopté le 12 mai 2022 un nouveau projet stratégique à l'horizon 2026. Les deux **priorités stratégiques** qui en découlent sont les suivantes :

1. Poursuivre les actions visant l'appropriation par les acteurs associatifs des enjeux, méthodes et outils du **Faire ensemble**, avec d'autres acteurs de l'intérêt général et en valoriser les effets
2. Accentuer les actions visant à offrir des **éclairages prospectifs** sur les sujets structurants pour l'avenir du fait associatif, afin de mieux s'y préparer.

Cette démarche a conduit à réorganiser l'ensemble des activités autour de deux pôles - la « fabrique associative » et le « laboratoire d'idées » - qui se complètent et se régénèrent.

Retrouvez les trois derniers projets stratégiques de la Fonda, ainsi que ses rapports d'activité :



Un nouvel horizon stratégique pour 2030

L'actuel projet stratégique de la Fonda arrivera à son terme en 2026. Sa révision a démarré en 2025, avec un bilan du projet stratégique 2022-2026, une consultation des membres du Conseil d'administration et des entretiens avec une quinzaine de partenaires de la Fonda.

En novembre 2025, un séminaire des administrateurs a permis de faire le point sur les forces et les faiblesses de l'association et sur l'environnement dans lequel la Fonda évolue. L'année 2026 sera l'occasion de clarifier, avec nos partenaires, les questions essentielles pour l'avenir du fait associatif sur lesquelles travailler ensemble.

Finalité

Valoriser la contribution du fait associatif
à la vitalité de la démocratie, et à la construction
d'une société inclusive et durable

Missions

ÉCLAIRER
les transformations
de la société de l'engagement

CONSOLIDER
et transmettre
les méthodes du
Faire ensemble

Activités de production

THINK TANK
Le « laboratoire d'idées »

La revue trimestrielle
la *Tribune Fonda*

Étude prospective
« Vers une société de l'engagement ? »

Débats, journées d'étude
et universités

DO TANK
La « fabrique associative »

Expérimentations
(Faire ensemble 2030, Points d'appui
au numérique associatif)

Capitalisation méthodologique

Formations, animations et
accompagnements

#CANETIENTPLUS

Activités de soutien

Communication

Gouvernance
et *management*

Gestion administrative et financière

Logistique et infrastructures

Développement et ingénierie

INFLUER

Personnes
Acteurs de l'appui
Décideurs



Un boulot de dingue... Charlotte Debray, déléguée générale de la Fonda, présente les principales réalisations de l'association en 2025.

En 2025, comme au cours des trois années précédentes, deux axes stratégiques ont structuré l'action de la Fonda :

1. Offrir des éclairages prospectifs sur les sujets structurants pour l'avenir du fait associatif : c'est la fonction du **Laboratoire d'idées** (*think tank*)
2. Favoriser l'appropriation, par les acteurs associatifs, des enjeux, méthodes et outils du Faire ensemble : c'est la fonction de la **Fabrique associative** (*do tank*)

Éclairer les enjeux du fait associatif

Au terme d'un ambitieux exercice de **prospective participative**, l'ouvrage *Vers une société de l'engagement ?* a été publié le 3 avril 2025. Plus de 50 présentations et mises en débat ont permis de diffuser les enseignements de cet ouvrage auprès de plus de 3 700 personnes.

Parallèlement, deux formes d'engagement mal documentées ont fait l'objet de travaux en intelligence collective : le **mécénat de compétence** sous la forme d'un groupe de travail conduit avec Pro Bono Lab et l'**aide à un proche** avec une étude prospective menée en consortium avec APF France handicap, les Petits Frères des pauvres, l'Unapei et l'Uniopss.

Cinq numéros de notre revue trimestrielle la *Tribune Fonda* sont parus en 2025, venant enrichir le **centre de ressources en ligne** que constitue le site internet de la Fonda. Aujourd'hui, celui-ci comporte plus de 1 600 ressources, dont une centaine d'articles sont par ailleurs disponibles dans le centre de ressources de sciences humaines et sociales [Cairn.info](https:// Cairn.info)

En septembre 2025, la Fonda a organisé une rencontre publique intitulée « **Pour une évaluation au service de la vie associative** » dans le cadre du programme « **Nouveaux regards sur l'évaluation en association** » (Noura) lancé en mars 2025 avec le F3E et le Mouvement associatif.

Retrouvez les articles de la Fonda sur la plateforme [Cairn.info](https:// Cairn.info)



Transmettre les méthodes du Faire ensemble

Les enseignements tirés des expérimentations conduites avec les Maisons des associations de Mulhouse et Morlaix ont été mis en discussion lors des Rencontres « [Coopérer : comprendre les obstacles pour agir](#) », organisées le 2 juillet 2025 à Villeurbanne par la Fonda, la Fondation de France et le Réseau national des maisons des associations (RNMA).

Pour prolonger les échanges sur des enjeux structurants pour le **développement des coopérations**, nous avons publié un [supplément à la Tribune Fonda](#), coordonné un numéro de *Juris Associations* et animé une communauté apprenante pour les Maisons des associations avec le RNMA.

2025 marque la fin du programme [Points d'appui au numérique associatif](#) (PANA). Soutenu pendant six ans par la Fonda, le Mouvement associatif et HelloAsso, ce programme aura permis la montée en compétences des acteurs de l'accompagnement associatif sur les **sujets numériques**. L'évaluation conduite par la Fonda auprès des acteurs de l'appui impliqués dans PANA a amené le comité de pilotage national à mettre en veille le programme, pour mieux l'articuler à Guid'Asso et à l'action du CRDLA numérique. Ce dernier va assurer la transition.

En 2025, le parcours de formation professionnelle de la Fonda a rencontré son public avec une cinquantaine de personnes formées au Faire ensemble.

En plus des [cinq formations](#) organisées dans les locaux de la Fonda, le parcours de formation a été adapté sur mesure pour être intégré dans les catalogues de partenaires tels que [Nexem](#), Soliha ou le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).

Les connaissances de la Fonda en matière de coopération territoriale et d'évaluation ont également été transmises lors d'**accompagnements** auprès de 14 organisations. Le *do tank* a ainsi complété l'action du *think tank* : adapter les pratiques aux transformations de l'engagement et outiller les coopérations entre acteurs au service du développement durable des territoires.



Avec sa « fabrique associative », la Fonda complète son *think tank* d'un *do tank*. L'ensemble de ses actions vise l'appropriation par les acteurs associatifs des enjeux, méthodes et outils du faire ensemble, et notamment la valorisation des effets des coopérations entre acteurs au service de l'intérêt général.

HISTORIQUE

La fabrique associative s'inscrit dans la continuité de **programmes précédents** de la Fonda :

- ☞ [Faire ensemble 2020](#)
- ☞ [Faire ensemble 2030](#)
- ☞ Économie sociale et solidaire (ESS) et [création de valeur](#).

Depuis 2017, la Fonda inscrit son projet dans le cadre référentiel des Objectifs de développement durable (ODD).

NOS AXES STRATÉGIQUES

Aujourd'hui, les activités de la **fabrique associative** se structurent autour des plusieurs axes :

- ☞ **Expérimenter** et documenter, pour constituer des savoirs, par la pratique et l'observation
- ☞ **Capitaliser**, pour formaliser les savoirs
- ☞ Former et **transmettre**, pour rendre les savoirs activables et les mettre au service du renforcement des capacités à coopérer
- ☞ **Accompagner**, pour appuyer concrètement les associations et leurs partenaires dans la mise en œuvre de leurs stratégies coopératives

Retrouvez l'ensemble des programmes en cours de la Fonda :



Au sein du Conseil parisien des associations (CPA), la Fonda pilote avec l'Institut IDEAS le groupe de travail « accompagner les coopérations inter-associatives ».

Un groupe de travail pour et par les associations

En complément de son engagement bénévole au bureau du Conseil parisien des associations (CPA), la Fonda pilote avec l'Institut IDEAS depuis février 2025 le groupe de travail « **accompagner les coopérations inter-associatives** ». Composé de représentants d'une trentaine d'associations parisiennes, le groupe de travail s'est réuni à 6 reprises en 2025.

Chiffres clés

31

associations parisiennes

6

réunions du groupe de travail en 2025

14

outils et méthodes recensées

1

note de plaidoyer

Le groupe de travail a documenté deux coopérations inter-associatives à Paris, La Chapelle Internationale et Festival On s'la coule 12, recensé les ressources existantes sur le sujet et imaginé un outil d'autodiagnostic permettant aux responsables associatifs de tester leur **potentiel coopératif**.

Afin d'influer sur les **politiques publiques de demain**, le groupe de travail a également produit en janvier 2026 une note de plaidoyer, support au dialogue avec les candidats aux municipales à Paris.

Directrice du Carrefour des associations parisiennes (CAP) et secrétaire générale du Conseil parisien des associations (CPA) de la Ville de Paris, **Mila Jeudy** suit avec intérêt le groupe de travail « accompagner les coopérations inter-associatives ».

Une trentaine de responsables associatifs parisiens ont participé à six réunions en 2025, documenté des projets en coopération existants, recensé les outils existants pour une meilleure coopération interassociative et imaginé un outil d'autodiagnostic.

Mila Jeudy a apporté ses éclairages sur la note de propositions adressée aux candidats aux municipales, afin de structurer une politique d'appui à la vie associative qui facilite et accompagne les coopérations territoriales.



FICHE D'IDENTITÉ DU PROJET

- ❖ **QUI :** 31 associations
- ❖ **QUOI :** un groupe de travail pour documenter, outiller et porter un plaidoyer collectif sur les coopérations inter-associatives
- ❖ **QUAND :** de février 2025 à janvier 2026
- ❖ **OÙ :** Paris
- ❖ **POURQUOI :** penser une politique locale d'appui de la vie associative qui encourage la coopération plutôt que la compétition.

- ❖ **COMMENT :**
 - ❖ audition de deux collectifs inter-associatifs
 - ❖ rédaction de deux fiches projets en coopération
 - ❖ recension des ressources existantes sur la coopération inter-associative
 - ❖ organisation de six ateliers d'approfondissement avec les membres du groupe de travail
 - ❖ prototypage d'un outil d'autodiagnostic
 - ❖ rédaction d'une note de plaidoyer

- ❖ **CONTACT :** Charlotte Debray charlotte.debray@fonda.asso.fr

MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL



- ❖ **ET EN 2026 ?** Présentation de la note de plaidoyer aux candidats aux municipales à Paris, possible développement de l'outil d'autodiagnostic

Découvrez la note de plaidoyer « Accompagner les coopérations inter-associatives à Paris »



Lancé en 2018 et piloté par la Fonda, le Mouvement associatif et HelloAsso, le programme Points d'appui au numérique associatif (PANA) soutient la montée en compétences des acteurs de l'accompagnement associatif sur les sujets numériques.

Soutenir les acteurs de l'accompagnement associatif

Lancé en 2018, le programme Points d'appui au numérique associatif (PANA) s'adresse aux acteurs de l'accompagnement associatif : délégué du préfet à la vie associative, Maison des associations, Dispositif local d'accompagnement (DLA), tête de réseaux, service vie associative des collectivités locales, etc. Il soutient leur **montée en compétences sur les sujets numériques**, en réunissant des expertises et en produisant des ressources.

Le programme a pour ambition que toutes les associations qui en expriment le besoin trouvent un **accompagnement sur le numérique** près de chez elles, en particulier les petites et moyennes. PANA s'inscrit donc en complémentarité avec les dynamiques d'accompagnement associatif qui se structurent sur le territoire national, en particulier Guid'Asso.

FICHE D'IDENTITÉ DU PROJET

- QUI: la Fonda, HelloAsso et le Mouvement associatif
- QUOI: soutenir la montée en compétence des acteurs de l'accompagnement associatif sur les sujets numériques
- QUAND: d'août 2018 à octobre 2025
- OÙ: France
- POURQUOI: les associations, notamment les petites et les moyennes, peinent à trouver des outils numériques adaptés à leurs actions et à leur projet politique.
- COMMENT:
 - organisation de journées de montée en compétences
 - une cartographie en ligne des Points d'appui au numérique associatif
 - des fiches ressources sur des compétences numériques spécifiques
 - animation d'un comité de pilotage national
- CONTACT: Charlotte Debray charlotte.debray@fonda.asso.fr

SIGNATAIRES DE LA CHARTE PANA:



ET EN 2026?

Le programme va prendre fin, mais l'ensemble du contenu est transféré au Centre de ressources des dispositifs locaux d'accompagnement (CRDLA) Numérique et à Guid'Asso.

Une montée en compétences observée

Concrètement, dans chaque département, des **temps de montée en compétences** dédiés aux acteurs de l'accompagnement associatif ont été organisés de 2018 à 2024 en partant de leurs besoins et en mobilisant les experts numériques locaux. Des fiches pratiques, coconstruites et partagées avec le plus grand nombre sont disponibles en *Creative Commons* sur le site pana-asso.org.

Chiffres clés

295

fiches contacts pour trouver un accompagnement au numérique

26

fiches ressources

1160

visiteurs sur le site pana-asso.org

Au niveau national, une **cartographie en ligne** propose aux acteurs de l'accompagnement qui le souhaitent de se référencer pour signaler être en mesure d'informer, d'orienter ou d'accompagner les associations sur des sujets numériques. En 2025, cette cartographie recense presque 300 Points d'appui au numérique associatif (PANA) dans l'ensemble des régions de France métropolitaine.

Depuis 2018, la Fonda assume une partie de la fonction de soutien de cette **communauté d'action sur le numérique associatif**. La Fonda est en particulier responsable de la démarche de suivi et d'**évaluation** en continu. À ce titre, une nouvelle enquête a été conduite au printemps 2025 auprès des structures référencées dans le programme PANA, des associations pour les 3/4.

En résumé, 3/4 des répondants ayant bénéficié d'une ou plusieurs activités proposées dans le cadre du programme PANA estiment que PANA a contribué à **améliorer l'accompagnement** proposé par leur structure aux associations du territoire. Plus d'un tiers a développé de nouveaux services d'appui aux associations grâce au programme PANA et les 3/4 des répondants estiment que PANA leur a permis de monter en compétences numériques. Pour autant, seuls 13 % estiment que le programme leur a permis d'être mieux connus des associations.

Malgré ces résultats encourageants, les indicateurs d'activité du programme sont en forte baisse depuis 2024 faute de ressources humaines dédiées à l'animation du programme dans les territoires. Aussi, le programme actuel ne répond plus pleinement aux attentes et aux besoins des structures associatives, malgré un **besoin persistant** de montée en compétences numériques.

Découvrez la cartographie en ligne des Points d'appui au numérique associatif (PANA)



Une transmission en cours

Parallèlement, l'**écosystème d'accompagnement numérique** s'est enrichi de nouveaux acteurs, avec notamment le Centre de ressources des dispositifs locaux d'accompagnement (CRDLA) et Guid'Asso. D'ailleurs, 77 % des répondants à l'enquête 2025 disposent d'un autre label en plus de PANA : Guid'asso pour 54 % d'entre eux, DLA pour 18 % d'entre eux.

Guid'Asso

Préfigurée en 2020-2021 en Centre-Val de Loire, Hauts-de-France et Nouvelle-Aquitaine, Guid'Asso, la nouvelle politique publique de l'appui au développement de la vie associative locale, est en cours de déploiement sur dix nouvelles régions.

Elle présente la spécificité d'être conçue, mise en œuvre et évaluée dans le cadre d'une collaboration étroite entre l'État et le Mouvement associatif, et ce à toutes les échelles territoriales.

Depuis 2022, la Fonda se mobilise aux côtés de la Djepva et du Mouvement associatif pour aider Guid'Asso à se doter d'un cadre et d'un dispositif d'évaluation communs.

Pour aller plus loin : Charlotte Debray, « Guid'Asso : la valeur de l'engagement d'un réseau pour le développement de la vie associative », Cahiers de l'action n° 63, décembre 2024.



Face à ces défis, la Fonda, le Mouvement associatif et HelloAsso ont proposé au comité de pilotage de mettre un terme au programme PANA. Le CRDLA numérique a offert d'assurer une animation transitoire, le temps de définir la meilleure façon de **transmettre les acquis du programme**. La piste privilégiée par le comité de pilotage réuni le 2 octobre 2025 est d'intégrer PANA aux spécialistes numériques de Guid'Asso. La transmission des ressources devrait être effective en 2026.

Responsable territoires et communautés au sein d'HelloAsso, **Olivia Lejosne Lilette** contribue depuis sa création en 2018 au programme Points d'appui au numérique associatif (PANA).

En tant que coordinatrice régionale, elle a organisé une trentaine de journées de montée en compétences sur des aspects spécifiques du numérique, rédigé de nombreuses fiches pratiques et contribué à construire la cartographie des Points d'appui au numérique associatif (PANA).

Avec une vingtaine d'autres acteurs du numérique et de l'accompagnement de la vie associative, elle a réfléchi à la meilleure façon d'accompagner la montée en compétences des acteurs de l'accompagnement associatif sur les sujets numériques.

Coanimant les réunions du comité de pilotage, Olivia Lejosne Lilette a fait évoluer le programme au fil des années pour qu'il corresponde au mieux aux besoins des acteurs.

Le programme prenant fin en 2025, Imadeddine Hassani, chef de projet Numérique au Mouvement associatif va assurer la transmission des connaissances produites à Guid'Asso et au CRDLA Numérique.

Depuis 2018 dans le cadre du programme Faire ensemble 2030, la Fonda produit des outils et méthodes sur le « faire ensemble » qu'elle diffuse lors d'interventions, mais aussi de rencontres.

Coopérer, une nécessité

Étant donné la complexité des défis sociaux, environnementaux et économiques auxquels nous sommes collectivement confrontés, la nécessité de **réponses systémiques et coordonnées** n'est plus à démontrer. Partout en France, des coopérations pluriacteurs émergent pour assurer un accès à une alimentation saine, soutenir le pouvoir d'agir des jeunes, reconstruire un territoire balayé par une catastrophe naturelle, etc. Pourtant, même avec la meilleure volonté du monde, coopérer se révèle souvent plus facile à dire qu'à faire.

FICHE D'IDENTITÉ DU PROJET

- QUI :** la Fondation de France, la Fonda et le Réseau national des maisons des associations (RNMA)
- QUAND :** depuis mars 2018 (en cours)
- OÙ :** France
- COMMENT :**
 - un corpus de cas pratiques,
 - des retours d'expérience et des outils pour l'impulsion de communautés d'action
 - une communauté de pratiques sur les difficultés à coopérer
- POURQUOI :** pour proposer des réponses systémiques et coordonnées aux défis sociaux, environnementaux et économiques auxquels nous sommes collectivement confrontés.
- CONTACT :** Bastien Engelbach bastien.engelbach@fonda.asso.fr
- ET EN 2026 ?** En 2026, les outils du Faire ensemble continueront d'être diffusés, via des publications, des contributions écrites, des interventions publiques, des accompagnements et des formations professionnelles. Ainsi, plus de 50 occasions de transmettre les méthodes du Faire ensemble seront aménagées, avec un public visé de 1 500 personnes.



Une méthodologie du Faire ensemble

Depuis 2018, la recherche-action « [Faire ensemble 2030](#) » a permis à la Fonda de produire des **outils pour les communautés d'action**, en s'appuyant sur la méthode de la stratégie d'impact collectif.

Le jeu Faire ensemble 2030

Sorti en 2020, le jeu *Faire ensemble 2030* vise à sensibiliser les joueurs aux Objectifs de développement durable (ODD) et à susciter le réflexe coopératif.

Vendu à 18,50 euros, le jeu *Faire ensemble 2030* est disponible dans la boutique de la Fonda, mais aussi sur le site [Comprendre pour agir de KuriOz](#) parmi les Outils pour les ODD.

La Fonda a poursuivi en 2025 son déploiement à un rythme moindre par rapport aux années précédentes.

En 2025, 5 séances ont été animées par la Fonda, pour 74 personnes présentes. La Fonda est ainsi intervenue pour le Mouvement associatif Centre-Val-de-Loire, le PhilanthroLab, KPMG France et à deux reprises pour le lycée Arthur Rimbaud (La Courneuve).

Depuis 2020, 125 séances ont été animées par la Fonda et 1647 personnes ont été touchées en direct. Ces chiffres ne couvrent pas les animations portées par les personnes ayant acheté le jeu ou ayant suivi une formation à l'animation.

Pour en savoir plus sur le jeu *Faire ensemble 2030*



Richard Diot © La Fonda



Directeur de l'association grenobloise Point d'eau pendant 11 ans, **Richard Diot** expérimente la coopération au quotidien, notamment avec les personnes en grande précarité accueillies au sein de l'association.

En tant qu'Acteur clé de changement du programme *Inventer Demain* porté par la Fondation de France, il a eu aussi l'occasion d'expérimenter des coopérations pluri-acteurs au service de l'intérêt général (associations, fondations, citoyens, etc.).

Le 2 juillet 2025, il est venu partager son expérience comme 24 autres personnes avec plus d'une centaine d'acteurs de terrain lors des Rencontres « [Coopérer : comprendre les obstacles pour agir](#) ».

Ses réflexions ont par la suite été transmises dans un [supplément de la Tribune Fonda](#) en septembre 2025 et un [compte-rendu](#) sur le centre de ressources de la Fonda en décembre.

Les monographies et les ressources méthodologiques tirées des cycles d'expérimentation précédents sont toujours en ligne, respectivement consacrées à l'[animation de la vie sociale](#), aux [Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée](#), à la lutte contre la [précarité énergétique](#), à la promotion de la [santé globale](#) et à la prévention du [décrochage scolaire](#).

En 2022, la parution du [Guide méthodologique du Faire ensemble](#) lors de l'[Université du Faire ensemble](#) a été un temps fort de capitalisation. La même année, la Fonda et le Réseau national des maisons des associations (RNMA) initient le programme « [Structurer les coopérations pour résoudre les défis des territoires](#) ».

Des outils et méthodes complémentaires pour organiser l'action collective

De 2023 à 2024, les **expérimentations territoriales** menées à Morlaix et à Mulhouse ont été l'occasion d'approfondir la méthode, d'améliorer les outils créés, d'en imaginer de nouveaux et d'avoir une connaissance plus fine de leur adaptation au contexte d'utilisation.

Chiffres clés

1

journée de
Rencontres
le 2 juillet 2025

120

participants dont
25 intervenants

17

comptes-rendus
disponibles sur
fonda.asso.fr

En parallèle, la Fondation de France a expérimenté des outils et méthodes complémentaires pour organiser l'action collective dans son programme « [Inventer demain](#) ».

Le RNMA, la Fonda et la Fondation de France se sont donc alliés pour organiser en juillet 2025 les premières Rencontres « [Coopérer : comprendre les obstacles pour agir](#) » à destination de l'écosystème des métiers de l'accompagnement : têtes de réseau, accompagnateurs, financeurs publics travaillant sur des logiques territoriales, acteurs de la philanthropie...

Comptant 120 participants, l'événement a accordé une place importante aux **retours d'expérience**, à partir desquels, il s'est agi d'évoquer les difficultés rencontrées, les obstacles restant à surmonter pour réfléchir ensemble à la manière d'aller plus loin sur la promotion de l'approche systémique et des coopérations.

Parcourez le supplément de la Tribune Fonda « [Coopérer : comprendre les obstacles pour agir](#) »



Dans le prolongement des expérimentations « Structurer les coopérations pour résoudre les défis des territoires » menées en 2023 - 2024 à Morlaix et Mulhouse, la Fonda et le RNMA ont impulsé en 2025 une communauté apprenante au sein du réseau des Maisons des associations.

Un groupe de travail pour et par les associations

Dans le prolongement des expérimentations « Structurer les coopérations pour résoudre les défis des territoires » menées en 2023 - 2024 à Morlaix et à Mulhouse, la Fonda et le RNMA ont initié en 2025 une **communauté apprenante**, au sein du réseau des Maisons des associations.

Chiffres clés

2

expérimentations territoriales à Morlaix et Mulhouse

1

cycle d'échanges en ligne

6

Maisons des associations impliquées

1

mini-site de capitalisation

Cette communauté apprenante favorise l'appropriation des enseignements, méthodes et outils tirés des expérimentations par les Maisons des associations, en vue de les renforcer dans leur rôle d'**animation de coopérations territoriales**, dont l'utilité sociale est indiscutable. Des vidéos et un site web dédié viennent à l'appui de cette ambition.

Le mini-site de capitalisation revient sur les deux terrains d'expérimentations : Morlaix et Mulhouse. L'ambition des expérimentations y est rappelée, ainsi que les étapes d'approche de la stratégie d'impact collectif et les différents outils déployés. Les outils et leurs supports sont en **libre accès**, ainsi que la description des exercices d'intelligence collective.

Le cycle d'échange en ligne constitue un espace d'**apprentissage entre pairs**, de valorisation des différents outils et méthodes, et de partage d'expériences. Le but premier est de permettre à chacun de se lancer dans l'aventure de la coopération sur son territoire en renforçant ses connaissances, ses compétences et son outillage en matière de coopération pluriacteurs.

Regarder le replay du premier atelier de la communauté apprenante



FICHE D'IDENTITÉ DU PROJET

- QUI : la Fonda et le Réseau national des maisons des associations (RNMA)

QUOI : un partage d'expériences entre Maisons des associations impulsant des communautés d'action sur leurs territoires

OÙ : France
- QUAND : depuis décembre 2022 (en cours)

POURQUOI : pour proposer des réponses systémiques et coordonnées aux défis sociaux, environnementaux et économiques auxquels nous sommes collectivement confrontés.
- COMMENT :
↳ un cycle d'échanges en ligne
↳ un mini-site de capitalisation

CONTACT :
Bastien Engelbach
bastien.engelbach@fonda.asso.fr



Cheffe de service Soutien à la vie associative de la Ville de Mulhouse, **Alicia Le Bris** gère le Carré des Associations, un lieu multiservices créé par la Ville de Mulhouse en 2014 pour faciliter la vie associative locale.

En 2022, cette maison des associations municipale a été sélectionnée pour l'expérimentation « Structurer les coopérations pour résoudre les défis des territoires » de la Fonda et du Réseau national des Maisons des associations (RNMA).

Au terme de deux années d'expérimentation, Mulhouse dispose d'une communauté d'action consacrée au renforcement du pouvoir d'agir des jeunes. Ce collectif réunit des acteurs aux profils divers : associations de jeunesse, services de la ville, centres sociaux ou encore acteurs institutionnels.

Partant de cette expérience, Alicia Le Bris a contribué en 2025 à la communauté apprenante impulsée par la Fonda et le RNMA. Elle a ainsi partagé son expérience avec d'autres Maisons des associations qui voudraient impulser et structurer des communautés d'action sur leurs territoires.

Depuis 2025, la Fonda mène avec WeCitizens une formation-action auprès de travailleurs jeunesse et de jeunes bénévoles et volontaires luxembourgeois sur la coopération interassociative.

Un projet entre Luxembourg et France

Avec la parution de son *Guide méthodologique du Faire ensemble* en 2022, la Fonda propose un ensemble de méthodes pour impulser, structurer et animer des **démarches en coopération**. En 2023, l'association française est contactée par We Citizens, association luxembourgeoise de promotion de l'engagement citoyen, pour transmettre ses ressources d'ingénierie et les adapter aux besoins des professionnels de la jeunesse.

Un programme de **formation-action** est imaginé en 2023 et 2024 : le Laboratoire du Faire ensemble. Après trois dépôts, le projet obtient un financement Erasmus + en septembre 2025 et la convention de partenariat entre la Fonda et We Citizens est signée dans la foulée.

FICHE D'IDENTITÉ DU PROJET

- QUI : la Fonda et We Citizens

QUOI : formation-action d'un an sur la coopération à destination des travailleurs jeunesse luxembourgeois et français

POURQUOI : soutenir la participation citoyenne à la transition écologique, le renforcement du pouvoir d'agir et de l'engagement des jeunes sur leur territoire
- COMMENT :

 - un séminaire de lancement
 - un cycle d'ateliers collaboratif mensuels
 - un séminaire conclusif
 - la mise à disposition d'outils

QUAND : de septembre 2025 à mars 2027

OÙ : Luxembourg et France

CONTACT : Quentin Vaissaire quentin.vaissaire@fonda.asso.fr
- ET EN 2026 ?

L'ensemble du cycle d'ateliers aura lieu en 2026, avant une capitalisation en 2027. Le parcours de formation-action sera proposé à la Ligue de l'enseignement de Paris, Animafac et le Réseau national des juniors association (RNJA).

Renforcer le pouvoir d'agir des jeunes sur leur territoire

Le Laboratoire du Faire ensemble répond aux objectifs suivants :

- développer et diffuser une **méthodologie du Faire ensemble** adaptée aux besoins des organisations du secteur de la jeunesse ;
- élargir et consolider un réseau ou une **communauté de pratiques** autour du faire ensemble, favorisant ainsi le partage continu de connaissances, d'expériences et de ressources entre les organisations partenaires ;
- intégrer, pour les associations et leurs partenaires, l'appropriation des **Objectifs de développement durable** (ODD) dans leurs pratiques du faire ensemble ;
- favoriser l'**engagement des jeunes** dans des actions concrètes en lien avec les ODD en développant leurs compétences en coopération.

En s'adressant aux **professionnels de la jeunesse**, ce projet entend soutenir la participation citoyenne à la transition écologique et renforcer le pouvoir d'agir et l'engagement des jeunes sur leur territoire.

Caroline Reviriot © WeCitizens

Directrice des programmes de WeCitizens, association luxembourgeoise promouvant l'engagement citoyen, **Caroline Reviriot** a identifié en 2023 le besoin d'adapter la méthodologie du « Faire ensemble » de la Fonda aux organisations du secteur jeunesse avec qui elle travaille quotidiennement.

Elle a donc contacté les équipes de la Fonda pour leur proposer de monter ensemble un projet de coopération transnational Erasmus+ : le laboratoire du Faire ensemble. Caroline Reviriot a ensuite mobilisé une douzaine d'associations et de structures au Luxembourg et sur la zone frontalière côté France, autant des travailleurs jeunesse que des jeunes volontaires et bénévoles. Depuis le séminaire de lancement en février 2026, elle anime les échanges aux côtés de la Fonda et travaille à la rédaction d'un document de capitalisation.

Un cycle d'ateliers collaboratifs dans la durée

En prévision du séminaire de lancement du 4 février 2026, un **questionnaire** visant à recueillir besoins, attentes et contraintes des organisations jeunesse luxembourgeoises en matière de coopération territoriale a circulé auprès des partenaires de We citizens, obtenant 17 réponses.

Chiffres clés

2

structures animent le Labo: We Citizens et la Fonda

17

répondants au questionnaire sur les besoins et attentes en 2025

8

ateliers collaboratifs dont un séminaire de lancement en février 2026

Suivre les actualités du Laboratoire du Faire Ensemble sur le site de We citizens.



Si WeCitizens a d'ores et déjà mobilisé douze associations de jeunesse au Luxembourg et sur la zone frontalière côté France, le projet est parallèlement déployé **en France** par la Fonda. Pour cela, la fédération de Paris de la Ligue de l'enseignement, Animafac et le Réseau national des Juniors associations sont mobilisés pour organiser le déploiement de l'ensemble du parcours de formation-action auprès des professionnels de la jeunesse.

Les **ateliers collaboratifs** du Laboratoire du Faire ensemble auront lieu de mars à novembre 2026. Six ateliers seront programmés sur cette période, à raison de deux demi-journées par mois (avec une pause estivale). Chacune de ces sessions combinera temps d'apports théoriques, partages d'expériences et exercices pratiques.

L'inscription d'un **cycle dans la durée** permettra aux participants d'échanger sur l'application concrète des apprentissages du cycle à leurs pratiques quotidiennes. Ces retours d'expérience viendront enrichir le document final de capitalisation et de transmission des enseignements du cycle.

Le cycle d'ateliers — et le **document de capitalisation** qui en sera issu en 2027 — doit ainsi permettre de transmettre les compétences et postures pour animer des coopérations, et plus spécifiquement jouer le rôle de fonction de soutien. Il permettra également, en soudant un groupe dans la durée, de favoriser l'émergence de communautés de pratiques d'acteurs jeunesse, permettant le renforcement constant des compétences et encourageant la complémentarité des interventions de chacun.

Dans le cadre de « Quartiers à Impact Collectif », un projet de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), la Fonda accompagne depuis 2025 trois quartiers relevant de la politique de la ville. Dans chacun d'entre eux, un trinôme composé du Délégué du préfet en charge de la Politique de la ville, de la collectivité locale et d'un acteur de la société civile rassemble les partenaires au sein d'un collectif porteur d'une vision de changement pour le quartier.

L'impact collectif, une approche pour les quartiers

« **Quartiers à Impact Collectif** » est un projet piloté par Accolades pour l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) depuis 2021. Le projet mobilise un consortium de formateurs et d'accompagnateurs franco-qubécois : Accolades, Niska, Dynamo, F3E et, depuis 2024 la Fonda et Activ'action. Il vise à impulser et renforcer des dynamiques de coopération dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, en mobilisant l'approche de la stratégie d'impact collectif.

Expérimentée dans les quartiers de Montréal depuis 2016, l'approche a permis de réaliser des avancées significatives dans différents domaines : logement, alimentation, parentalité et réussite éducative

Chiffres clés

53

collectifs locaux structurés entre 2022 et 2025, dont 15 en 2025

6

formateurs spécialisés dans l'impact collectif

53

accompagnements par les membres du consortium depuis 2022, dont 3 assurés par la Fonda en 2025

L'**expérimentation**, grâce à l'accompagnement simultané des formateurs, des Centres de ressources politiques de la ville (CRPV) et de l'État, cherche à renouveler la mise en œuvre de la politique de la ville.

Une **alternative fondée sur la coopération** entre différents acteurs du territoire, le dialogue et la confiance et une logique de coconstruction plus ascendante des politiques publiques.

Lire l'entretien de Christine Duval, cheffe du projet, dans la Tribune Fonda





FICHE D'IDENTITÉ DU PROJET

- ❧ **QUI :** un consortium de formateurs franco-qubécois
- ❧ **QUOI :** accompagner des dynamiques de coopérations dans les quartiers prioritaires de la ville
- ❧ **COMMENT :** en formant et accompagnant des collectifs locaux structurés autour d'une vision de changement
- ❧ **POURQUOI :** proposer une alternative à la construction de la politique de la ville fondée sur la coopération entre différents acteurs du territoire
- ❧ **OÙ :** Draguignan et Marseille pour la Fonda, France pour l'ensemble du projet
- ❧ **QUAND :** depuis décembre 2021 (en cours)
- ❧ **CONTACT :** Quentin Vaissaire quentin.vaissaire@fonda.asso.fr
- ❧ **ET EN 2026 ?** L'accompagnement des trois collectifs continue.

Un consortium d'accompagnateurs en soutien des collectifs locaux

Le consortium de formateurs composé d'Accolades, Niska, Dynamo, F3E, la Fonda et Activ'action a accompagné entre 2022 et 2025 **53 collectifs locaux** porteurs d'une vision de changements pour leur quartier. Au niveau local, un trinôme composé du Délégué du préfet en charge de la Politique de la ville, de la collectivité locale et d'un acteur de la société civile se coordonnent pour animer dans la durée la coopération des acteurs du quartier pour atteindre l'horizon de changement souhaité et son outillage en matière de coopération pluriacteurs.

Chacun des trinômes est **accompagné individuellement** par un membre du consortium de formateurs, bénéficie de 7 jours de formation à Marseille et participe à de rencontres nationales pilotées par l'ANCT et animé par Accolades et les partenaires Québécois.

Les **effets escomptés** de ces expérimentations sont divers :

- ❧ une **coopération accrue** entre les différents acteurs d'un territoire ;
- ❧ une **meilleure articulation** des différentes échelles d'intervention ;
- ❧ des modifications des pratiques, connaissances et **relations entre professionnels** ;
- ❧ et enfin des **changements systémiques** pour les territoires.

L'accompagnement de la Fonda

La Fonda assure l'accompagnement individualisé de **trois quartiers** relevant de la politique de la ville : deux quartiers de Draguignan (les Collettes et Centre-ville) et le quartier de Saint Marthe à Marseille.

Outre les temps de formation collectifs en présentiel, **l'accompagnement d'une dizaine d'heures** par quartier se réalise à distance avec les membres du trinôme et leurs partenaires. L'objectif de ces heures d'accompagnement est de permettre aux acteurs des quartiers de disposer de conseils, d'outils, d'exemples de bonnes pratiques pour favoriser l'impulsion et la structuration de la dynamique de coopération territoriale.

L'expérience de la Fonda sur l'approche de la stratégie d'impact collectif, et plus largement sur **l'accompagnement de communautés d'action**, est précieux pour les quartiers. Inversement, l'expérimentation permet à la Fonda de consolider son expertise et de contribuer à faire évoluer les politiques publiques, en substituant aux logiques prévalentes de compétition et de mise en concurrence la coopération.



Chargé de mission à la Fonda, **Quentin Vaissaire** accompagne les collectifs des quartiers de Saint Marthe à Marseille, des Collettes et du centre-ville de Draguignan.

Dans chacun de ces quartiers, un collectif est né dans le cadre du projet « Quartiers à Impact Collectif » de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), porté par un trinôme d'acteurs.

Quentin Vaissaire échange régulièrement avec chacun des trois trinômes : après quatre jours de formation pour lancer la démarche, avec les autres collectifs locaux à Marseille, ils ont en effet structuré un collectif dans leur quartier autour d'une vision de changement et peuvent avoir besoin de conseils, d'outils et d'exemples de bonnes pratiques pour faire vivre la démarche en coopération.

Aujourd'hui 40 collectifs locaux repensent ainsi la politique de la ville sous le signe de la coopération partout en France..

En 2025, la Fonda a produit avec la Caisse centrale de la Mutualité sociale agricole (CCMSA) le guide repère *Faire vivre la coopération territoriale en milieu rural*.

Une évolution du rôle des caisses de la MSA

La transformation récente des politiques publiques — Contrats territoriaux de santé (CTS), Contrat territoriaux globaux (CTG), Contrat locaux de santé (CLS) et les différents dispositifs portés par la MSA comme Grandir en milieu rural (GMR) ou encore les Chartes de solidarités avec les aînés — font des caisses MSA des acteurs au croisement de différents **projets sociaux de territoires**, avec une expertise particulière et un ancrage fort dans leur écosystème local.

La place qu'occupent les **caisses de la Mutualité sociale agricole (MSA)** dans les territoires ruraux les conduit de plus en plus à jouer un rôle primordial dans l'animation des coopérations locales, en appui à la conception et l'animation des projets sociaux de territoires. Elles assument ainsi une fonction de soutien, soit le rôle d'animateur de coopération.

FICHE D'IDENTITÉ DU PROJET

- ❖ **QUI :** la Fonda et la Caisse centrale de la mutualité sociale agricole (CCMSA)
- ❖ **QUOI :** capitaliser et valoriser les bonnes pratiques des caisses de la Mutualité sociale agricole (MSA) en matière de coopération territoriale en milieu rural
- ❖ **POURQUOI :** les politiques sociales gagnent en puissance quand elles font coopérer celles et ceux qui les portent et leurs bénéficiaires
- ❖ **QUAND :** de septembre 2024 à décembre 2026
- ❖ **OÙ :** France
- ❖ **COMMENT :**
 - identification de caisses avec des pratiques inspirantes
 - rédaction de monographies et d'un guide repère
 - diffusion de ces ressources
- ❖ **CONTACT :**
 - Quentin Vaissaire quentin.vaissaire@fonda.asso.fr
 - Bastien Engelbach bastien.engelbach@fonda.asso.fr
- ❖ **ET EN 2026 ?**

Le guide repère va continuer d'être diffusé auprès des caisses de la Mutualité sociale agricole (MSA) et de leurs partenaires.



Découvrez le guide repère



Un guide repère issu du terrain

Après deux cycles de formation en ligne sur l'évaluation et le rôle de la fonction de soutien proposés par la Fonda, un **guide repère** a été rédigé pour formaliser une approche méthodologique de l'animation de coopérations et valoriser les pratiques existantes au sein du réseau des caisses de la Mutualité sociale agricole (MSA).

Chiffres clés

2 cycles de formation en ligne

6 monographies utilisées pour produire un [guide repère](#)

1 lettre à toutes les caisses (LTC) relative au guide repère envoyée en novembre 2025

Conçu conjointement par la Fonda et la CCMSA, le guide *Faire vivre la coopération territoriale en milieu rural* combine l'expertise de la Fonda, les contenus issus des précédents cycles de formation et les retours d'expérience des caisses MSA.

Six entretiens ont ainsi été réalisés auprès de caisses pour comprendre leur implication dans l'animation des projets sociaux de territoire en lien avec les autres acteurs du développement social local et identifier les ressources, outils et modalités d'action qu'elles mobilisent pour faire vivre des coopérations au sein de leur écosystème local.

Chaque entretien a fait l'objet d'une **monographie**. Celles-ci ont servi de point d'appui pour formaliser la fonction de soutien exercée par la MSA, en distinguant les étapes clés dans l'animation de la coopération à l'échelle de son territoire, les missions associées et des pratiques concrètes remontées par les acteurs de terrain. Le guide est également jalonné de baromètres et *check-list* permettant aux lectrices et lecteurs de se situer à leur tour dans le rôle de fonction de soutien et d'identifier les ressources à valoriser ou développer.

Christophe Leroux © MSA Côtes normandes



Travailleur social au sein de la Mutualité sociale agricole (MSA) Côtes Normandes, **Christophe Leroux** y a copiloté la Charte des aînés de 2019 à 2024. La Caisse centrale de la MSA (CCMSA) a identifié ce projet comme un cas pratique de coopération territoriale en milieu rural.

Christophe Leroux a donc été interrogé par les équipes de la Fonda au cours de la rédaction du guide repère *Faire vivre la coopération territoriale en milieu rural*, guide publié en 2025 et présenté depuis à l'ensemble des instances internes de la CCMSA.

Il a également été invité à témoigner dans le dossier de Juris Associations coordonné par la Fonda début 2026 sur les nouveaux métiers de la coopération.

Depuis 2024, la Fonda forme les professionnels du secteur de l'intérêt général aux méthodes et outils pour faire vivre une communauté d'action

Transmettre une méthode expérimentée depuis 2010

Depuis 2015, la Fonda expérimente et consolide des compétences et pratiques clefs du Faire ensemble. Pour les transmettre à celles et ceux qui organisent des coopérations dans les territoires, l'association a développé en 2024 le **parcours de formation** professionnelle « Faire ensemble : méthodes et outils pour faire vivre des coopérations ».

La principale source d'inspiration méthodologique de cette offre est la **stratégie d'impact collectif**, documentée par la *Stanford Social Innovation Review* depuis 2011. Élaboré à partir de la documentation, des recherches-actions et des expérimentations passées et en cours, le contenu proposé prend appui sur le Guide méthodologique du Faire ensemble ainsi que sur la capitalisation menée par la Fonda depuis 2018.

Il s'agit d'une formation professionnelle certifiée Qualiopi, grâce à l'adhésion de la Fonda à l'organisme de formation coopératif (SCIC) Savoir devenir.

En savoir plus sur la formation Faire ensemble



Coanimatrice du réseau Guid'Asso Tarn depuis 2022 et chargée d'accompagnement au sein de rESS'ources pour l'économie sociale et solidaire depuis 2019, **Aude Esquilat** a identifié en début

d'année le besoin de se former à l'animation de communautés d'action pour mieux cerner la posture à adopter et renforcer ses pratiques.

Elle a donc participé à 3 modules de la formation « Faire ensemble : méthodes et outils pour faire vivre des coopérations » dans les locaux de la Fonda, à raison d'un module tous les deux mois.

Tout au long de l'année 2025, elle a ainsi pu s'approprier, dans des groupes de 4 à 5 stagiaires, des méthodologies de travail et des outils concrets, mais aussi les adapter pour structurer au mieux la coopération née autour du réseau Guid'Asso Tarn.



FICHE D'IDENTITÉ DU PROJET

- QUI : la Fonda
- POURQUOI : pour se mettre en place et produire des résultats, la coopération nécessite une méthode et des outils éprouvés
- QUAND : depuis décembre 2024
- QUOI : une formation professionnelle à destination de toute personne jouant un rôle d'impulsion, d'appui, d'accompagnement ou d'animation de dynamique de coopération territoire
- OÙ : Paris
- CONTACT : formation@fonda.asso.fr
- COMMENT : six modules de formation professionnelle
- ET EN 2026 ? Le parcours a été repensé en trois modules de deux jours qui se tiendront en juin, juillet et octobre 2026.

Un parcours de formation qui évolue

La formation alterne des temps d'apports théoriques, la présentation d'exemples concrets et des exercices de mise en pratique des outils présentés. Les stagiaires sont également amenés à échanger sur leurs propres pratiques. Ils sont ainsi formés aux **méthodes et outils** nécessaires pour impulser et faire vivre une communauté d'action pertinente, efficace et durable.

Chiffres clés

1

parcours de formation professionnelle

6

modules complémentaires d'une journée chacun

16

participations, dont 4 participations régulières (trois modules ou plus suivis)

En 2025, 4 personnes ont suivi la moitié ou plus des modules, l'ensemble du parcours enregistrant **16 participations** au total.

Au vu des questionnaires d'évaluation, mais aussi des échanges avec les participants, le catalogue de formation 2026 a été repensé pour répondre aux besoins des personnes formées, favoriser une logique pédagogique plus cohérente et s'adapter à leurs contraintes.

Désormais, le parcours contient **trois modules de deux jours**, permettant d'entrer en profondeur dans la connaissance des enjeux, méthodes et outils du Faire ensemble, tels que la Fonda les a patiemment expérimentés et consolidé depuis 2018.

La Fonda adapte son parcours de formation sur le « faire ensemble » pour l'intégrer dans le catalogue de formation d'acteurs au service de l'intérêt général.

Des catalogues de formation complémentaires

En parallèle du déploiement de son parcours de formation « Faire ensemble : méthodes et outils pour faire vivre des coopérations », la Fonda propose des **adaptations sur-mesure** de celui-ci pour les intégrer dans les catalogues de formation des acteurs au service de l'intérêt général.

Chiffres clés

3

formations proposées dans les catalogues de partenaires

8

modules de formation assurés par les équipes de la Fonda

42

participations, dont 8 participations régulières (deux modules ou plus suivis)

En 2025, Nexem, Soliha et le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) ont ainsi intégré une formation sur la coopération dans leur catalogue. Ces formations ont enregistré **42 participations**, dont 8 participations régulières.

Özlem Kaya est cheffe de projet Innovation sociale au sein Nexem, principale organisation professionnelle représentant les employeurs du secteur social, médico-social et sanitaire privé à but non lucratif.

Elle observe que les défis liés au handicap, à l'autonomie des personnes âgées, à la protection de l'enfance, à la protection juridique des majeurs et ou encore à la lutte contre les exclusions demandent des réponses complexes et collectives.

Accompagner les parcours de vie des personnes, leur permettre d'en être actrices et répondre à leurs fragilités nécessite de faire travailler ensemble des acteurs de nature variée pour permettre le croisement des expertises.

C'est là que la coopération entre acteurs, qu'ils soient publics, privés lucratifs ou associatifs, prend tout son sens. Pour autant, la coopération ne se décrète pas et nécessite des méthodes et des outils.

Connaissant les travaux de la Fonda sur la coopération pluriacteurs, Özlem Kaya a contacté ses équipes pour imaginer une adaptation du parcours de formation « Faire Ensemble » aux acteurs du médico-social.

La formation a rejoint le catalogue de Nexem en septembre 2025. Elle a enregistré en 2025 24 participations et a été renouvelée en avril, juillet et octobre 2026.

Suivez la formation en 2026



FICHE D'IDENTITÉ DU PROJET

- ❖ **QUI :** la Fonda
- ❖ **QUOI :** des formations professionnelles pour s'approprier les méthodes et outils pour faire vivre des coopérations
- ❖ **POURQUOI :** pour se mettre en place et produire des résultats, la coopération nécessite une méthode, des outils et des postures nouvelles
- ❖ **OÙ :** France
- ❖ **COMMENT :** des modules de formation professionnelle sur-mesure, en présentiel ou en distanciel, co-construits avec les organismes de formation pour fournir aux stagiaires une compréhension approfondie des principes de l'impact collectif et des méthodologies du « Faire Ensemble »
- ❖ **QUAND :** depuis septembre 2025 (en cours)
- ❖ **ILS ONT COCONSTRUITS UNE FORMATION AVEC LA FONDA EN 2025 :**

- ❖ **CONTACT :** formation@fonda.asso.fr
- ❖ **ET EN 2026 ?** La Fonda poursuivra l'inscription de formations sur les méthodes et outils du Faire ensemble sur les catalogues de partenaires.

Des formations sur le Faire ensemble sur-mesure

Entièrement modulable, qu'il s'agisse du choix des modules, de la durée ou d'animation sur place ou à distance, chaque formation est adaptée au **contexte sectoriel**. Les équipes de la Fonda construisent avec le partenaire le programme en fonction des publics, objectifs, enjeux et problématiques.

Le programme adapté pour le centre de formation de Nexem outille les acteurs de terrain du **secteur social et médico-social** pour construire, animer et pérenniser des dynamiques collectives entre partenaires publics, privés et associatifs.

La logique de formation-action favorise une **appropriation collective** des méthodes et une montée en compétences en interne. Un accompagnement post-formation est également possible selon les besoins des participants.

La Fonda travaille ainsi avec la CFDT Nouvelle-Aquitaine sur un dispositif combinant **formation et accompagnement**. Il s'agit de faciliter la mise en place de la résolution adoptée lors de son dernier congrès qui prévoit l'expérimentation de nouvelles approches basées sur la coopération. Le cycle de formation sera ainsi proposé aux responsables régionaux, et sera complété par un accompagnement de responsables départementaux dans la mise en application auprès des réseaux locaux des outils transmis en formation.

Pour aller plus loin :
« Les nouveaux métiers de la coopération »,
Tribune Fonda numéro 265,
mars 2025.



Depuis 2021, la Fonda accompagne l'évaluation de différents acteurs au service de l'intérêt général en utilisant l'analyse par les chaînes de valeur.

L'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur

Entre 2017 et 2019, la Fonda a conduit, conjointement avec l'Avisé et le Labo de l'ESS, une étude intitulée « [ESS et création de valeur](#) ». Celle-ci a permis de faire un état de l'art de la **mesure d'impact social** dans les organisations de l'Économie sociale et solidaire (ESS) et d'introduire la méthode d'[analyse des chaînes de valeur](#) en montrant qu'elle pouvait s'adapter aux activités des acteurs sociaux.

Dans de nombreux domaines, l'évaluation constitue une opportunité stratégique. Elle permet de renforcer la lisibilité de l'action, d'impliquer les parties prenantes et de faire évoluer vos projets au plus près des besoins de votre territoire. L'accompagnement de la Fonda propose une **approche vivante de l'évaluation**, centrée sur les pratiques. Loin des cadres trop institutionnels, il s'agit de redonner du sens à l'évaluation en la reconnectant aux intentions du projet social, aux [dynamiques locales](#) et à la participation des acteurs.

Des formations-actions partant de l'évaluation

Depuis la Fonda accompagne différents acteurs au service de l'intérêt général pour constituer leur cadre et dispositif d'évaluation. L'accompagnement s'appuie sur une logique de formation-action **à partir des projets des participants**. L'évaluation est ici envisagée comme un levier pour clarifier et suivre les transformations que le projet cherche à produire. Elle part des intentions, des objectifs formulés collectivement pour construire des repères adaptés et partagés.

Au cours des dernières années, la Fonda a ainsi accompagné la **démarche d'évaluation** du programme « Santé globale Touraine » de la Fondation de France, de la Haute école du travail et de l'intervention sociale (HÉTIS) et de la nouvelle politique publique de l'appui au développement de la vie associative locale, Guid'Asso.

Découvrez la Tribune Fonda n° 248 consacrée à « penser la valeur pour défendre nos valeurs »



Lisez l'article de Charlotte Debray au sujet de l'évaluation de Guid'Asso dans les Cahiers de l'action n° 63



FICHE D'IDENTITÉ DU PROJET

- ❖ **QUI :** la Fonda
- ❖ **QUOI :**
 - ❖ constituer le référentiel socle de la démarche d'évaluation
 - ❖ créer de l'adhésion autour de la démarche d'évaluation
 - ❖ créer les liens entre le projet et son évaluation
- ❖ **POURQUOI :** l'évaluation peut-être un levier pour clarifier et suivre les transformations que le projet cherche à produire et, à terme, en renforcer la robustesse
- ❖ **COMMENT :** ateliers en présentiel et en ligne selon les besoins.
- ❖ **QUAND :** depuis décembre 2021 (en cours)
- ❖ **OÙ :** France
- ❖ **CONTACT :** formation@fonda.asso.fr
- ❖ **ET EN 2026 ?** Les accompagnements, notamment d'EchoEco&Co, vont se poursuivre.

Accompagner l'évaluation d'EchoEco&co

La Fonda accompagne ainsi depuis décembre 2025 l'évaluation du projet EchoEco&Co porté conjointement par le centre de ressources politique de la ville Ville au carré (Ville2) et la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) Centre-Val de Loire. Ce projet vise à valoriser les pratiques de **transition des publics précaires**.

Chiffres clés

5

ateliers, dont un en présentiel en 2025

12

participants

Un premier atelier a eu lieu en décembre 2025 à Blois et a permis de formaliser le référentiel socle de l'évaluation autour des **objectifs de transformation**. Les prochains ateliers, en janvier et février 2026, permettront de finaliser le cadre d'évaluation, autour des questions évaluatives et des indicateurs, puis de construire et mettre en œuvre la démarche d'évaluation.

Laboratoire d'idées, la Fonda éclaire les transformations de la société de l'engagement, afin de mieux s'y préparer. L'ensemble des éclairages produits par la Fonda est disponible en licence *Creative Commons* sur le site de la Fonda, fonda.asso.fr.

HISTORIQUE

Le laboratoire s'inscrit dans la continuité de **travaux précédents** de la Fonda :

- ☞ sur le [bénévolat](#)
- ☞ sur la [gouvernance](#)
- ☞ sur la transition [numérique](#) des associations
- ☞ sur la [démocratie](#)
- ☞ sur l'[évaluation](#)
- ☞ sur la [stratégie d'impact collectif](#)

NOS AXES STRATÉGIQUES

En 2025, les activités du **laboratoire d'idées** se structurent autour de plusieurs axes :

- ☞ Animer des débats et organiser des universités
- ☞ Conduire des études **prospectives** participatives
- ☞ Éditer la revue trimestrielle la **Tribune Fonda**

Retrouvez l'ensemble
des programmes en cours
de la Fonda



Depuis mars 2025, la Fonda est partenaire du programme « Nouveaux regards sur l'évaluation en association » (Noura) porté par le F3E et le Mouvement associatif.

L'évaluation au service du modèle associatif

En mars 2025, le Mouvement associatif, le F3E et la Fonda ont lancé « Nouveaux regards sur l'évaluation en association » (Noura). L'objectif de ce programme ? Structurer une large dynamique collective autour d'une **pratique de l'évaluation** au service du développement de la vie associative. Le principe du programme est de partir de l'expérience des associations, en particulier les petites et moyennes associations ancrées dans les territoires.

Le programme Noura est organisé autour trois axes :

- développer un **outil d'auto-évaluation** de l'utilité sociale des associations françaises ;
- organiser des **communautés de pratique** et des temps d'échanges de pratiques et de réflexions, sur l'évaluation en association ;
- mobiliser l'ensemble de l'écosystème pour progresser sur une **vision partagée de l'évaluation associative** et faire évoluer les modalités de soutien à ces démarches.



Avant de prendre il y a trois ans la direction du centre social La Canopée à Portes-lès-Valence, Mariana Roy dirigeait un centre social de Romans-sur-Isère. Elle y a participé à une expérimentation d'évaluation de l'impact social menée par la Coopération des Centres sociaux de Romans.

Au cours de cette expérimentation, elle a compris que la pratique de l'évaluation peut constituer non seulement un révélateur, mais aussi un outil d'approfondissement très puissant de l'action du centre social auprès de ses publics.

En 2025, Mariana Roy a rejoint la communauté de pratique du programme « Nouveaux regards sur l'évaluation en association » (Noura).

Elle a pu y partager avec d'autres acteurs associatifs son expérience de l'évaluation, mais aussi imaginer comment l'évaluation pourrait permettre de révéler la création de valeur associative. Mariana Roy est ainsi intervenue sur ce sujet lors du séminaire acteurs-chercheurs « Pour une évaluation au service de la vie associative » le 23 septembre 2025 à Paris.

Découvrez l'enregistrement de ce séminaire.



FICHE D'IDENTITÉ DU PROJET

- QUI :** la Fonda, le F3E et le Mouvement associatif
- QUOI :** structurer une large dynamique collective autour d'une pratique de l'évaluation au service du développement de la vie associative
- POURQUOI :** consolider et valoriser le modèle associatif
- COMMENT :**
 - développement d'un outil d'auto-évaluation de l'utilité sociale des associations françaises
 - organisation de communautés de pratiques et de séminaires acteurs-chercheurs
- QUAND :** depuis mars 2025
- OÙ :** France
- CONTACT :** Charlotte Debray charlotte.debray@fonda.asso.fr
- ET EN 2026 ?** La Fonda organisera un deuxième séminaire acteurs-chercheurs en septembre 2026.

Une première année prolifique

Depuis 2025, **1200 structures** ont rejoint le programme dont 800 associations, 80 bureaux d'étude, 50 collectivités ou services de l'État, 20 unités de recherches et 10 fondations.

Chiffres clés

1

outil d'auto-évaluation

3

réunions de la communauté de pratique en 2025

1

séminaire acteurs-chercheurs avec 72 participants

Avec l'appui d'Hélène Duclos, d'un groupe d'associations et d'un comité de scientifique composé de 12 personnes, l'**outil d'autoévaluation** est en cours de développement. À l'automne 2025 a été lancé un appel à manifestations d'intérêt pour des **tests de l'outil** sur le premier semestre 2026. Plus de 160 associations ont répondu présentes. Le deuxième semestre 2026 sera consacré aux améliorations de l'outil.

Quatre réunions de la communauté de pratique, rassemblant des associations de toute taille et de tous secteurs d'activités, ont eu lieu en 2025, donnant lieu à l'élaboration de **fiches pratiques**.

Pour faire connaître les premiers résultats du programme, la Fonda a coordonné avec le F3E et le Mouvement associatif le dossier n° 726 de *Juris associations* « **Le sens de la mesure** ».

Dans le cadre du programme Noura, la Fonda est plus particulièrement investie dans l'organisation de temps ouverts aux acteurs de l'écosystème. C'était le cas du séminaire « **Pour une évaluation au service de la vie associative** » qui s'est tenu le 23 septembre 2025 à la Halle Pajol. Une deuxième rencontre est prévue en septembre 2026.

Lisez le dossier de *Juris Associations* coordonné par la Fonda, le F3E et le Mouvement associatif dans le cadre de Noura



Au terme d'un ambitieux exercice de prospective participative, la Fonda a publié en 2025 l'ouvrage *Vers une société de l'engagement ?*, dont elle a présenté les principaux enseignements à plus de 3 700 personnes lors de plus de 50 présentations et mises en débat sur l'ensemble du territoire.

Penser les possibles sociétés de l'engagement à horizon 2040

Fin 2022, la Fonda a lancé l'ambitieux exercice de prospective participative « *Vers une société de l'engagement ?* ». Il s'agissait de répondre aux interrogations des responsables associatifs, bousculés par les transformations du bénévolat et par l'extension du champ sémantique de l'engagement, bien au-delà du domaine associatif.

En 2023 et 2024, la Fonda a mobilisé plus d'une centaine d'experts qui ont partagé leurs connaissances au fil de :

- 18 clubs de lecture et 3 groupes de travail thématiques en visioconférence
- 4 journées d'études « Comprendre le présent » le 22 mars 2023, « Dynamiques & ruptures » le 20 novembre 2023, « Questions essentielles » le 15 mai 2024 et « Futurs possibles » le 26 juin 2024
- une consultation en ligne,
- une étude sur les angles morts de l'engagement confiée à Destin commun
- une Université de prospective le 9 octobre 2024,
- 12 réunions du groupe de pilotage et un séminaire.

Déléguée générale de la Fondation SNCF, Laetitia Gourbeille s'intéresse aux évolutions de l'engagement. Elle a rejoint l'exercice de prospective participative « *Vers une société de l'engagement ?* » dès 2022, et a participé à toutes les étapes de la démarche, des séances de travail collectif à l'Université prospective du 9 octobre 2024.

Au cours de cette démarche prospective, Laetitia Gourbeille a rencontré différents acteurs au service de l'intérêt général et croisé ses regards avec elles et eux. Laetitia Gourbeille a pris la plume dans l'ouvrage *Vers une société de l'engagement ? Futurs possibles à l'horizon 2040* aux côtés de 38 autres acteurs au service de l'intérêt général. Elle continue de s'inspirer de la méthode, autant que des scénarios possibles, pour les axes stratégiques de la Fondation SNCF.



FICHE D'IDENTITÉ DU PROJET

- | | | |
|---|--|--|
| QUI : la Fonda | OÙ : France | CONTACT : Charlotte Debray charlotte.debray@fonda.asso.fr |
| QUOI : explorer la notion polysémique d'engagement et les futurs possibles de la société de l'engagement à horizon 2040 | POURQUOI : donner aux acteurs associatifs des clés pour penser l'avenir, et agir dès à présent | ET EN 2026 ? Poursuite des interventions et organisation des « Rendez-vous de l'engagement » avec le Mouvement associatif. |
| QUAND : depuis décembre 2022 (projet en cours) | COMMENT : publication d'un ouvrage, animation de tables rondes, de séminaires et de colloques | |

Des interventions pour diffuser les enseignements de l'exercice de prospective

En plus des [comptes-rendus de l'Université](#) paru en début d'année 2025, la Fonda a publié un [ouvrage](#) illustré de plus de 200 pages pour que les enseignement de l'exercice de prospective soient largement partagés.

Chiffres clés en 2025

- 1 ouvrage paru, avec 361 exemplaires vendus et 179 offerts en 2025
- 120 participants à la soirée de lancement le 3 avril 2025 à Paris
- 50 interventions sur l'engagement en 2025 auprès de 3 700 personnes

Le 3 avril 2025, plus de 120 personnes ont participé au [lancement de l'ouvrage](#) au Philanthro-Lab à Paris. Au-delà de la diffusion de l'ouvrage, la Fonda a développé différents formats d'interventions et d'animations à destination des responsables associatifs salariés ou bénévoles, des acteurs de l'appui, des fondations, des mutuelles, des coopératives et des agents publics.

La Fonda a réalisé 50 interventions de ce type en 2025, comptabilisant plus de 3700 participants sur l'ensemble du territoire. Ces interventions permettent de découvrir les principales transformations de l'engagement, d'éclairer les angles morts de l'engagement, et d'explorer [quatre scénarios de la société de l'engagement](#) à horizon 2040. La Fonda peut également prolonger l'intervention par une animation visant à débattre des questions essentielles pour les organisations et faire émerger chantiers stratégiques et leviers d'action prioritaires.

Dans le cadre de son exercice de prospective participative « Vers une société de l'engagement? », la Fonda a animé un club de lecture sur l'engagement de novembre 2022 à octobre 2025.

Un rendez-vous mensuel pour mieux comprendre l'engagement

De novembre 2022 à octobre 2025, le club de lecture sur l'engagement de la Fonda s'est réuni en ligne le premier lundi de chaque mois pour prendre connaissance et débattre de **ressources documentaires sur l'engagement**.

Chaque mois, dans le cadre d'une visioconférence, une à deux ressources documentaires ont été présentées par leur auteur ou **un lecteur volontaire**. Les ressources ont été ensuite analysées par les participants, afin d'en dégager des données utiles à la bonne compréhension de la société de l'engagement. Il peut s'agir d'essais, de rapports d'étude, d'articles universitaires, mais aussi de films documentaires, de podcasts ou de revues de la littérature sur un sujet précis.

En 2025, 7 Clubs de lecture ont réuni 103 personnes et permis d'explorer **11 ressources** :

- le 3 février 2025, Agathe Leblais a présenté l'ouvrage *Ci-gît l'amère, guérir du ressentiment* de la philosophe Cynthia Fleury ;
- le 3 mars 2025, Anna Maheu a présenté les travaux de recherche de la politiste Réjane Sénac sur les engagements réactionnaires, ainsi que la Tribune Fonda n° 265 « S'engager contre l'Autre » ;
- le 26 mai 2025, Frédéric Tiberghien, conseiller d'État honoraire, a présenté la note stratégique qu'il a rédigée pour le Labo de l'ESS sur la prise en charge de la dépendance par les secteurs public, privé non lucratif et privé lucratif ;
- le 7 avril 2025, Valérie Sahuc a présenté le cahier prospectif du groupe Vyv intitulé « Demain, tous et toutes vulnérables ! Protéger notre santé face aux risques socioécologiques »
- le 2 juin 2025, Paul Bucau et Anna Maheu ont présenté la Tribune Fonda n° 266 « S'engager en ruralité(s) » ;
- le 7 juillet 2025, le sociologue Roger Sue a présenté ses deux derniers ouvrages : *Pourquoi sommes-nous si mal représentés ?* (2024) et *Le spectre totalitaire* (2020) ;
- le 8 septembre 2025, Amélie Pedrot et Anna Maheu ont présenté la Tribune Fonda n° 267 « Associations : le savoir médié par l'action » ;
- le 6 octobre 2025, Hubert Pénicaud a présenté l'ouvrage d'Éloi Laurent *Pour l'État social-écologique*.

Lire les synthèses
de certains clubs de lecture
sur l'engagement



FICHE D'IDENTITÉ DU PROJET

- QUI : la Fonda
- QUOI : prendre connaissance et débattre de ressources documentaires sur l'engagement
- COMMENT : organisation d'un club de lecture mensuel
- QUAND : de novembre 2022 à octobre 2025
- OÙ : France
- POURQUOI : explorer la notion polysémique d'engagement, éclairer les zones d'ombres et bousculer un certain nombre d'idées reçues.
- CONTACT : Anna Maheu anna.maheu@fonda.asso.fr
- ET EN 2026 ? Reprise d'un cycle de webinaires, en partenariat avec le Mouvement associatif : « Les rendez-vous de l'engagement ».

Chiffres clés

7

Clubs de lecture
en 2025

103

participations
en 2025

11

ressources présentées
par 8 personnes

La fin d'un cycle en 2025

Au cours des années, l'engagement aura été abordé à travers des **thèmes variés** dans ce club de lecture : le soin (*care*), le travail, la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), la Responsabilité territoriale des entreprises (RTE), le pouvoir d'agir, les radicalités, les mouvements climat ou encore les engagements réactionnaires.

Des synthèses de certaines ressources sont disponibles dans le centre de ressources en ligne fonda.asso.fr et certaines ont aussi été publiées dans la *Tribune Fonda*, revue trimestrielle de la Fonda.

Très appréciés par les participants pour leur format et l'intérêt des ressources explorées, mais aussi pour la qualité de l'animation et la richesse des échanges entre participants, les clubs de lecture ont pris fin en octobre 2025 par manque de ressources humaines. Les **rencontres en ligne** reprendront néanmoins en 2026 sous la forme d'un cycle de webinaires sur l'engagement associatif coorganisé par la Fonda et le Mouvement association.



Vice-présidente de la Fonda, **Agathe Leblais** a présenté lors du Club de lecture du 3 février 2025 *Ci-gît l'amère* de la philosophe Cynthia Fleury.

Après avoir synthétisé ses principaux enseignements en une vingtaine de minutes et les avoir mis en perspective avec la notion d'« épreuves de la vie » de l'historien Pierre Rosanvallon,

Agathe Leblais a échangé avec 16 autres personnes du Club de lecture sur la façon dont cette lecture pouvait nous aider à penser la montée des régimes autoritaires et le ressentiment comme facteur d'engagement.

Comme Agathe Leblais, 7 personnes ont présenté lors du Club de lecture de la Fonda des ressources pour penser l'engagement en 2025 et les ont mis en débat avec d'autres acteurs au service de l'intérêt général.

Depuis janvier 2025, la Fonda mène en consortium avec l'Association française des aidants (AFA), APF France handicap, les Petits frères des pauvres, l'Unapei et l'Uniopss une étude prospective sur l'engagement des proches aidants à horizon 2040. L'étude bénéficie du soutien financier des partenaires de la Fonda, en particulier de la Cnaf, du Crédit Mutuel et de Mona Lisa.

L'aide à un proche, un engagement sous les radars

Dans un contexte de vieillissement démographique et de montée généralisée des vulnérabilités, les **9,3 millions de proches aidants** assurent d'ores et déjà une protection sociale de proximité. La Fonda éclaire depuis janvier 2025 ce sujet à l'échelle nationale avec une étude prospective en intelligence collective.

L'hypothèse de notre consortium, composé d'associations engagées auprès des personnes vulnérables et fragiles (Association française des aidants (AFA), APF France handicap, Petits frères des pauvres, Unapei et Uniopss), est la suivante : l'engagement des aidants, parmi d'autres formes d'entraide, est déterminant pour la **résilience des territoires**.

En nous projetant à **2040**, nous cherchons à :

- éclaire le rôle déterminant des aidants et des associations qui accompagnent les aidants,
- anticiper les besoins sociaux de demain, et se préparer à y répondre,
- outiller et accompagner les systèmes d'acteurs du soin et du lien, et les aider à se doter de stratégies coopératives robustes,
- faciliter l'essaimage des connaissances, méthodes et outils propres à renouveler et soutenir les politiques publiques de demain.

Cheffe de projets « Veille et Prospective » au sein de la Confédération Nationale du Crédit Mutuel, **Céline Gidon** est membre du comité de pilotage de l'étude « L'engagement des proches aidants à l'horizon 2040 ».

En 2025, au cours des réunions du consortium auxquelles elle a participé, elle a partagé ses connaissances sur les proches aidants et identifié des ressources ou des personnes à auditionner pour mieux comprendre cet enjeu structurant pour le secteur associatif, et plus généralement la société française.

Céline Gidon © Vincent Breton - Photographie



FICHE D'IDENTITÉ DU PROJET

- QUI :** 6 associations
- QUOI :** une étude prospective sur l'engagement des proches aidants
- QUAND :** de juin 2025 à décembre 2026
- OÙ :** France
- POURQUOI :** donner aux acteurs du soin et du lien des clés pour penser l'avenir, et agir dès à présent
- COMMENT :**
 - production d'une revue de littérature
 - auditions d'experts
 - organisation d'ateliers d'approfondissement avec les membres du consortium
 - production d'une base prospective, de fiches variables, d'hypothèses de rupture et de priorités stratégiques
- MEMBRES DU CONSORTIUM :**
 - la Fonda
 - APF France handicap
 - Association Française des aidants
 - FONDATION PETITS FRÈRES DES PAUVRES
 - Unapei
 - UNIOPSS
- ET EN 2026 ?** Publication de l'étude prospective et diffusion de ses enseignements
- CONTACT :** Anna Maheu
anna.maheu@fonda.asso.fr

Une étude prospective participative

Lors de la réunion de lancement de l'étude le 17 juin 2025, les membres du consortium ont identifié **5 grands sujets de préoccupation** :

- conditions de l'engagement des proches aidants
- réalités diverses dans l'engagement des proches aidants
- reconnaissance de l'engagement des proches aidants
- transmission de l'engagement des proches aidants
- situer l'engagement des proches aidants dans le système d'acteurs du soin et du lien

Chiffres clés

24

membres du comité de pilotage

28

personnes auditionnées en 2025

4

ateliers d'approfondissement en 2025

Pour creuser ces sujets, l'équipe de la Fonda a conduit 25 auditions d'experts identifiés par le consortium. Par ailleurs, 56 ressources documentaires ont été analysées. Pour approfondir certains aspects du sujet, 5 réunions du groupe de travail ont été organisées, permettant peu à peu de cerner les **questions essentielles pour l'avenir**.

Le groupe de pilotage s'est ensuite réuni en novembre 2025 pour délibérer sur les sujets prioritaires pour « accompagner l'engagement des aidants » et amorcer l'**exploration des futurs possibles**. Un séminaire de travail est prévu le 17 mars 2026 et l'étude paraîtra en septembre 2026.

De mars à septembre 2025, La Fonda et Pro Bono Lab ont animé un groupe de travail en ligne sur le mécénat de compétences et les coopérations territoriales.

Le mécénat de compétences, un enjeu pour les associations

Les associations jouent un rôle essentiel dans la construction d'une société plus solidaire et inclusive et dans la réponse aux défis économiques, sociaux et environnementaux auxquels nous devons faire face. Elles sont néanmoins confrontées à d'**immenses défis** : baisse des subventions publiques, concurrence dans la recherche de fonds privés ou sur la commande publique, évolution de l'engagement bénévole, etc.

Pour faire face à ces défis, 82 % des associations disent avoir **besoin de compétences**, mais peinent à mobiliser face à des volontaires qui cherchent, aujourd'hui, des modalités d'engagements plus flexibles et ponctuelles.

Dans ce contexte, le **mécénat de compétences** suscite de nombreux espoirs. Il reste néanmoins plus développé au sein des grandes entreprises et dans les métropoles, échappant aux petites structures et aux zones moins denses. Par ailleurs, 1/3 des associations souhaitent être accompagnées avant de se lancer dans l'accueil d'un mécénat de compétences.

FICHE D'IDENTITÉ DU PROJET

❖ **QUI** : la Fonda et Pro Bono Lab

❖ **QUOI** : un groupe de travail en ligne sur le mécénat de compétence et coopérations territoriales

❖ **POURQUOI** : comprendre comment des dynamiques locales peuvent non seulement faciliter l'accès au mécénat de compétences, mais aussi renforcer les liens entre les acteurs du territoire

❖ **COMMENT** :

❖ auditions d'experts

❖ réunions du groupe de travail

❖ publication d'articles et d'une note de synthèse

❖ **QUAND** : de mars 2025 à juin 2025

❖ **OÙ** : France

❖ **CONTACT** :

Charlotte Debray

charlotte.debray@fonda.asso.fr

❖ **PARTICIPANTS AU GROUPE DE TRAVAIL :**



❖ **ET EN 2026 ?**

Publication de la note de synthèse finale.

Les expertises complémentaires de la Fonda et du Pro Bono Lab

Partant de ces constats, l'association Pro Bono Lab a expérimenté de 2021 à 2025 des **Fonds de Compétences** (FdC) en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, Auvergne-Rhône-Alpes, Île-de-France et Nouvelle-Aquitaine. L'expérimentation de Fonds de compétences repose sur l'hypothèse que l'impulsion d'une dynamique collective est déterminante pour permettre aux associations d'accéder à des compétences en *pro bono* et favoriser le passage à l'action d'entreprises de toutes tailles.

En parallèle, la Fonda avait exploré le mécénat de compétences et le *pro bono* dans le cadre de son exercice de prospective participative « [Vers une société de l'engagement ?](#) ».

Un cycle de réflexions

En 2025, Pro Bono Lab et la Fonda ont souhaité croiser leurs expériences pour organiser un **cycle de réflexions et de prospective** sur le mécénat de compétences et coopérations territoriales. Celui-ci a pris la forme d'un groupe de travail en ligne mensuel de mars à juin 2025, réunions basées sur l'analyse collective d'auditions d'experts effectuées par l'équipe de la Fonda. Le contenu de ces auditions a été valorisé dans trois articles parus dans la [Tribune Fonda n° 267](#) en septembre 2025.

S'appuyant sur les retours d'expériences et l'étude de différentes dynamiques territoriales, ce cycle a exploré les conditions, freins, et succès des **coopérations territoriales pour démocratiser le mécénat de compétences**.

Chiffres clés

5

réunions du groupe de travail

22

participants au groupe de travail

3

articles parus dans la *Tribune Fonda* et une note de synthèse à paraître dans le centre de ressources

Vingt-deux personnes ont pris part au groupe de travail, venant de fondations, d'institutions publiques, d'associations et d'entreprises. À partir d'une première compréhension du présent, le groupe de travail a exploré les **questions essentielles et hypothèses prospectives** pour un mécénat de compétences dans les territoires à horizon 2040.

Une **note de synthèse** des travaux a été élaborée en septembre 2025. En raison des difficultés financières de Pro Bono Lab, qui a depuis déposé le bilan, et du départ de la cheffe de projet prospective de la Fonda, elle n'a néanmoins pas encore rendue publique. Elle sera publiée en 2026 dans le centre de ressources de la Fonda.

Depuis 1981, la Fonda édite une revue trimestrielle sur les grands enjeux du monde associatif. Quatre numéros et un supplément sont parus en 2025, avant une suspension pour raisons économiques.

Une revue historique du monde associatif

La *Tribune Fonda* existe depuis la création de l'association en 1981. Dès 1983, la revue est inscrite à la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP). Initialement envoyée sous la forme d'un fax, elle a changé plusieurs fois de maquettes et de périodicité.

En 2018, la *Tribune Fonda* adopte ses maquette et périodicité actuelles : un **trimestriel de 64 pages** composé d'un entretien d'ouverture, d'un dossier thématique, d'un article de fond sur une transition, d'une rubrique « Initiatives » et de fiches de lectures. Elle paraît en mars, juin, septembre et décembre.

Dans chaque numéro, les lectrices et lecteurs retrouvent de 6 rubriques :

- un éditorial rédigé par le binôme de bénévoles référents du numéro ; en 2025 [Agathe Leblais](#), [Paul Bucau](#), [Louise Vaisman](#), [Amélie Pedrot](#), [Suzanne Gorge](#) et [Yannick Blanc](#) ;
- un grand entretien d'ouverture sur l'engagement dans un autre pays. Après les [États-Unis](#), le [Burkina Faso](#), l'[Inde](#), le [Canada](#), l'[Union européenne](#) et le [Mali](#), les numéros de 2025 se sont ouverts sur des entretiens avec des experts argentins ([Gabriela Pombo](#) et [Luis Miguel Donatello](#)), et polonais ([Agnieszka Lissowska-Lewkowicz](#)) ;
- un dossier d'une dizaine d'articles sur un questionnaire clef pour le monde associatif ;
- une analyse sur une grande transition des associations et de leurs partenaires (numérique, démographique, démocratique, coopérative, etc.) ;
- une rubrique « initiatives » composée de 2 à 4 articles sur différentes innovations sociales issues du monde associatif, philanthropique, coopératif et mutualiste ;
- une recension d'ouvrage, rédigée par un bénévole de la Fonda.

Parcourir la Tribune Fonda
« Associations : le savoir
médié par l'action »



FICHE D'IDENTITÉ DU PROJET

- QUI :** la Fonda
- QUOI :** offrir un espace d'intelligence collective aux acteurs du monde associatif
- COMMENT :** un trimestriel de 64 pages disponible sur papier et en ligne
- POURQUOI :** éclairer les enjeux structurants pour l'avenir du monde associatif, afin de nourrir les réflexions stratégiques.
- QUAND :** depuis 1981
- OÙ :** Francophonie
- ET EN 2026 ?**
Année blanche, la revue est suspendue pour raisons économiques.
- CONTACT :**
Anna Maheu
anna.maheu@fonda.asso.fr



Directrice générale adjointe du think tank Terra Nova et administratrice de la Fonda, **Suzanne Gorge** a été bénévole référente du numéro de la Tribune Fonda « Associations : le savoir médié par l'action ».

Au printemps 2025, elle a participé au comité éditorial de la revue, avec une vingtaine de bénévoles et salariés de la Fonda. Elle a défini l'angle du dossier et aidé à identifier de possibles intervenants.

Durant l'été 2025, elle a relu les différents articles composant le dossier et en a rédigé l'éditorial « *L'association : terreau de faire connaissance* », en collaboration avec Amélie Pedrot, également administratrice de la Fonda.

Des thématiques variées

Le contenu de la *Tribune Fonda*, et plus spécifiquement les choix de dossier, est défini d'année en année par le conseil d'administration de l'association et son équipe salariée. En 2023, le comité éditorial a choisi de lier cette programmation aux sujets explorés dans le cadre de l'exercice de prospective « [Vers une société de l'engagement?](#) ».

Chiffres clés

500

exemplaires
de chaque
numéro

6 936

consultations des articles
de la *Tribune Fonda*
sur [Cairn.info](#) en 2025

168 500

consultations des articles de
la *Tribune Fonda* sur [fonda.asso.fr](#)

En 2025, les dossiers de la *Tribune Fonda* ont été consacrés aux [engagements réactionnaires](#) ou en [ruralité\(s\)](#), à la [production de savoir](#) dans l'action associative et aux proches aidants.

Le numéro 267, paru en septembre 2025, est accompagné d'un supplément « [Coopérer, comprendre les obstacles pour agir](#) ». Issu des échanges lors des Rencontres coorganisées avec la Fondation de France et le Réseau national des Maisons des associations (RNMA) du 2 juillet 2025, ce numéro spécial explore les ramifications pratiques d'une approche systémique de la transition.

Une diffusion en ligne démultipliée

Tirée à **500 exemplaires**, la *Tribune Fonda* est disponible sur abonnement et en [vente au numéro](#). Avec des variations de mois en mois, la *Tribune* compte en moyenne 250 abonnés payants sur une année et 200 abonnés gratuits. C'est néanmoins en ligne que les articles sont le plus lus, avec pour certains articles jusqu'à 8 000 vues en un an.

Le centre de ressources permet également aux articles d'avoir une **seconde vie** : au bout d'un an après leur parution, tous les articles sont disponibles en libre accès. Les 543 articles publiés dans la *Tribune Fonda* depuis 2018 sont également disponibles sur la plateforme [Cairn.info](#) depuis cette année.

Dans un contexte de difficultés financières accrues et de recours au dispositif d'activité partielle de longue durée, le bureau de l'association a pris la décision le 11 septembre 2025 de **suspendre la revue en 2026**. Les numéros restent disponibles à la [vente au numéro](#) ou par [packs thématiques](#) et la *Tribune Fonda* devrait revenir en 2027 après une année blanche.

Depuis 2018, la Fonda anime un centre de ressources en ligne ambitieux sur les grands enjeux d'intérêt général. En 2025, 22 000 visiteurs uniques par mois en moyenne ont pu accéder aux 1 621 ressources qui y sont accessibles.

Une variété de ressources sur le fait associatif

Depuis 2018, la Fonda anime un centre de ressources en ligne ambitieux sur les grands enjeux d'intérêt général. Consulté en moyenne par 22 000 visiteurs uniques par mois, le site [fonda.asso.fr](#) centralise plus de 1 600 ressources dont les articles de la revue trimestrielle, la *Tribune Fonda*, mais aussi des **ressources numériques inédites**.

Chiffres clés

1 621

ressources disponibles
sur [fonda.asso.fr](#)

22 000

visiteurs uniques par mois
en moyenne

Les comptes-rendus des Rencontres « [Coopérer : comprendre les obstacles pour agir](#) » organisées en juillet 2025 par la Fonda, la Fondation de France et le Réseau national des Maisons des associations (RNMA) y sont par exemple disponibles.

Près de 80 *Tribunes Fonda* ont été intégrées dans le [centre de ressources](#), soit tous les numéros et suppléments depuis le n° 194. Les articles de ces *Tribunes* sont disponibles en accès libre, sous licence *Creative Commons*, à l'exception des articles parus depuis moins d'un an.

La publication en ligne offre une seconde vie et un **lectorat** bien plus important aux articles : la frise chronologique « [Les grandes lois de l'inclusion des personnes handicapées](#) », parue en 2021 a par exemple été lue 7 926 fois en 2025.

FICHE D'IDENTITÉ DU PROJET

❏ **QUI :** la Fonda

❏ **QUOI :** un centre de ressources en ligne en *Creative Commons*

❏ **POURQUOI :** éclairer les enjeux structurants pour l'avenir du monde associatif, afin de nourrir les réflexions stratégiques

❏ **COMMENT :** mise en ligne de 1 600 ressources sur le fait associatif et ses enjeux structurants

❏ **QUAND :** depuis 2018

❏ **OÙ :** Francophonie

❏ **CONTACT :**
Anna Maheu
anna.maheu@fonda.asso.fr

❏ **ET EN 2026 ?**
De nouvelles ressources seront ajoutées régulièrement.

Parcourir le centre
de ressources en ligne
de la Fonda



Quelles sont les perspectives de la Fonda pour 2026 ? Réponses de son président, Yannick Blanc.

Un monde associatif pris en étau

Le monde associatif fait face à une situation profondément **paradoxe**. Il subit de plein fouet les conséquences de la crise des finances publiques, avec des baisses de financement brutales qui fragilisent les budgets associatifs, y compris celui de la Fonda, et vont provoquer de nombreux dépôts de bilan. Il est confronté à un climat de méfiance qui se traduit par des atteintes répétées aux libertés associatives.

Pourtant, les deux tendances profondes qui marquent les transformations de l'action collective sont inséparables du fait associatif :

- ☞ l'extension du domaine de l'**engagement**, pour permettre la résilience de la société face aux crises ;
- ☞ l'appel au développement des **coopérations multiacteurs** dans les domaines où les formes classiques, administratives ou entrepreneuriales, de l'action collective ne parviennent pas à s'adapter à l'accroissement et à la transformation des besoins.

L'éducation, la santé, la culture, le lien social et le domaine du vivant ne sont décidément pas des « externalités » de l'activité économique, mais des **biens communs existentiels** qui conditionnent l'existence même de la société. Leur production, leur préservation et leur régénération ne sont pas des prestations qu'un appel d'offres permettrait d'attribuer à tel ou tel acteur, mais dépendent de la diversité, de la créativité et de la vitalité des manifestations du faire ensemble.

Accompagner de nouvelles formes d'action collective

Les travaux menés ces dernières années par la Fonda sur les formes émergentes de coopération stratégique - les communautés d'action - et sur la société de l'engagement lui permettent de proposer à ses partenaires - associations, fondations et acteurs publics - d'élaborer une vision partagée de ces enjeux et de travailler aux **nouvelles formes d'action collective** qu'ils réclament.

La question n'est plus d'attendre ou de revendiquer une quelconque reconnaissance du rôle des associations, mais de mettre celles-ci en situation de fertiliser et d'accélérer les réponses dont la société a besoin.

Nous ne partons pas d'une page blanche : les cités éducatives, les projets alimentaires territoriaux, les communautés professionnelles territoriales de santé, les tiers lieux, les sociétés coopératives d'intérêt collectif, les entreprises à mission sont autant de formes d'**hybridation de l'action collective** cherchant à combiner politiques publiques, projets d'entreprise et initiatives citoyennes. Les associations y figurent le plus souvent, l'associativité en est le facteur commun.

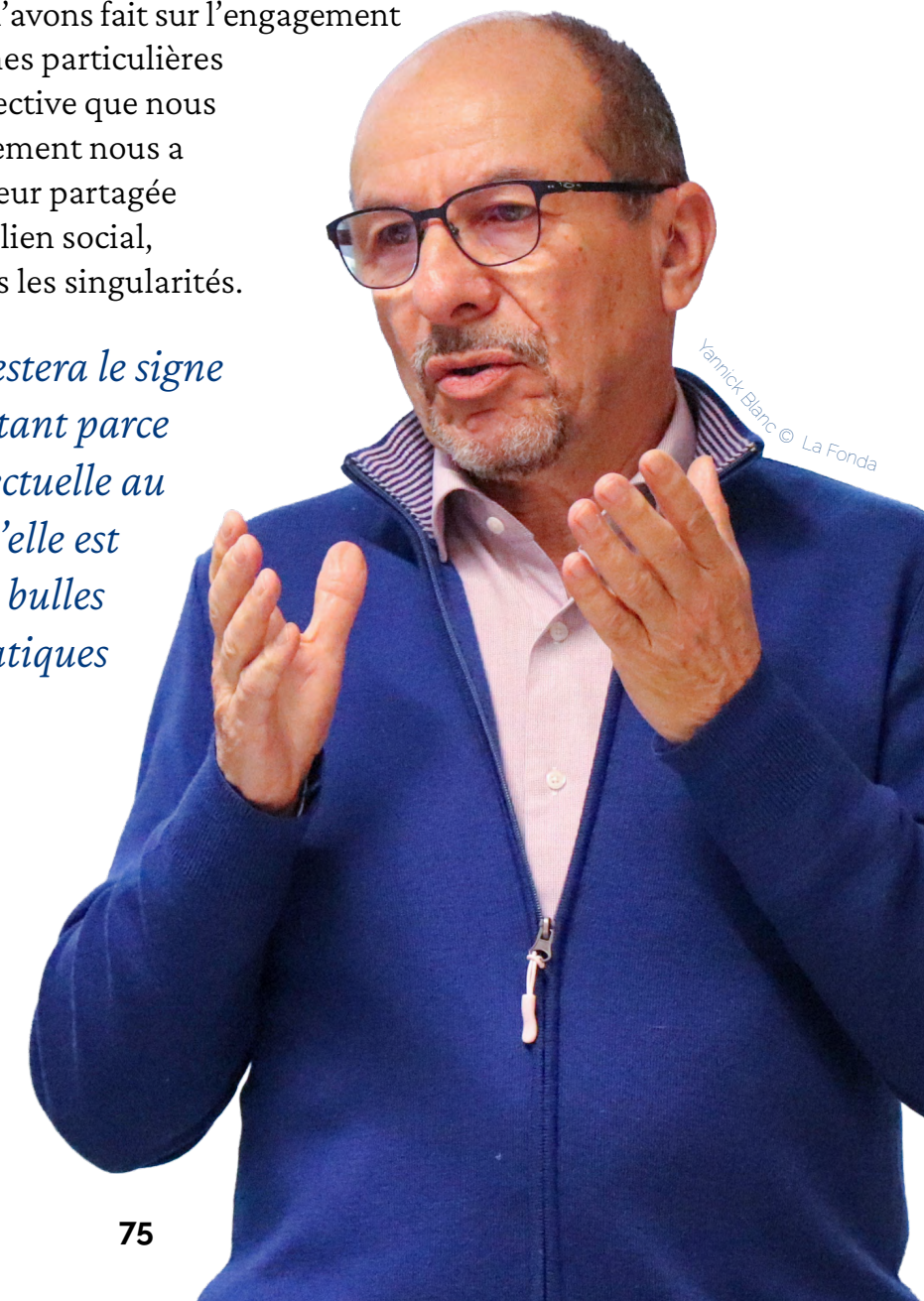
Rendre habitable le futur

Pour mener à bien ce projet, la Fonda développera son activité de formation à la méthodologie du Faire ensemble et continuera d'explorer la diversité des **démarches de coopération stratégique**. Le but n'est évidemment pas de fantasmer sur une « grande stratégie » du monde associatif, mais de voir comment les stratégies sectorielles, territoriales ou au service de causes déterminées peuvent entrer en résonance pour avoir des effets à grande échelle.

Nous poursuivrons aussi, comme nous l'avons fait sur l'engagement des proches aidants, l'analyse des formes particulières d'**engagement**, car la démarche prospective que nous avons animée sur la société de l'engagement nous a convaincus que si celui-ci était une valeur partagée et un facteur universel de la vitalité du lien social, c'était à condition d'en respecter toutes les singularités.

Enfin, l'approche prospective restera le signe distinctif de notre think tank, tant parce qu'elle est une discipline intellectuelle au service de l'action que parce qu'elle est le meilleur antidote connu aux bulles cognitives, aux rigidités dogmatiques et aux postures conflictuelles.

C'est parce qu'il est en panne de futur que le monde politique ne peut plus échapper aux gesticulations court-termistes ou aux mythologies réactionnaires. C'est donc aux acteurs de la société civile, non pas de réenchanter le futur, mais plus prosaïquement de le **rendre habitable**.



Yannick Blanc © La Fonda



NOUS CONTACTER

www.fonda.asso.fr

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

c/o WIKIVILLAGE 8 rue de Srebrenica
75020 Paris

La Fonda remercie ses partenaires financiers:

Avec le soutien de



agence nationale
de la cohésion
des territoires



MINISTÈRE
DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE,
DE LA BIODIVERSITÉ
ET DES NÉGOCIATIONS
INTERNATIONALES
SUR LE CLIMAT ET LA NATURE



MINISTÈRE
DE LA JEUNESSE
ET DE LA VIE ASSOCIATIVE



Fonds de coopération
de la jeunesse et de l'éducation populaire



Erasmus+



santé
famille
retraite
services



SNCF



WE
WECITIZENS



Fondation
de France



MACIF



FONDATION
CRÉDIT
COOPÉRATIF



Crédit Mutuel