

**RAPPORT  
D'ACTIVITÉ**

**2022**



<i>Édito de Nils Pedersen</i>	p. 3
<b>2022 en un coup d'oeil</b>	<b>p. 4</b>
☁ Les réalisations de la Fonda cette année	p. 4
☁ Les temps forts	p. 5
<b>Présentation de l'association la Fonda</b>	<b>p. 6</b>
☁ Projet politique, missions et principes d'action	p. 7
☁ Nouveau projet stratégique 2022-2026	p. 8
☁ Gouvernance et pilotage	p. 10
<i>La Fonda dans les yeux de Florence Grelet</i>	2
☁ Ressources et comptes	p. 13
☁ Chaîne de valeur	p.14
☁ Écosystème	p. 15
<b>Les activités de la Fonda en 2022</b>	<b>p. 20</b>
☁ Le « laboratoire d'idées »	p. 22
La revue trimestrielle la <i>Tribune Fonda</i>	p. 24
Le centre de ressources en ligne fonda.asso.fr	p. 26
Étude prospective «Vers une société de l'engagement?»	p. 28
Interventions, débats et universités	p. 30
☁ La « fabrique associative »	p. 32
Expérimentation Points d'appui au numérique associatif (PANA)	p. 34
Expérimentation Faire ensemble 2030	p. 36
Formations, animations et accompagnements	p. 40
Capitalisation méthodologique - ESS et création de valeur	p. 42
<i>L'année 2022 par la Fonda Sud-Ouest</i>	<i>p. 44</i>
<i>Et demain ? par l'équipe salariée de la Fonda</i>	<i>p. 45</i>

Ce rapport d'activité a été adopté lors de l'assemblée générale du 20 avril 2023. Merci à toutes les personnes qui ont contribué à sa rédaction.

Conception graphique: Anna Maheu sur une base de Claire Rothiot.

Sauf mention contraire, toutes les photos sont de la Fonda et les illustrations de Paul Grelet.

---

#### **La Fonda**

12 Avenue du Général de Gaulle - 94300 Vincennes  
01 45 49 06 58 | fonda@fonda.asso.fr

# Participer à la construction de la société de demain

Avec la crise liée au COVID-19, la guerre en Ukraine ou encore l'urgence sociale et écologique, les **enjeux mondiaux ont radicalement changé de nature** au cours de ces trois dernières années. Nous sommes confrontés à la nécessité de grandes transitions<sup>1</sup> qui viennent questionner notre projet de société.

Face à ces nombreux défis, **des choix sont nécessaires**. Défiance démocratique exacerbée, remise en cause des modèles institutionnels, montée des inégalités (notamment territoriales) et dérèglement climatique, sont quelques-uns des enjeux que nous avons souhaité étudier à la Fonda. Ils sont le résultat d'un parti-pris de notre association, mais aussi le reflet des préoccupations des associations.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration et les équipes de la Fonda sont soucieux de rester un **observateur crédible du fait associatif contemporain**. C'est ainsi que nos membres ont adopté un nouveau projet stratégique lors de la dernière Assemblée générale et que nos équipes - bénévoles et salariées - ont amorcé en 2022 un exercice de prospective inédit, centré sur la société de l'engagement.

C'est également pour cette raison que la Fonda réaligne ses missions sur deux grands piliers : **être à la fois un laboratoire d'idées et une fabrique associative**. La partie *think-tank* est l'activité fondatrice de notre association reconnue d'utilité publique depuis 1981. Nous développons néanmoins depuis quelques années des expérimentations et une diffusion accrue de nos outils, positionnant également notre organisation comme un *do-tank*.

L'intime articulation entre actions et réflexion est la clé pour **analyser le plus finement possible une société en mouvement**, largement portée par la diversité des formes associatives ; un secteur qui est actif au chevet de l'ensemble de nos concitoyens, en toutes circonstances.

Pour autant, **le monde associatif est bousculé depuis des années**. Il n'est pas sorti indemne de la crise sanitaire, mais il est aussi de plus en plus confronté à la mise en concurrence des acteurs et des initiatives. Son modèle et sa vision de la gouvernance sont remis en cause. Sa capacité d'interpellation et de porte-voix continue de déranger.

Le Haut Conseil à la vie associative et Le Mouvement associatif ont, à maintes reprises, dénoncé la mise en œuvre du Contrat d'engagement républicain qui est sans conteste **l'attaque la plus sérieuse portée à l'essence même de la loi de 1901** sur le contrat d'association<sup>2</sup>. L'une de nos plus grandes lois sur les libertés, pourtant au cœur de notre modèle républicain laïc, est sournoisement muselée.

Ce contrat, qui ne porte de républicain que le nom, vient ainsi à contre-courant des actions de simplification administrative en cours en faveur du tissu associatif, pourtant les bienvenues. Les associations, leurs bénévoles et leurs salariés ne demandent pas un traitement de faveur, mais simplement la **juste reconnaissance par la Nation de ce qu'ils font et surtout de ce qu'ils sont**. Il est pour le moins paradoxal de s'indigner d'un côté de la fatigue démocratique, tout en cherchant à affaiblir les associations de l'autre<sup>3</sup>.

Notre pays doit relever des défis historiques urgents. L'Agenda 2030 appelle à une **large coopération pour dessiner une société qui ne laisse personne de côté**. Les associations sont des maillons indispensables à nos réussites collectives. C'est tout le sens de notre démarche « Faire ensemble » qui promeut le geste associatif au cœur de notre projet de société. Nous œuvrons ainsi pour que l'intérêt général soit un carrefour entre puissance publique, acteurs de l'engagement, économie sociale et solidaire (ESS), philanthropie, secteur privé, etc.

**Prenons ensemble le temps de la réflexion et de la coopération**. C'est en amplifiant ces avancées collectives que la Fonda prendra pleinement sa part à la construction de la société de demain.



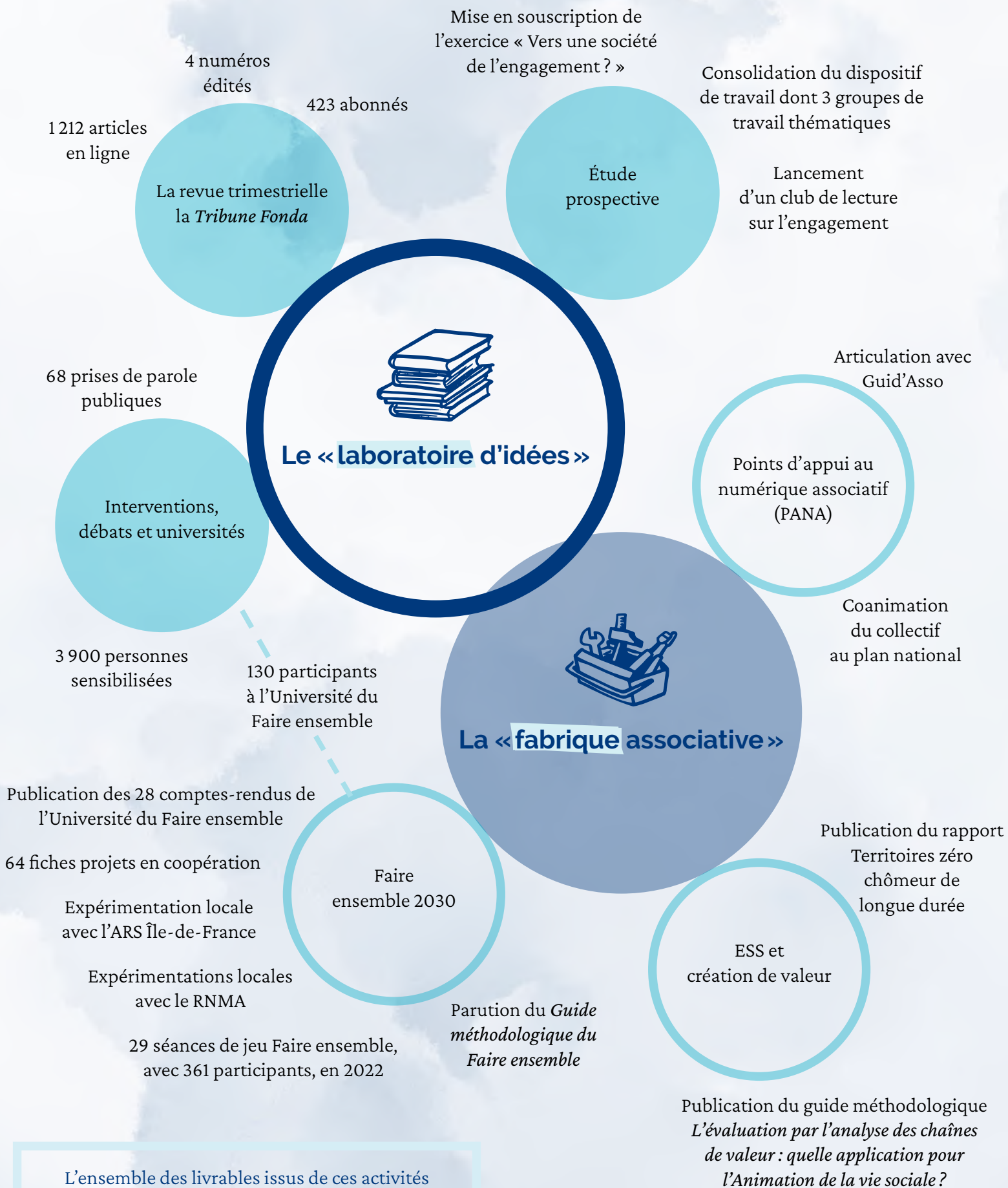
Nils Pedersen  
président de la Fonda

<sup>1</sup> Voir à ce sujet : Yannick Blanc, « Les quatre transitions », *Tribune Fonda* n° 227, Septembre 2015 et *La Grande Transition de l'Humanité* de Jean-Éric Aubert, Christine Afriat, Jacques Theys, 2018.

<sup>2</sup> Voir à ce sujet : « Associations, présumées coupables » présenté en janvier 2023 par Le Mouvement associatif.

<sup>3</sup> Nous avons déjà développé cette analyse avec Yannick Blanc dans « La résilience démocratique s'appuiera sur les associations » dans *Juris Associations* n°656 - Propo(s) de campagne, Avril 2022.

# Les réalisations de la Fonda



L'ensemble des livrables issus de ces activités est partagé dans le centre de ressources en ligne de la Fonda sous licence *Creative Commons*.

# Temps forts de 2022

## Février

Le site des **Points d'appui au numérique associatif** (PANA) fait peau neuve

## Mars

*Tribune Fonda* n° 253

« **Travail social : faire réseaux** »

## 21 mars

Nils Pedersen, président de la Fonda, reçoit les insignes de **chevalier de l'Ordre national du Mérite** par Olivia Grégoire

## 22 mars

Restitution des travaux sur la **prévention du décrochage scolaire** en Essonne

## 15 avril

Publication du communiqué de presse  
« **Pas de vitalité démocratique sans vitalité associative. Mais pas de vitalité associative sans perspectives démocratiques !** »

## Mai

Parution du rapport *Territoires zéro chômeur de longue durée : quelle création de valeur ?*

## Mai

Publication de la monographie « **Comment initier une communauté d'action sur la prévention du décrochage scolaire ?** » issue du cycle d'ateliers coopératifs mené avec Ressources urbaines dans le cadre du programme Faire ensemble 2030

## Mai

Publication du rapport de capitalisation du **Forum National de l'ESS & de l'innovation sociale** de 2021

## 12 mai

**Assemblée générale** de la Fonda et adoption du projet stratégique 2022-2026

## Tous les mois

Une séance de découverte en ligne du jeu **Faire ensemble 2030**

## Tous les mois depuis novembre

Un **cercle de lecture** en ligne sur l'engagement

## Juin

*Tribune Fonda* n° 254

« **Tiers-lieux : fabrique de société** »

## Juin

Parution du *Guide méthodologique du Faire ensemble*

## 9 et 10 juin

L'**Université du Faire ensemble** accueille 130 participants à Paris

## 10 juin

Lancement de l'expérimentation  
« **Structurer les coopérations** » avec le RNMA

## Septembre

*Tribune Fonda* n° 255

« **Quand le sport contribue au bien commun** »

## 18 octobre

Co-organisation de la journée de la communauté du Prix Fondation Cognacq-Jay 2022  
« **Les nouveaux leviers de l'engagement** »

## 7 novembre

Lancement du **club de lecture sur l'engagement**

## Novembre

Publication des synthèses des formations  
« **Les fondamentaux du fait associatif** »

## Décembre

*Tribune Fonda* n° 256

« **Les associations, garantes de nos droits culturels** »

## Décembre

Publication du guide méthodologique  
*L'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur : quelle application pour l'Animation de la vie sociale ?*

## 2 décembre

Lancement du nouvel exercice de prospective  
« **Vers une société de l'engagement ?** »

# Programme de la journée

10h > 12h45 Ateliers et retours d'expérience

12h45 > 14h Pause déjeuner

14h > 14h45 « Vers plus de coopération territoriale : un point de vue de finance »

14h45 > 16h Table ronde « Comment (re)construire le système »

16h > 16h10 Intervention de François

16h10 > 16h30 Intervention et de remerciements

## La Fonda

- p. 7 **Projet politique, mission et principes d'action**
- p. 8 **Nouveau projet stratégique**
- p. 10 **Gouvernance et pilotage**
- p. 13 **Ressources**
- p. 14 **Chaîne de valeur**
- p. 15 **Écosystème**

[Retour au sommaire](#)

# Accompagner la vie associative depuis plus de 40 ans

Réunissant des personnes et des organisations, la Fonda défend la liberté et le développement de la vie associative comme essentiels à la vitalité de la démocratie et à la construction d'une société solidaire, juste et durable. Pour qu'ils jouent pleinement leur rôle, **la Fonda éclaire les responsables associatifs et leurs partenaires** dans leurs réflexions prospectives et stratégiques et outille leurs coopérations d'intérêt général.

## Le projet politique

La vision politique de la Fonda est marquée par une permanence : il ne peut y avoir de vitalité démocratique sans **vitalité associative**.

Avec des modalités différentes selon les périodes, la Fonda n'a eu de cesse de contribuer à faire reconnaître la **contribution essentielle de la vie associative**, pour favoriser :

- ☁ le développement du **pouvoir d'agir** des personnes et des collectifs ;
- ☁ la vitalité de la **démocratie**, par la participation citoyenne, la paix, la justice et l'accès aux services de base ;
- ☁ la création de **valeur sociale**, considérée comme ressource pour régénérer les communs ;
- ☁ la **cohésion sociale et territoriale**, afin de ne laisser personne de côté ;
- ☁ la protection de l'**environnement** et l'adaptation au changement climatique ;
- ☁ la mise en commun, la coproduction et la transmission de **connaissances**.

## Les missions

La Fonda, et l'ensemble des acteurs appartenant à sa communauté, 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 pour nourrir les réflexions stratégiques ;
- ☁ **outiller et accompagner** les coopérations entre acteurs au service de l'intérêt général.

## Les principes d'action

Pour mener à bien sa mission, les principes auxquels la Fonda est attachée sont :

- ☁ la **prospective participative**, comme aide à la décision et au service de l'innovation sociale ;
- ☁ **l'action en coopération**, en mettant en commun connaissances, ressources et engagements ;
- ☁ la mobilisation d'une **diversité de connaissances**, académiques, pratiques, situées ;
- ☁ le partage de la connaissance en tant que **bien commun** ;
- ☁ l'inscription dans le cadre des **Objectifs de développement durable (ODD)**.



# Être à la fois un laboratoire d'idées et une fabrique associative

La Fonda propose une diversité d'activités, qui se répartissent entre deux pôles, correspondant aux axes stratégiques dont elle s'est dotée en 2022 pour les 5 prochaines années :

## La Fonda « laboratoire d'idées », pour éclairer les transformations de l'engagement

- 📖 l'édition de la **revue trimestrielle** la *Tribune Fonda*,
- 📖 la conduite d'**études prospectives** et le partage de connaissances propres à éclairer les décisions stratégiques,
- 📖 l'animation de **débats** et l'organisation d'universités biennales.



Le site de la Fonda, associé à la communication numérique, est le **centre de ressources** où l'ensemble des livrables issus de ces activités est partagé.

Il s'agit d'un espace offert aux responsables associatifs et à leurs partenaires pour éclairer le débat sur le **futur du monde associatif**, mais aussi d'un ensemble de ressources, d'outils et de conseils pour nourrir les pratiques.

En cela, le site de la Fonda et la revue trimestrielle la *Tribune Fonda* complètent les nombreuses contributions des bénévoles et des salariés de la Fonda aux **réflexions stratégiques des dirigeants associatifs**, comme au débat public.

## La Fonda « fabrique associative », pour consolider et transmettre les méthodes et les outils du Faire ensemble

- 📖 la diffusion de **ressources méthodologiques**, notamment sous la forme d'interventions,
- 📖 l'**accompagnement** de dynamiques de coopérations territoriales,
- 📖 des formations et du **conseil sur mesure**, principalement pour les acteurs de l'appui à la vie associative/ESS.





## Un nouveau projet stratégique

Au terme d'un chantier participatif de 10 mois, l'Assemblée générale de la Fonda a adopté le 12 mai 2022 son nouveau **projet stratégique pour 2022-2026**.

Réaffirmant la mission de la Fonda et sa finalité d'intérêt général, le groupe de travail a reformulé le cap stratégique 2026 : « Afin de **redonner aux associations et à tous les acteurs de l'intérêt général un rôle central**, optimiste et transformateur, dans la construction d'une société équitable et durable, où chaque personne trouve du sens et de la reconnaissance ».

Les deux priorités stratégiques à l'horizon 2026 sont :

1. Poursuivre les actions visant à 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.

*Adoption du nouveau projet stratégique de la Fonda  
lors de son assemblée-générale le 12 mai 2022  
© Anna Maheu / La Fonda*



Ce **cap commun**, ou projet associatif, c'est la boussole de la Fonda. Il est important de le réinterroger régulièrement, pour en vérifier la pertinence par rapport aux besoins et questions des acteurs associatifs, s'assurer que les actions sont menées dans le respect des valeurs et des règles dont nous sommes librement dotés, et en vérifier la bonne réalisation comme les effets.

*Plus que le changement d'échelle, la Fonda vise le changement systémique.*

Aussi, notre conviction est que Faire ensemble, pour aller vers l'horizon collectif de l'Agenda 2030 des Nations Unies, permet de développer le pouvoir d'agir des personnes et des organisations, tout en préservant les ressources communes, qu'elles soient naturelles ou immatérielles. En définitive, « **agir en partenariat** » crée les **conditions de la Prospérité et de la Paix** pour tous.

Cela implique de s'extraire des logiques de compétition, de concurrence, de rivalités et autres prises de pouvoir malsaines. Au contraire, il s'agit d'**adopter les principes de la mise en commun et de la coopération**, dans un but autre que de s'enrichir. C'est la première condition pour régénérer les ressources du commun. Seconde condition : s'accorder sur la méthode.

Pour cela, la Fonda **active le geste associatif** :

- ☁ **faire connaissance** entre organisations et entre individus ;
- ☁ **faire réseau** et mettre en commun des connaissances et des ressources ;
- ☁ **faire cause commune** et se donner des règles pour coopérer ;
- ☁ **faire ensemble** et vérifier régulièrement les effets de l'action menée conjointement.

# Gouvernance et pilotage

La Fonda est d'abord une **association de personnes physiques de tous horizons**. Des organisations, sans voix délibérative, soutiennent son action : les **partenaires associés**, et **financiers**. Ces partenaires sont aussi des soutiens précieux dans la mise en place des activités de la Fonda.

## Les adhérents

Venant de tous horizons, les membres de la Fonda **adhèrent à son projet associatif** à titre personnel. Ils et elles participent aux travaux de la Fonda sans nécessairement engager leur organisation.

Parmi ses membres, la Fonda compte ainsi de nombreux **responsables associatifs**, bénévoles et salariés, et des **acteurs de l'appui** au développement de la vie associative. Parce qu'ils sont également au service de l'intérêt général et agissent souvent en partenariat avec le tissu associatif, des **agents de la fonction publique** adhèrent à la Fonda à titre personnel.

La Fonda réunit également des chercheurs, des étudiants et des enseignants attentifs au fait associatif. L'association compte aussi parmi ses membres des cadres syndicaux, des acteurs du monde de **l'entreprise**, du mécénat et de la responsabilité sociale et environnementale (RSE), et de l'Économie sociale et solidaire (ESS).

Ensemble, les membres forment l'**Assemblée générale** de l'association, qui se réunit au moins une fois par an pour assurer la vitalité du projet associatif. Ils approuvent les documents statutaires présentant les activités, les ressources, les modalités et les résultats du travail collectif.

En 2022, ils étaient 228 à soutenir la Fonda ainsi. Ensemble, ils forment l'Assemblée générale, qui élit le Conseil d'administration.

Parmi les membres, certains sont en plus **bénévoles**, engagés soit dans la gouvernance, soit dans le programme de travail de la Fonda. On peut tout à fait être membre sans être bénévole, et inversement.

La Fonda en 2022 :

# 228

# 23

**adhérents  
à titre individuel**  
(dont 38 nouveaux)

**administrateurs  
et administratrices**

# 100+

**bénévoles** soit  
2248 heures de bénévolat

## Les contributeurs bénévoles

Tout au long de l'année 2022, l'équipe a bénéficié du soutien d'**une centaine de bénévoles**, dont Alain Grozelier pour des missions de veille.



## Le conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) est garant de la permanence et de la pertinence du projet associatif, et porte le projet politique de l'association. Il est composé de **membres élus** pour la complémentarité de leurs regards, de leur réseau et de leurs cultures professionnelles.

En plus de leur **implication bénévole** dans la vie statutaire de l'association, la majeure partie des administrateurs s'implique dans les travaux de la Fonda, dans des groupes de travail internes, ou la représente dans différents espaces.

### Outre les membres du bureau, voici les administrateurs titulaires en 2022 :

*Stéphanie Andrieux, Philippe Bégout, Philippe Chabasse, Isabelle Chandler, Camille Destans, Marianne Eshet, Pierre François, Jean-Pierre Jaslin, Sophia Lakhdar, Agathe Leblais, Valérie Lourdel, Michel Nung, Sandrine Soloveicik, Roger Sue, Laurent Terrisse, Pierre Vanlerenberghe et Kaméra Vesic.*



Le renouvellement et la transmission étant des dynamiques cruciales à la Fonda, les anciens administrateurs sont invités à prendre part aux réunions et séminaires du Conseil d'administration. Sont également invitées des personnes qui nous ont fait part de leur envie de s'impliquer, sans pouvoir s'engager à date. Ce sont les invités permanents du Conseil d'administration.

### Invités permanents en 2022 :

*Bouchra Aliouat, Sophie Blampin, Patrick Boulte, Christophe Dansac, Vincent David, Jean-Pierre Dupont, Francine Évrard, Thierry Guillois, Henry Noguès, Frédéric Pascal, Jacques Remond, Patrice Simounet, Michel de Tapol, Sébastien Thubert et Léo Tolub.*

## Le bureau



**Nils Pedersen**  
Président



**Yannick Blanc**  
Vice-président



**Gabriela Martin**  
Vice-présidente



**Giorgia Ceriani**  
Vice-présidente



**Louise Vaisman**  
Secrétaire générale



**Alain Legrand**  
Trésorier

Le bureau assure une fonction exécutive et a la particularité d'associer l'ensemble de l'équipe salariée à ses décisions comme au portage politique du projet de la Fonda. Il s'assure que l'action menée est conforme au projet associatif, mobilise les ressources et les connaissances nécessaires, pilote les activités et en vérifie les effets pour en rendre compte au Conseil d'administration, à l'Assemblée générale et aux bailleurs de fonds. Le bureau mobilise 6 personnes qui s'impliquent autant que possible dans le cadrage et la mise en œuvre des activités de production ou dans les fonctions de soutien de la Fonda. Il se réunit tous les mois.

Partiellement renouvelé en 2022, voici la composition du bureau de la Fonda

**Président : Nils Pedersen**

**Vice-président : Yannick Blanc**

**Vice-présidente : Gabriela Martin**

**Vice-présidente : Giorgia Ceriani Sebregondi**

**Secrétaire générale : Louise Vaisman**

**Trésorier : Jeff Archambault, puis Alain Legrand**

### La Fonda en 2022 :

1

séminaire  
des administrateurs

6

réunions du  
Conseil d'administration

12

réunions du bureau

1

assemblée  
générale ordinaire

soit

543

heures de bénévolat cumulées,  
sans compter le temps de  
préparation.

## L'équipe permanente



**Charlotte Debray**  
Déléguée générale



**Florence Grelet**  
Assistante de direction



**Bastien Engelbach**  
Coordonnateur



**Anna Maheu**  
Communication



**Hannah Olivetti**  
Chargée de mission



**Myriam Roumane**  
Assistante de gestion

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

- Déléguée générale : **Charlotte Debray**
- Assistante de direction : **Florence Grelet**  
(départ en retraite en juin 2022)  
remplacée par **Diane Bonifas** en 2023
- Coordonnateur des programmes : **Bastien Engelbach**
- Responsable communication : **Anna Maheu**
- Assistante de gestion : **Myriam Roumane**
- Chargée de mission : **Hannah Olivetti**

En 2022, la Fonda a également accueilli un stagiaire sur le programme Faire ensemble 2030, Luc Hansen, et une alternante au poste de chargée de communication, Agathe Thiebeaux.

## La Fonda vue par Florence Grelet

1996, souhaitant travailler à temps partiel, j'atterris à la Fonda ou plutôt devrais-je dire j'alunis, tant le monde des entreprises marchandes duquel je viens est différent.

Recrutée pour assurer le secrétariat du Comité européen des associations d'intérêt général (CEDAG) et de la CPCA (futur Mouvement associatif), j'apprends petit à petit à naviguer parmi les acronymes, à comprendre le fonctionnement des instances européennes et françaises, et ce pendant quatre années. Puis les deux associations prenant leur indépendance, mon travail s'oriente vers les travaux de la Fonda.

**Mais qu'est-ce que la Fonda ?** Association pour la promotion de la vie associative, laboratoire d'idées, *think-tank* ? Différentes *baselines* pour un même principe d'action, travailler en profondeur des concepts novateurs, puis laisser le soin à chacun de se les approprier. J'avoue avoir mis un certain temps pour exprimer les choses aussi clairement.

Oui, mais **plus concrètement**, me demande-t-on souvent... Les premiers travaux visaient à faire dialoguer les différents acteurs du monde associatif aux idéologies si dissemblables, travail sans cesse à remettre sur le métier !

Puis, toujours précurseur des évolutions de la société, et au fil des présidences, la volonté de travailler en région, la mise en avant de l'importance de la vitalité associative pour la démocratie, et le pouvoir d'agir, l'ouverture du grand chantier de la prospective pour lever le nez du guidon.

Travailler dans une **structure toujours en évolution** demande une certaine flexibilité. Les tâches et les responsables changent au fil du temps, sans parler du développement de la technologie. Passer de l'envoi de fax à *webmaster*, c'est cela qui me plaît !

Les travaux et la revue de la Fonda reconnus pour leur qualité sont cependant qualifiés de « perchés » par certains et **restent trop peu connus**. Il est vrai que les belles intelligences à l'œuvre sont parfois un peu ardues à comprendre pour celles et ceux qui ne sont pas familiers avec ces notions. Un premier essai de simplification avec « Faire ensemble » est une réussite. Puis entre en jeu le pôle communication qui clarifie le langage et l'image.

Tout cela est bien entendu rendu possible grâce aux idées toujours foisonnantes et créatrices des administrateurs et bénévoles, leur mise en application par une petite équipe de salariés énergiques et motivés. L'**esprit d'entraide** et la bienveillance toujours présents permettent de surmonter les difficultés.

Voici un tableau bien idyllique, cependant **n'occultons pas** la course après les financements, les relations parfois délicates entre bénévoles et salariés, la difficulté à fidéliser les adhérents, les surcharges de travail....

Mais grâce à une grande adaptabilité et la multiplicité des compétences, en 2023 la Fonda est plus que jamais **présente et nécessaire dans l'écosystème associatif**.

L'aventure continue avec un *leitmotiv* : pas de routine à la Fonda !

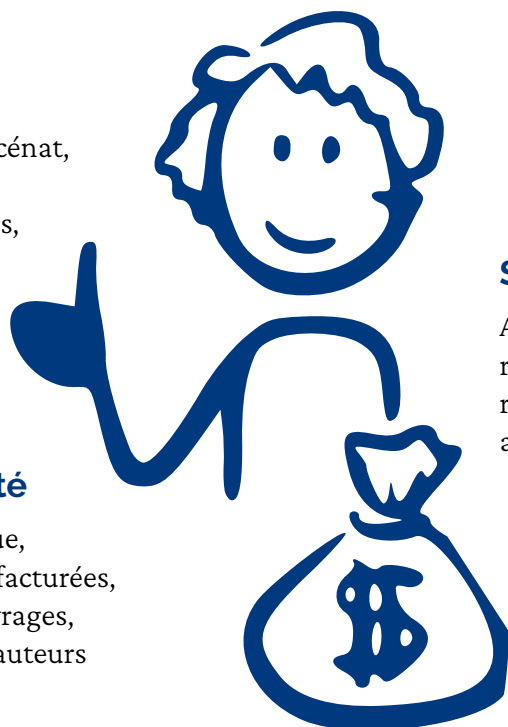


**Florence Grelet**  
assistante de direction  
de la Fonda pendant 26 ans

# Ressources de la Fonda

## Financements publics et privés

Subventions publiques, partenariats privés et mécénat, cotisations des membres et des partenaires associés, dons et souscriptions



## Recettes d'activité

Abonnements à la revue, prestations de service facturées, ventes de jeux et d'ouvrages, billetteries et droits d'auteurs

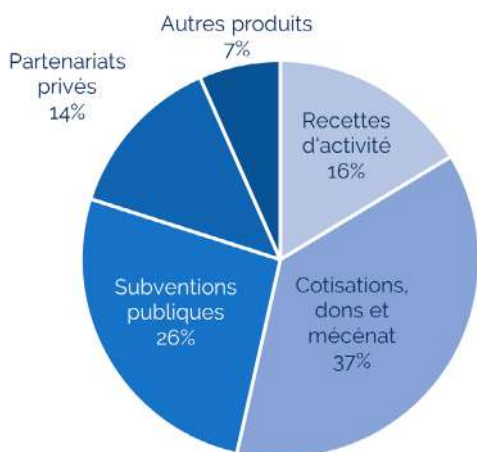
## Apports en nature

Bénévolat, *pro bono*, dons en nature, mises à disposition de salles

## Soutiens informels

Apports d'expertise ou de compétence, relais de communication, mises en réseau et prescriptions, participations au pilotage de projets et relectures

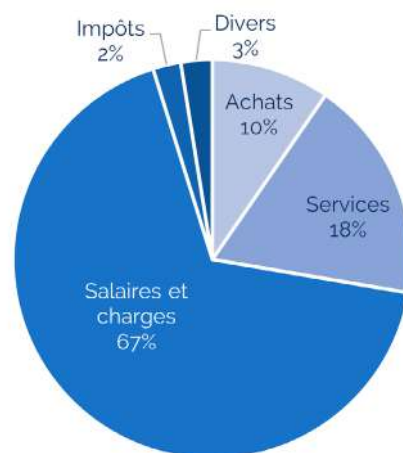
## Comptes 2022



Produits: 594 447 €

Nous observons en 2022 une **diminution des contributions publiques** liée principalement à la clôture de programmes vers lesquels elles étaient fléchées (dont ESS et création de valeur) et une baisse de certains financements privés.

Aussi, la maîtrise des charges et surtout l'augmentation de recettes d'activités font que La Fonda pour la quatrième année consécutive, est **excédentaire**. C'est le résultat d'une équipe engagée et le fruit d'une expertise reconnue.



Charges: 563 051 €

Résultat: 31 396 €

Les comptes de la Fonda sont certifiés par un Commissaire aux comptes.

# La chaîne de valeur de la Fonda

Une fois les missions et la stratégie 2022-2026 adoptées, la Fonda s'est appliquée la **méthode de l'analyse des chaînes de valeur**, qu'elle a contribué à adapter aux projets associatifs avec son programme de recherche « ESS et création de valeur » et les expérimentations locales conduites dans le champ de politiques publiques coconstruites : l'Animation de la vie sociale et Territoires zéro chômeur de longue durée. Voici la **modélisation du projet associatif** de la Fonda qui en a été tirée.

## Finalité

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

## Missions et stratégie

2022-2026

**ÉCLAIRER**  
les transformations de l'associatif

**ACCOMPAGNER**  
et transmettre les méthodes du Faire ensemble

## Activités de production



**THINK-TANK**  
Le « laboratoire d'idées »

La revue trimestrielle la *Tribune Fonda*  
Études prospectives dont « Vers une société de l'engagement ? »  
Interventions, débats et universités



**DO TANK**  
La « fabrique associative »

Expérimentations (Faire ensemble 2030, Points d'appui au numérique associatif)  
Capitalisation méthodologique dont ESS et création de valeur  
Formations, animations et accompagnements

**INFLUER**  
Personnes Acteurs de l'appui Décideurs

## Activités de soutien

Communication

Gouvernance et *management*

Gestion administrative et financière

Logistique et infrastructures

Développement et ingénierie



# L'écosystème de la Fonda

En plus des membres, des **organisations** **souscrivent au projet associatif de la Fonda** et s'associent à son action, sans être formellement dotées de voix délibérative, pour éviter d'éventuels conflits d'intérêts. Il s'agit des partenaires associés, des partenaires opérationnels et des partenaires financiers.

## Partenaires associés

Les partenaires associés, personnalités morales diverses natures, forment la deuxième catégorie de membres prévus par les statuts de la Fonda.

Leur adhésion signale la convergence de leurs valeurs et de leurs projets avec celui de l'association, ainsi que la **volonté de Faire ensemble**, de s'associer et mettre en commun des connaissances pour éclairer les décisions et outiller les coopérations d'intérêt général.

Leur **cotisation** est considérée comme un don, acte de soutien sans contrepartie autre que symbolique (être informés, avoir une page sur le site Internet, ou débattre de nos travaux).

Les partenaires associés sont de précieux soutiens dans le **rayonnement des travaux** de la Fonda.

### Partenaires associés en 2022 :

ADAPEI23, ADASI, Association des directeurs et directrices et cadres exécutifs (ADC), Admical, ADSEA29, AIDES, Ambassade des Réseaux, Assopreneur-e, Avise, Comité européen des associations d'intérêt général (CEDAG), CFSI, La Cloche, CNAPE, Comité 21, Citoyens et justice, Culture et Promotion, F3E, Fédération des Centres sociaux et socioculturels de France (FCSF), Fidarec, Fondation AG2R-La mondiale, Fondation Apprentis d'Auteuil, Fondation Cognacq-Jay, Fondation Korian, Fondation KPMG, France Bénévolat, Futuribles International, Groupe Goboni, HelloAsso, IDAF, Institut IDEAS, La Fing, Le Labo de l'ESS, Le Mouvement associatif, MNT, NEXEM, Pôle ressources ville et développement social, Pro Bono Lab, Ressources urbaines, Réunion Bénévolat, RNMA, Secours populaire, SNADOM, Société française de prospective (SFP), Solidarités nouvelles face au chômage (SNC), Social good accelerator (SOGA), Sogama Conseil, Télémaque, Union française des centres de vacances (UFCV), UNA, Unaforis, Unhaj, UNAPEI, Ville de Grenoble.

## Partenaires financiers

La Fonda mobilise autour d'elle différents **partenaires financiers**, acteurs tournés vers l'intérêt général qui soutiennent son activité et ses travaux.

En 2021, la Fonda avait bénéficié de 24 lignes de financements publics et privés. En 2022, la Fonda a monté 28 dossiers de financements, pour 16 financements obtenus. Parmi eux :

☁ **10 partenaires publics** pour un total de 156 988 € et un financement moyen de 15,7 k€

☁ **6 partenaires privés** pour 220 000 € et un financement moyen de 36,7 k€

La Fonda ne pourrait mener à bien ses travaux sans le soutien de ses partenaires qui l'ont soutenu en 2022 sur **l'ensemble de son activité**.

De plus en plus impliqués dans l'opérationnel, les partenaires financiers de la Fonda apportent les moyens nécessaires à la bonne réalisation des actions. Ils sont également des **soutiens précieux** dans la mise en place du projet de la Fonda : aider à collecter des données, partager des contenus et des outils, des compétences, des contacts, des locaux, etc.

Certains de ces partenaires nous soutiennent **depuis près de 40 ans**, quand d'autres s'impliquent plus ponctuellement. Les adhérents, salariés, bénévoles et partenaires forment la **Communauté de la Fonda**.

## La Fonda en 2022 :

# 7

grands partenaires financiers

# 41

partenaires associés pour un montant de 62 700 €

# 10

partenaires dispensés de cotisation, dont 9 adhésions croisées

## Partenaires de diffusion

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

### Collectifs citoyens :

Pacte du Pouvoir de vivre

**Associations** : Social good accelerator (SOGA), l'Association pour la promotion des Loteries solidaires (APLS).

**Monde de la recherche et think-tanks** : Conseil civique d'Open Diplomacy, IFMA, Labo de l'ESS, Fabrique Écologique, Futuribles International.

**Médias** : Comité éditorial d'Associations mode d'emploi, Conseil scientifique de Juris Associations.

**Grands événements et participation à des jurys** : Forum national de l'ESS (CRESS Nouvelle-Aquitaine), Comité scientifique du Forum national des associations et fondations (Les Échos-le Parisien), Prix de la Fondation Cognacq-Jay, Fondation Émergences, Transitions en commun (Groupe Radio France), Rencontres du développement durable (Open Diplomacy).

### Institutions publiques :






Conseil des générations futures et Conseil parisien des associations (Ville de Paris), Comité de suivi de la mesure Guid'Asso (DJEPVA), Groupe de travail communication Agenda 2030 (Commissariat général au développement durable).

**Acteurs de l'accompagnement associatif** : G10, Adasi, Avise, Le Mouvement associatif, SOGAMA Conseil.

Plusieurs membres et administrateurs de la Fonda siègent au Haut Conseil à la Vie Associative intuitu personae.

Un membre du conseil d'administration de la Fonda est invité chaque année à être membre du Jury Prix Fondation Cognacq-Jay (Nils Pedersen, Kaméra Vesic et Hannah Olivetti l'ont été respectivement en 2020, 2021 et 2022).

Chacun de ces mandats s'inscrit dans le double 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





## MANDATS DES ADMINISTRATEURS ET MEMBRES



**ROGER SUE**  
Administrateur du **Mouvement associatif**  
Membre du Comité d'Accompagnement du Projet de **France Bénévolat**



**LAURENT TERRISSE**  
Administrateur de l'Association pour la promotion des loteries solidaires (**APLS**)  
Membre du Jury **Transition en commun** du Groupe Radio France



**NILS PEDERSEN**  
Administrateur de l'**Académie des Futurs Leaders**  
Membre du Comité stratégique de **La Fabrique écologique**



**ALAIN LEGRAND**  
Administrateur de **SOGAMA conseil**



**SÉBASTIEN THUBERT**  
Membre du Comité de rédaction d'**Associations mode d'emploi**



**GIORGIA CERIANI SEBREGONDI**  
Membre du **Conseil des générations futures**, instance consultative de la Ville de Paris



**YANNICK BLANC**  
Président de l'Association de préfiguration du Carrefour des innovations sociales (**APCIS**)



**GABRIELA MARTIN**  
Membre du Conseil civique d'**Open Diplomacy**  
Administratrice du **Social good accelerator (SOGA)**  
Membre du **Pacte pouvoir de vivre**



**SOPHIA LAKHDAR**  
Membre du Conseil d'orientation du **Labo de l'ESS**



**ISABELLE CHANDLER**  
Membre du Conseil d'Orientation Stratégique de l'**Avise**  
Membre du **Pacte pouvoir de vivre**

## Partenaires opérationnels

Les partenaires opérationnels sont nombreux et de nature diverse. Ils s'associent à **une des activités impulsées** ou soutenues par la Fonda, comme les recherches-actions, les cycles de formation, ou les publications.

La Fonda mène ses travaux grâce au soutien de partenaires opérationnels et notamment :

- ☁ Déclinaison opérationnelle du programme Faire ensemble 2030, l'expérimentation « Structurer les coopérations » a été coconstruite avec le **Réseau national des Maisons des associations** (RNMA).
- ☁ Autre déclinaison opérationnelle du programme Faire ensemble 2030, l'expérimentation « Hôpital et territoire promoteur de santé » est menée avec l'**Agence régionale de santé d'Île-de-France** (ARSIF).

- ☁ Le programme Points d'appui au numérique associatif (PANA) a été lancé en 2018 avec Le **Mouvement associatif** et **HelloAsso** et s'articule avec **Guid'Asso**.
- ☁ La démarche d'évaluation d'impact de l'action de centres sociaux des départements de Seine-Maritime (76) et de la Drôme (26) a été coproduite avec les **Caisse des allocations familiales de Seine-Maritime et de la Drôme**, les **Fédérations des centres sociaux de Seine-Maritime et de la Drôme**, la Fédération des centres sociaux et socioculturels de France (**FCSF**) et la Caisse nationale des allocations familiales (**CNAF**).
- ☁ La démarche d'évaluation d'impact de l'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée a été menée avec l'association nationale **Territoires zéro chômeur de longue durée**.



# L'écosystème de la Fonda

## Partenaires associés



## Partenaires financiers



## Partenaires opérationnels



## Partenaires de diffusion



# Les activités de la Fonda



## Le « laboratoire d'idées »

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

La revue trimestrielle  
*la Tribune Fonda*

Interventions, débats  
et universités



L'ensemble des livrables issus de ce  
de ressources en ligne de la Fonda

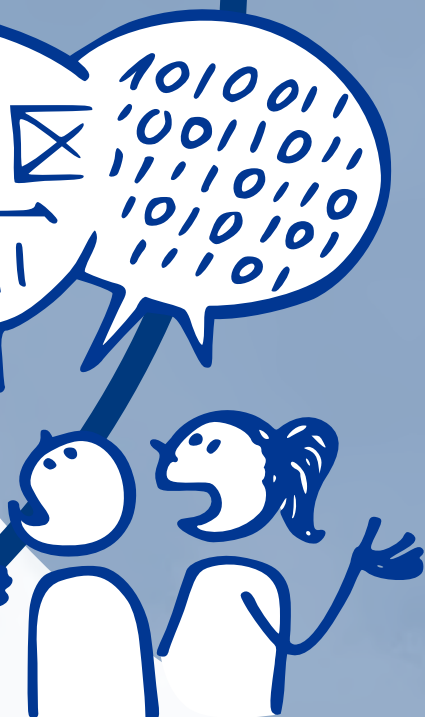


## La « **fabrique** associative »

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

Capitalisation méthodologique

Formations, animations  
et accompagnements



ses activités est partagé dans le centre  
a sous licence *Creative Commons*.

La revue trimestrielle  
la *Tribune Fonda*

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



Le « laboratoire d'idées »

Interventions,  
débats et universités

L'ensemble des livrables  
issus de ces activités est partagé  
dans le centre de ressources  
en ligne de la Fonda sous  
licence *Creative Commons*.

# Le « laboratoire d'idées »

## **p. 24 La transmission de la connaissance par la revue la *Tribune Fonda* et le centre de ressources associé**

Chaque trimestre, la *Tribune Fonda* prend le temps de la réflexion sur les grands enjeux d'intérêt général. Depuis plus de 40 ans, cette revue offre un espace d'expression et de débat aux acteurs du monde associatif. Accessible également en ligne sous la forme d'un centre de ressources, la *Tribune Fonda* propose plus de 1200 articles pour penser l'engagement avec une approche prospective.

## **p. 28 L'étude prospective «Vers une société de l'engagement?»**

En tant que laboratoire d'idées associatif, la Fonda éclaire le futur du monde associatif à l'aide de la prospective participative. Pour répondre aux questionnements croissants des associations et de leurs partenaires sur l'engagement, la Fonda a initié en 2022 un nouvel exercice de prospective intitulé « Vers une société de l'engagement ? ».

## **p. 30 Les interventions, l'animation de débats prospectifs et d'universités**

En 2022, les membres de la Fonda sont intervenus dans 68 espaces, partageant avec près de 4000 personnes les résultats de ses travaux. La Fonda organise une Université biennale dont la dernière édition a eu lieu en juin 2022. L'association anime également régulièrement des *webinaires* et des rencontres-débats. Ces événements sont à retrouver dans le calendrier en ligne du site de la Fonda à [fonda.asso.fr/evenements](https://fonda.asso.fr/evenements)

# La revue trimestrielle la *Tribune Fonda*

Chaque trimestre, la revue *la Tribune Fonda* prend le temps de la réflexion sur les enjeux d'intérêt général. Composée d'un grand dossier, d'entretiens, de fiches de lecture et de retours de terrain, la revue est rédigée pour et par les acteurs attentifs au fait associatif. Accessible en ligne également, *la Tribune Fonda* s'adresse à l'ensemble du monde associatif et plus largement à tous les citoyens qui construisent une société solidaire, juste et durable.

## Derniers numéros

En 2022, 4 numéros de ce média associatif indépendant sont parus :

### Travail social : faire réseaux — Mars 2022

Face à l'accroissement et à la transformation des besoins des publics qu'ils accompagnent, les travailleurs sociaux choisissent partout en France de faire réseau(x). Un 253<sup>e</sup> numéro qui réunit des analyses d'Hélène Strohl, Cristelle Martin, Chloé Altwegg-Boussac et Marcel Jaeger de l'UNAFORIS, mais aussi les exemples de la Compagnie Générale des Autres, l'après M et e-graine.

### Tiers-lieux : fabrique de société — Juin 2022

Ce 254<sup>e</sup> numéro porte attention à la fois à la « méthode » des tiers-lieux, et à ce que cela permet de produire. Avec des contributions de François Taddei et Patrick Levy-Waitz entre autres, ce numéro s'intéresse à la façon dont des démarches horizontales, citoyennes, viennent nourrir les dynamiques des territoires et inventer les solidarités de demain.

### Quand le sport contribue au bien commun — Septembre 2022

Le sport a toujours joué un rôle essentiel de rassemblement des sociétés, déchaînant les passions et développant un esprit de communauté. Ce 255<sup>e</sup> numéro interroge les récentes évolutions du sport associatif avec des retours d'expérience de Profession Sport Limousin, Siel Bleu, Alternatives Cameroun, Robins des murs et le Quadrathlon des femmes.



### Les associations, garantes de nos droits culturels — Décembre 2022

La Tribune Fonda n° 256 s'intéresse aux associations culturelles, ces lieux de vie, de débats, d'échanges et de lien social. Les associations jouent, en effet, un rôle fondamental dans la garantie des droits culturels, en donnant accès à la culture institutionnelle et en faisant vivre les cultures plus subversives. Elles permettent une démocratie culturelle, en donnant à chaque citoyen la possibilité de créer, de s'exprimer et de se former. L'observation de la Fonda selon laquelle « il n'y a pas de vie démocratique sans vie associative » trouve pleinement écho dans le champ de la culture. Comment cela se manifeste-t-il ? Découvrez-le dans ce 256<sup>e</sup> numéro de la Tribune Fonda.





Parce qu'il est toujours intéressant de lire la Tribune Fonda afin d'enrichir son point de vue et donner des perspectives à son action, abonnez-vous !

**Isabelle Chandler**, Responsable du pôle Affaires publiques France et International au sein de l'Unapei.

En 2022 :

**423**

abonnés

**68**

nouveaux contributeurs  
au centre de ressources  
(618 au total)



La ressource de la semaine sur [commune-mesure.fr](http://commune-mesure.fr) est le dossier « Tiers-lieux : fabrique de société » paru dans le numéro de juin de la Tribune Fonda, revue dédiée au monde associatif et de l'Économie sociale et solidaire (ESS) et portée par la Fonda. On y découvre des retours d'expériences sur des initiatives menées partout en France, appuyée d'une cartographie nationale des tiers-lieux réalisée avec France Tiers-Lieux. Pour vous plonger dans la dynamique tiers-lieux, allez découvrir ce dossier.

**Commune mesure**, Plateforme ressources sur la mesure d'impacts et l'évaluation à destination des tiers-lieux et des lieux hybrides.



Nous avons été heureux de pouvoir contribuer à ce numéro et d'éclairer ainsi nos actions dans la Tribune Fonda. Pour nous, c'est essentiel !

**Céline Abisoror**, Secrétaire générale de Cultures du Cœur.

## Ils et elles ont contribué à la Tribune Fonda en 2022

Le comité éditorial de la Tribune Fonda est composé du Bureau et de l'équipe salariée de la Fonda. Pour cerner tous les enjeux de chaque thématique abordée, le comité s'efforce d'éclairer des sujets déterminants pour l'avenir et de valoriser les innovations sociales nées dans le tissu associatif.





Acteurs de terrain, porteurs de projets, chercheurs, journalistes, les contributeurs de la Tribune Fonda sont toujours issus d'horizons divers, afin de faire partager des expertises plurielles et valoriser la richesse des initiatives.

### En 2022, la Fonda tient à remercier pour leur contribution :

*Bouchra Aliouat, Chloé Altwegg-Boussac, Stéphanie Andrieux, Laurence Armand, Jean-Marie Bergère, Marion Bergognon, Raphaël Besson, Pascal Bironneau, Alice Blanc, David Blough, Estelle Bottereau, Thierry du Bouëtiez, Mohamed Bouzerdeb, Paul Bucau, Dorothée Cognez, Laurent Costy, Stéphanie Havet-Laurent, Marcel Jaeger, Stéphanie Legrand, Marylise Léon, Patrick Levy-Waitz, Julien Maisonnasse, Marie-Claire Martel, Cristelle Martin, Adeline Mazier, Anne-Laure Michel, Jean-Christophe Mino, Carine Mira, Marie-Odile Morandi, Akim Oural, Gilles Pérole, Éric Picou, Rudy Pignot-Malapert, Sébastien Poulet-Goffard, Thierry Prévot, Jean-Michel Ricard, Nadine Richez-Battesti, Éric Rossi, Vincent Salaun, Hélène Strohl, François Taddei, Zahia Ziouani.*

### PERSPECTIVES POUR 2023

Les prochains numéros aborderont :

-  Associations et fondations face aux **changements systémiques**
-  **Cartographier** l'engagement
-  L'engagement **au fil des âges**
-  L'engagement pour la **cause écologique**



Contact Tribune Fonda

**Anna Maheu**, rédactrice en chef  
[anna.maheu@fonda.asso.fr](mailto:anna.maheu@fonda.asso.fr)

# Le centre de ressources en ligne [fonda.asso.fr](https://fonda.asso.fr)

Dans le tourbillon des transformations qui les touchent, les responsables associatifs ont besoin de lever le nez du guidon. Les clés pour **explorer le présent et penser l'avenir** pour mieux s'y préparer se trouvent dans le centre de ressources de la Fonda, à l'adresse [fonda.asso.fr](https://fonda.asso.fr).



## Prendre du recul par rapport aux grandes mutations du monde associatif

Les ressources qui se trouvent sur le site Internet de la Fonda s'inscrivent dans le double projet stratégique de la Fonda : **éclairer et outiller**.

Prolongement de notre revue papier, il s'agit d'un espace d'intelligence pensé pour les acteurs du monde associatif. Soit plus de **1200 articles pour penser l'engagement** (contre 1130 en 2021 et 930 en 2020). En plus des articles produits pour notre revue trimestrielle, la *Tribune Fonda*, on y retrouve les outils modélisés par la Fonda pour nourrir les pratiques comme les guides méthodologiques du Faire ensemble, et de l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur ou le rapport *Territoires zéro chômeur de longue durée : quelle création de valeur ?*

Les **travaux des partenaires de la Fonda** concernant les grands enjeux du monde associatif y sont aussi publiés, vous y retrouverez notamment les derniers travaux de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), de Nexem, du Comité 21, de Solidatech ou du Mouvement associatif. Cette palette de ressources jugées solides par l'équipe de la Fonda est réunie pour nourrir les réflexions et les décisions des responsables associatifs.

Le moteur de recherche puissant, les dossiers thématiques et les biographies des différents contributeurs et contributrices permettent une **exploration éclairée de cette mine de ressources**.

Avec **618 fiches biographiques** d'autrices et auteurs du monde associatif, universitaire et de l'entreprise, le centre de ressources est également devenu un annuaire des acteurs de l'intérêt général.

Les visiteurs du site de la Fonda y trouvent également un **agenda** des événements du monde associatif, l'actualité de la Fonda et celle de son réseau.

En 2022 :

# 397 189

**ressources lues en ligne en 2022**

*pour la plupart en accès libre et avec un temps moyen de lecture de 3 minutes*

# 34000

**pages visitées en moyenne chaque mois** (contre 26 000 en 2020).

# 91

**nouvelles fiches de contributeurs et contributrices en 2022** (618 au total)

# 12

**dossiers thématiques**

# 134

**événements** consacrés au monde associatif (525 au total)

## Un espace d'intelligence collective en ligne

En 2022, le nombre moyen de visiteurs uniques sur le site de la Fonda est de **34 000 par mois**. C'est une multiplication par 3,3 du nombre de visiteurs en 3 ans. Le lectorat avait dépassé en 2021 plus de 19 000 visiteurs uniques par mois (pour 13 000 en 2020).

Ce lectorat vient partiellement des réseaux sociaux où la Fonda est présente et tente d'animer un **débat d'idées** autour des questions d'intérêt général. Avec plus de 9 000 abonnés sur Twitter (8063 en 2019), 5 500 sur LinkedIn (1260 en 2019) et 2 500 sur Facebook (1848 en 2019), la Fonda continue à créer sa communauté en ligne.



Tout est dans le titre de cet article proposé par la Fonda : « *Le bénévolat est la première richesse des associations.* ». Merci Laurence Armand, Adeline Mazier et Thierry Prévot pour cet échange avec Anna Maheu ! Une belle lecture pour démarrer la journée (si vous ne l'aviez pas vue passer), mais aussi un bel échange pour nourrir notre réflexion — votre engagement ?

**Daniel Renambatz**, Responsable de l'appui aux structures militantes sur la communication locale d'Amnesty International France.



## Les fondamentaux du fait associatif : des ressources produites en association

L'année dernière, le cycle de formation « **Les fondamentaux du fait associatif** » a été organisé pour la communauté Fonda. Développées à la demande de nos membres, ces formations sont le fruit d'un effort de synthèse des connaissances réunies par la Fonda au cours de ses 40 premières années d'existence.

Grâce à nos bénévoles, une **note de synthèse** a été réalisée pour chaque formation et mise en ligne dans le centre de ressources de la Fonda. Chaque synthèse écrite est complétée de l'enregistrement vidéo de la formation, ainsi que du support de présentation et des ressources bibliographiques.



*Depuis plus de deux ans, Assopreneur-e est partenaire associé de la Fonda. L'association publie la synthèse de ses formations sur les fondamentaux du fait associatif et je vous recommande ce cycle de formations très intéressantes.*

**Claire Ribouillard**, Fondatrice d'Assopreneur-e

- ☁ Quelques **données clés** sur le fait associatif, par Charlotte Debray et Nils Pedersen
- ☁ Le **bénévolat**, par Charlotte Debray et Lionel Prouteau
- ☁ Les différents **modèles socio-économiques**, par Bastien Engelbach et Sophia Lakhdar
- ☁ Repenser l'**évaluation**, par Yannick Blanc et Étienne Dupuis
- ☁ Les questions de **gouvernance**, par Alain Legrand et Sébastien Thubert
- ☁ Association, démocratie et **pouvoir d'agir**, par Gabriela Martin et Louise Vaisman
- ☁ Associations et **numérique**, par Charlotte Debray
- ☁ Les associations et leur **écosystème**, par Yannick Blanc
- ☁ Les dynamiques du **Faire ensemble**, par Bastien Engelbach et Hannah Olivetti



Contact Centre de ressources

**Anna Maheu**, rédactrice en chef  
[anna.maheu@fonda.asso.fr](mailto:anna.maheu@fonda.asso.fr)

# Étude prospective

## « Vers une société de l'engagement ? »

En renouvelant son projet stratégique en 2022, la Fonda a identifié le besoin d'impulser un **nouvel exercice de prospective** intitulé « Vers une société de l'engagement ? »

En se projetant à l'horizon 2040, la Fonda souhaite répondre aux questions prospectives : pourquoi l'engagement est-il désormais sur toutes les lèvres ? N'est-ce qu'un effet de mode ou le signal d'un basculement profond de la société ? Allons-nous vers une société de l'engagement ? Si oui, laquelle ? Quelles conséquences pour le fait associatif ?

L'année 2022 a été principalement consacrée à préciser ces questions, à établir le dispositif de travail et à mobiliser les acteurs et les ressources.

### Pourquoi un exercice prospectif sur une possible « société de l'engagement » ?

La notion d'engagement est devenue un « **attracteur sémantique** », c'est-à-dire un mot régulièrement employé sans que son sens soit précisément défini. C'est un signal de l'influence des liens associatifs sur la construction des rapports sociaux.

La Fonda a déjà consacré de nombreux travaux à l'engagement bénévole dans les associations et constaté sa vitalité persistante face au déclin de l'engagement politique et syndical. Valeur cardinale pour les Français, la **notion d'engagement s'est élargie** avec le développement de l'Économie sociale et solidaire (ESS), du Service civique et du Service national universel (SNU), l'incitation à l'engagement des salariés ou l'affirmation des « entreprises engagées ».

N'y a-t-il là qu'un effet de mode ou est-ce au contraire le signe d'une **transformation profonde** des rapports entre les individus et les structures collectives en même temps que d'une approche plus ouverte, mais aussi plus diversifiée, de l'action d'intérêt général ? Pour le dire plus schématiquement, l'engagement est-il une forme émergente et demain une forme dominante du lien social ?

C'est à cette question que la Fonda voudrait répondre en se projetant à l'horizon 2040 et en essayant d'imaginer ce que serait la **place des associations** dans un monde qui verrait les valeurs de l'engagement se diffuser à l'ensemble de la société.

La Fonda souhaite donc éclairer ce sujet, pour aider les responsables associatifs et tous ceux qui comme eux agissent pour l'intérêt général, à comprendre le présent, pour **mieux se préparer à l'avenir**. Ou plus précisément, pour préparer l'avenir qu'ils souhaitent voir advenir : le futur souhaitable de la société de l'engagement.

#### PERSPECTIVES POUR 2023

☁ Club de lecture mensuel

☁ Journées d'étude #1 et #2

☁ 3 groupes de travail thématiques

☁ Parution de 3 *Tribunes Fonda* sur ces sujets

Cet exercice de prospective a vocation à nourrir les **outils de la fabrique associative**, la partie *do-tank* de la Fonda.



*Merci pour cette initiative utile pour tous, et forcément, à porter ensemble !*

**Hubert Pénicaud**, Référent national vie associative de France Bénévolat

## Présentation succincte du dispositif de travail

Voici les **principales orientations** du dispositif de travail. L'exercice entend mobiliser les travaux les plus récents sur le thème de l'engagement, et croiser les regards, y compris celui des premiers concernés.

Il se veut **ouvert et participatif**, afin d'enrichir les données, chasser les conformismes de pensée et consolider les livrables. Il reposera aussi sur la capacité de mobilisation des différentes parties prenantes pour faire remonter de l'information et diffuser les résultats intermédiaires et finaux.

L'exercice de prospective se décline en **deux grandes étapes** :

### ☁️ COMPRENDRE LE PRÉSENT

Il s'agit d'étudier si cette société de l'engagement existe effectivement, en identifiant les tendances clés, les acteurs, etc. Dans ce cadre, **trois actions clés** sont mises en place par la Fonda :

☁️ Le **club de lecture** mensuel sur l'engagement qui permet de découvrir les principaux enseignements d'études, d'enquêtes et d'ouvrages traitant de l'engagement.

☁️ Les **groupes de travail thématiques** qui approfondissent le sujet sous divers angles : l'engagement au fil des âges, l'engagement pour la cause écologique et l'engagement dans les territoires les plus vulnérables (territoires ruraux, Outre-mer, quartiers prioritaires de la politique de la ville, etc.)

☁️ Les **journées d'étude** qui visent à nourrir le débat et les réflexions en mars 2023, en octobre 2023 et en avril 2024.

D'ici au premier trimestre 2024, cette phase dédiée à la compréhension du présent aura nourri quatre numéros de notre revue, la *Tribune Fonda*.

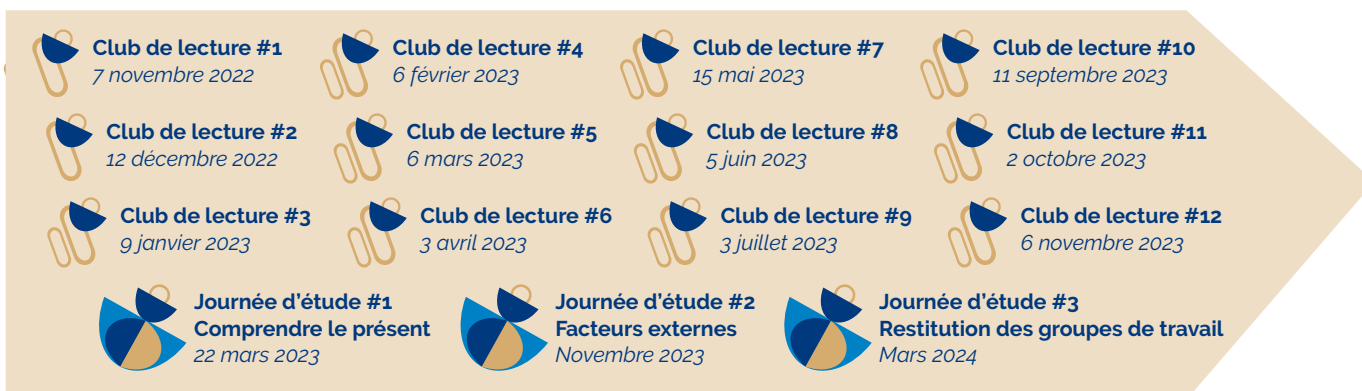
### ☁️ IDENTIFIER LES FUTURS POSSIBLES DE LA SOCIÉTÉ DE L'ENGAGEMENT

Pour ce faire, nous nous projetterons à l'horizon 2040 en rédigeant des **scénarios exploratoires** contrastés. Ils susciteront des prises de position et permettront de construire collectivement une vision du futur souhaitable, lors de l'Université 2024 de la Fonda.

L'ensemble de ces travaux entend nourrir le plaidoyer du Mouvement associatif, préparer le terrain à des expérimentations et renouveler les pratiques des acteurs **au service de l'intérêt général**.

## COMPRENDRE LE PRÉSENT

Janvier 2023 – avril 2024



 **Tribune Fonda sur la cartographie du présent**  
juin 2023

 **Tribune Fonda sur l'engagement au fil des âges**  
septembre 2023

 **Tribune Fonda sur l'engagement pour la cause écologique**  
décembre 2023

 **Tribune Fonda sur l'engagement dans les territoires vulnérables**  
mars 2024

**SOUS-GROUPES DE TRAVAIL THÉMATIQUES ANIMÉS AVEC CO-CONSEIL**  
Mars 2023 - avril 2024

**EXPLORER LES FUTURS POSSIBLES**  
Mai 2024 – décembre 2024

 **Séminaire de travail**  
Mai 2024

 **Université de prospective**  
Octobre 2024



Contact « Exercice de prospective »

**Hannah Olivetti** chargée de mission Prospective  
[hannah.olivetti@fonda.asso.fr](mailto:hannah.olivetti@fonda.asso.fr)

# Interventions, débat et universités

En 2022, la Fonda a réalisé un total de **68 prises de parole** (sur 92 demandes) qui lui ont permis d'atteindre 4000 personnes.

## Des interventions auprès de publics variés

La Fonda intervient auprès de types d'acteurs variés :

- ☁ **Collectivités** : Colomiers, Paris, Doullens, Amiens...
- ☁ **Acteurs publics** : CNAF, ANCT, DJEPVA...
- ☁ **Universités** : Sciences Po Bordeaux, Institut Catholique de Paris (ICP)...
- ☁ **Fédérations** nationales et régionales : UNAPEI, URIOPSS PACA, Mouvement associatif Occitanie, Fédérations des centres sociaux...
- ☁ **Centres ressources politiques de la ville** : ORIV, Ressources urbaines...
- ☁ **Réseaux de l'économie sociale et solidaire (ESS)** : CRESS Nouvelle-Aquitaine, RTES...
- ☁ **Fondations** : Fondation de France, Fondation Cognacq-Jay, Fondation Crédit Coopératif...



*Ce matin, j'ai eu le plaisir de recevoir SoCoopération, e-Graine et la Fonda pour mon « cours à choix » sur l'Économie sociale et solidaire auprès des étudiants de 3<sup>e</sup> année de Sciences Po Bordeaux.*

*Échanges très riches avec les étudiants sur les voies et moyens pour construire un monde vivable, penser les enjeux, analyser les tensions, passer à l'action.*

*Sur une offre de 15 cours, chaque étudiant doit en choisir 3 dans la limite des 100 places disponibles. D'évidence l'ESS est l'économie de demain : nous avons atteint le plafond dès l'ouverture des inscriptions et de nombreux étudiants demandent à le relever pour pouvoir suivre le cours.*

*Rassurant pour l'avenir !*

**Timothée Duverger**, Responsable de la Chaire TerrESS de Sciences Po Bordeaux.

*Charlotte Debray, déléguée générale de la Fonda intervient lors du lancement du Conseil parisien des associations (CPA) © Henri Garat / Ville de Paris*



**En 2022 :**

# 68

prises de parole

# 4000

personnes dans le public

Les prises de parole de la Fonda sont en lien direct avec les **travaux qu'elle mène**. La vision prospective de la Fonda a ainsi été régulièrement sollicitée pour accompagner dans leurs réflexions des fédérations associatives.

Nos intervenants se sont également exprimés sur les sujets de la gouvernance, de l'évaluation ou encore, de façon croissante, de la **coopération**.

Le numérique a également pris une place importante, de même que les sujets concernant **l'engagement et le bénévolat**, à un moment où la Fonda initie un nouvel exercice de prospective sur les futurs possibles de la société de l'engagement.

Enfin, la Fonda est invitée à prendre part à des temps forts de réseaux associatifs pour partager sa connaissance globale des **grands enjeux du monde associatif**.

## Les accompagnements proposés par la Fonda

La Fonda réalise également, en plus de ses interventions, des **accompagnements sur des temps longs**, autour de projets en lien avec ses travaux et dans le cadre de son projet stratégique. Ces accompagnements présentent la particularité de toujours s'inscrire dans une logique apprenante partagée et ascendante.



### PERSPECTIVES POUR 2023

- ☁ Préparation de la prochaine **Université de Fonda**, en octobre 2024.
- ☁ Participation aux **grands rendez-vous du monde associatif** : Forum national des associations et fondations (FNAF), Congrès des centres sociaux, Rencontres nationales du Réseau national des Maisons des associations (RNMA), etc.



*Un immense merci pour tout ce que vous avez partagé avec nous hier ! Toutes ces recommandations et ces témoignages d'expériences sont précieux et nous vous sommes d'autant plus reconnaissants de nous les transmettre avec cette générosité pleine d'énergie ! Au plaisir de la prochaine masterclass !*

**Elisabeth Luciani**, Responsable des programmes éducatifs Imagine et participante à la *masterclass* au Philanthro-Lab sur le Faire ensemble.

La Fonda a ainsi contribué à l'évaluation – en s'appuyant sur la méthode d'analyse par les chaînes de valeur – d'une expérimentation menée par la **Fédération d'entraide protestante (FEP)** visant à faciliter légalement l'accès à l'emploi de personnes privées de papier sur des métiers en tension, en vue notamment de favoriser leur insertion.

La Fonda appuie également l'**organisation de journées d'études ou de réflexions**, notamment en 2022 avec la CAF du Doubs autour de l'évaluation de l'Animation de la vie sociale (AVS) ou avec la ville de Colomiers sur l'engagement bénévole.

## Rapport de capitalisation du Forum national de l'ESS et de l'innovation

Depuis sa première édition en 2014, la Fonda a pris part à chaque édition du Forum national de l'ESS et de l'innovation sociale qu'organise la CRESS Nouvelle-Aquitaine. Pour la dernière édition en 2021, la Fonda avait notamment appuyé la coordination d'un **parcours portant sur les coopérations territoriales**.

En 2022, la Fonda a publié un **rapport de capitalisation**, effectué en partenariat avec le Rameau, de la méthode de co-construction adoptée par la CRESS Nouvelle-Aquitaine pour l'édition 2021 de son Forum de l'ESS et de l'innovation sociale.

Ce rapport a mis en lumière les **outils et méthodes** adoptés par la CRESS pour favoriser la coopération entre les partenaires du Forum, afin d'en favoriser le transfert auprès d'autres structures souhaitant initier des événements similaires. Il a également permis de souligner les points essentiels à avoir à l'esprit dans la coordination d'un tel événement et de faire remonter des recommandations, rappelant les principes essentiels à toute démarche menée en coopération.

Ces recommandations ont ainsi pu nourrir la réflexion et la méthode de préparation de la **prochaine édition** du Forum qui se tiendra les 30, 31 janvier et 1<sup>er</sup> février 2024.



Contact « Interventions, débats et universités »

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

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

Capitalisation  
méthodologique dont  
ESS et création  
de valeur



## La « fabrique associative »

Formations, animations  
et accompagnements

L'ensemble des livrables  
issus de ces activités est partagé  
dans le centre de ressources  
en ligne de la Fonda sous  
licence *Creative Commons*.



# La « fabrique associative »

## **p. 34 Expérimentations dont Points d'appui au numérique associatif et Faire ensemble 2030**

Lancé en 2018 avec le Mouvement associatif et HelloAsso, le programme Points d'appui au numérique associatif (PANA) favorise la montée en compétences des acteurs de l'accompagnement associatif, partout en France. Faire ensemble 2030 est un autre programme de la Fonda, qui favorise la coopération entre acteurs de l'intérêt général pour bâtir un monde solidaire, durable et juste. Ces deux programmes permettent à la Fonda d'accompagner des dynamiques de coopérations territoriales et d'expérimenter de nouveaux outils pour favoriser les coopérations entre acteurs au service de l'intérêt général.

## **p. 40 Formations, animations et accompagnements**

Sur la base de ses expérimentations, la Fonda propose des formations, des animations et des accompagnements sur le Faire ensemble. Elle utilise notamment deux outils qu'elle a développé ces dernières années : le jeu Faire ensemble 2030 et le *Guide méthodologique du Faire ensemble*. Ces formations sont pensées principalement pour les acteurs de l'appui à la vie associative et à l'Économie sociale et solidaire.

## **p. 42 Capitalisation méthodologique dont ESS et création de valeur**

En parallèle de ses réflexions sur le Faire ensemble, la Fonda a clôturé cette année l'un de ses programmes phares : ESS et création de valeur. Entre 2017 et 2019, la Fonda a conduit, conjointement avec l'Avise et le Labo de l'ESS, une étude intitulée « ESS et création de valeur ». 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. La Fonda a prolongé cette étude entre 2019 et 2022 en testant cette hypothèse sur plusieurs terrains : quatre Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (Paris 13e, Villeurbanne, Thiers, Colombelles), six centres sociaux et un espace de vie sociale de deux départements (Drôme et Seine-Maritime).

# Expérimentation Points d'appui au numérique associatif (PANA)

En 2022, le programme Points d'appui au numérique associatif (PANA) a sensibilisé toujours plus d'acteurs de l'accompagnement sur les enjeux du numérique.

Un programme coconstruit par



## La démarche

Ce programme a pour objectif de faire monter en compétences les **acteurs de l'accompagnement associatif** sur le numérique. Concrètement, il s'agit de :

- ☁ Organiser au niveau départemental des **journées de montée en compétences** dédiées aux acteurs de l'accompagnement, et au niveau national des visioconférences ;
- ☁ Mettre en ligne une **cartographie** des acteurs de l'accompagnement en mesure d'orienter les associations sur des sujets numériques ;
- ☁ Partager des **ressources pratiques**, coconstruites et libres d'accès ;
- ☁ Offrir des **moments conviviaux**, en présentiel, mais aussi en ligne, entre structures référencées PANA.

# 450

Points d'appui au numérique associatif (PANA)

au 31 décembre 2022

# 92

départements où des PANA sont présents, soit une couverture de 91 %

Ce programme est animé avec Le Mouvement associatif et HelloAsso. Le comité de pilotage national, composé de **22 structures membres**, s'est réuni à quatre reprises en 2022.

Cette véritable **communauté d'action** autour de la transition numérique des associations a été documentée dans une fiche projet en coopération dans le centre de ressources de la Fonda, présente également dans le *Guide méthodologique du Faire ensemble*.

En 2022 :

# 4

webinaires au niveau national

(172 structures participantes)

# 8

événements

en ligne et hors-ligne organisés au niveau territorial (55 structures participantes)



Chez OHME, nous avons toujours cherché à améliorer la sensibilisation du secteur associatif sur la question du numérique. Et les acteurs les mieux placés pour sensibiliser les associations, ce sont les acteurs de l'accompagnement associatif.

Nous sommes donc ravis d'avoir rejoint le mouvement PANA en 2018 pour contribuer nous aussi à accompagner celles et ceux qui accompagnent !

**Inès Ohouens**, Cheffe de projet chez OHME, structure membre du comité de pilotage PANA.

La gouvernance du programme Points d'appui au numérique associatif



Le programme PANA repose sur l'engagement d'une vingtaine de structures publiques et privées à but non lucratif, qui s'impliquent dans sa structuration et son déploiement, au niveau national et/ou régional.

## Cartographier les acteurs de l'accompagnement compétents sur le numérique

L'année 2022 s'est ouverte sur le lancement du **nouveau site internet** du programme PANA [pana-asso.org](http://pana-asso.org). Il se compose de 6 onglets :

- ☁ « **Trouver un PANA** » : soit la cartographie des structures référencées PANA.
- ☁ « **Qui sommes-nous ?** » : une présentation du programme PANA et du collectif qui le porte.
- ☁ « **La Charte** » qui guide le programme.
- ☁ « **Ressources & outils** » : les fiches pratiques autour des questions numériques.
- ☁ « **L'agenda** » avec les prochains événements autour des questions numériques à destination des associations sur les territoires.
- ☁ « **Devenir PANA** » : un formulaire pour les acteurs souhaitant rejoindre le programme.

Ce lancement a été accompagné d'une **campagne de communication** à la suite de laquelle le nombre de visites du site et de téléchargements des ressources a également doublé avec **626 visites** et 183 téléchargements en moyenne par mois.

Plutôt que de publier de nouvelles **ressources pédagogiques**, le comité de pilotage a choisi de mettre à jour progressivement les fiches existantes. Quatre d'entre elles ont ainsi été reprises : sobriété numérique par la Fonda et Adnet, financement participatif par HelloAsso, gestion des contacts et des données par OHME et diagnostic numérique par Solidatech.

Tous les mois, plus de 500 destinataires reçoivent l'**infolettre PANA** avec ces ressources, l'annonce des prochains événements de montée en compétence et les actualités des partenaires.

## Faire monter en compétence les acteurs de l'accompagnement associatif

Le nombre de Points d'appui au numérique associatif initiaux a presque **doublé** depuis le lancement du programme en 2018, 450 structures étaient référencées PANA au 31 décembre 2022.

Actuellement les PANA sont présents sur 92 départements. La plupart travaillent à l'**échelle locale**, voire départementale, mais certains proposent également un accompagnement au niveau national.

Au niveau territorial, 8 événements en ligne et hors-ligne ont été organisés pour les **accompagner dans leur montée en compétences**, accueillant 55 participants en tout. Au niveau national, 4 **webinaires** ont rassemblé 172 structures, celui sur la sobriété numérique ayant été animé par la Fonda.

Le partage de connaissances se fait également au-delà de la communauté PANA. Un **webinaire** PANA a par exemple été organisé pour les Conseillers numériques France Services en septembre 2022.

## Transmettre l'animation territoriale à des acteurs locaux

Début 2022, le comité de pilotage s'était donné comme objectif de renforcer le programme en allant vers **plus de local** et plus de collectif. Au cours de l'année, les différents **Mouvements associatifs régionaux** (MAR) ont été approchés et sept ont répondu présents !

Après un premier échange tripartite entre le Mouvement associatif national, le Mouvement associatif Occitanie et HelloAsso, le MAR **Occitanie** a accepté de reprendre en charge la gestion territoriale du programme. Le Mouvement associatif de **Champagne-Ardenne** a organisé différents temps sur le numérique.

Un premier échange a également eu lieu début 2022 avec le Mouvement associatif **Auvergne-Rhône-Alpes**. Des échanges ont été organisés avec les différents acteurs du territoire pour récolter leurs besoins avant le lancement d'actions, comme en **Bourgogne-Franche-Comté**.

Des premiers échanges ont enfin eu lieu avec les Mouvements associatifs d'**Île-de-France** et de **Provence-Alpes-Côte d'Azur**, sans que cela aboutisse encore à l'organisation d'événements.

La coordination PANA travaille également à la bonne articulation du programme avec la mesure **Guid'Asso**, portée par la DJEPVA et le Mouvement associatif. En 2022, cela a surtout pris la forme d'une mise en commun de ressources et d'outils, notamment sur le suivi-évaluation.



Contact « Transition numérique des associations »

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

# Expérimentation

## Faire ensemble 2030

Prenant appui sur l'Agenda 2030 et les 17 ODD, le programme « Faire ensemble 2030 » facilite la **coopération** entre les acteurs de l'intérêt général pour bâtir un monde solidaire, durable et juste.



### Objectifs du programme

Lancé en 2018, le programme Faire ensemble 2030 répond à trois objectifs :

- ☁ **Favoriser l'appropriation des Objectifs de développement durable (ODD)** par les associations et leurs partenaires ;
- ☁ **Valoriser la contribution des associations** et de leurs partenaires à l'Agenda 2030 ;
- ☁ **Outiller des communautés d'action**, en s'appuyant sur la méthode de la stratégie d'impact collectif.



Sur le **plan opérationnel**, ces objectifs se déclinent autour des animations du jeu Faire ensemble 2030, de la parution de fiches documentant des projets en coopération et de l'animation d'expérimentations territoriales.

Tous ces travaux ont nourri la rédaction du *Guide méthodologique du Faire ensemble*, paru en 2022.

En 2022 :

# 2

journées d'Université  
du Faire ensemble  
(130 participants)

# 1

Guide méthodologique  
du Faire ensemble paru

# 3

expérimentations  
territoriales

La gouvernance du programme Faire ensemble 2030



Les partenaires financiers sont invités à s'associer à la gouvernance du projet, à son pilotage et à son rayonnement.



Contact « Interventions, débats et universités »

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

## L'Université du Faire ensemble

La **septième édition** de l'Université du Faire ensemble s'est tenue les 9 et 10 juin 2022 à Paris, à l'auberge de jeunesse Yves Robert (Halle Pajol).

Cette nouvelle édition a été placée sous le signe de la coopération, dont il s'est agi d'explorer les enjeux et les méthodes. Elle a été marquée par la parution du *Guide méthodologique du Faire ensemble*. Prenant appui sur la méthode de la stratégie d'impact collectif, ce guide accompagne les acteurs associatifs dans la structuration de **communautés d'action** au service de l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD).

Les **tables rondes** associant experts et acteurs de terrain ont permis de mettre en perspective la nécessité de la coopération dans un contexte contemporain marqué par la complexité des enjeux, de partager des premiers enjeux de méthode et de s'interroger sur les modalités de transformation de nos modèles d'action pour aller vers plus de coopération.

Si la coopération constitue le levier d'action le plus pertinent pour relever les défis de notre temps, elle nécessite du temps et de la méthode. Les **ateliers** ont ainsi été l'occasion d'approfondir les questions de méthode, à travers des partages d'outils ou des retours d'expériences.

Chacun des ateliers a permis d'illustrer concrètement l'atteinte d'une **condition nécessaire** à la mise en œuvre d'une stratégie d'impact collectif : une vision partagée des enjeux, la constitution d'une fonction de soutien, un système de communication permanent entre les membres, des actions qui se soutiennent mutuellement, une démarche d'évaluation.

L'université a été également le temps de lancement de l'expérimentation « Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires », initiée par la Fonda et le RNMA. La table ronde de lancement, rassemblant les partenaires financiers de l'expérimentation, a notamment mis en avant l'importance d'une approche systémique des enjeux et de la nécessité de **financer l'ingénierie de la coopération** pour mettre en place des approches de ce type.



*Ravie de participer à l'Université du Faire ensemble de la Fonda, je renoue avec ce rendez-vous qui est incontournable pour le Réseau national des Maisons des associations (RNMA) ! Merci à toute l'équipe de la Fonda, salariés et bénévoles, pour ces Universités toujours source d'inspiration pour les acteurs associatifs, accompagnants ou pas d'ailleurs.*

**Carole Orchamp**, Déléguée générale du RNMA et Vice-présidente du Haut-conseil à la vie associative.



*Je vous remercie chaleureusement pour l'organisation de cette table ronde lors de l'Université du Faire ensemble. Au plaisir de poursuivre nos travaux dans le futur pour faciliter les coalitions thématiques et territoriales entre des acteurs aussi différents que complémentaires, avec au coeur l'approche systémique des Objectifs de développement durable (ODD).*

**Florence Provendier**, Directrice des Ombres et ancienne députée de la 10<sup>e</sup> circonscription des Hauts-de-Seine.

En 2022 :

2

journées d'Université  
(130 participants)

40

intervenants

28

comptes-rendus  
publiés en ligne

Rassemblant 101 participants le jeudi et 84 le vendredi, autour de 40 intervenants, l'Université a fait l'objet de nombreux retours positifs. Les participants ont notamment pointé :

- ☁ Un **programme bien équilibré** entre les différents temps.
- ☁ Des **intervenants** sans langue de bois, précis, avec des propos illustrés lors des tables rondes.
- ☁ La **pluralité** des acteurs et de leurs expériences.
- ☁ Des **ateliers dynamiques** et intéressants.
- ☁ Les **échanges** lors des ateliers étaient très riches ; le format relativement court et en proximité avec les participants y contribuait énormément.
- ☁ La **modération de qualité** sur les tables rondes comme les ateliers, avec un déroulement clair, des enchaînements bien préparés et à la fois une parfaite adaptation à la situation et à ce qui est dit.

Les **comptes rendus** complets de l'ensemble des tables rondes et ateliers de l'Université sont disponibles en ligne sur le site Internet de la Fonda.

## Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires

Le 10 juin 2022, lors de la septième édition de l'Université Faire ensemble, le Réseau national des maisons des associations (RNMA) et la Fonda annonçaient le lancement de l'Appel à manifestation d'intérêt (AMI) « **Structurer les coopérations pour résoudre les défis des territoires** ».

Début décembre, le Réseau d'échanges et de services aux associations du pays de Morlaix (RÉSAM) et la Ville de Mulhouse ont été sélectionnés pour cette **expérimentation territoriale**.

La Fonda et le RNMA ont choisi de s'associer pour mener une expérimentation visant à structurer les coopérations entre acteurs pour répondre aux défis du développement durable du territoire.

Cette expérimentation s'inscrit également dans la déclinaison opérationnelle de l'axe stratégique du RNMA : « De l'association au territoire : le métier d'accompagnateur ». Il s'agit d'accompagner l'**évolution du métier d'accompagnateur** en permettant l'acquisition des compétences clefs de la fonction de soutien au « Faire ensemble », mise en lumière par la Fonda dans son *Guide méthodologique du Faire ensemble*.

Conçue et impulsée en 2022 avec le soutien de nombreux partenaires, l'expérimentation passe en 2023 à sa **phase opérationnelle**, et permettra durant deux années d'accompagner la montée en compétence des maisons des associations (MDA) dans leur capacité à structurer et animer un écosystème partenarial pour répondre aux enjeux du territoire.



*Quelle journée, quel buzz, quelle joie de co-construire et co-développer le projet du territoire ! Bravo à toute l'équipe du RÉSAM Morlaix, la Fonda et au RNMA.*

**Christiane Lellig**, Fondatrice de Stratageme.XYZ

Dans une dynamique de **formation-action**, la démarche va co-produire des connaissances, méthodes et outils communs, pour permettre aux maisons des associations d'être fonction de soutien, impulsant, animant et pérennisant des coopérations au service du développement local durable.

**En 2022 :**

**1**

**Appel à manifestation d'intérêt (AMI)**

**2**

**années d'accompagnement** de la montée en compétence des maisons des associations (MDA)

**2**

**candidatures retenues**  
(sur 5 candidatures)

Les partenaires de l'expérimentation « Structurer les coopérations pour résoudre les défis des territoires »



## Outiller des communautés d'action

### Hôpital et territoire promoteur de santé (HTPS) avec l'ARS Île-de-France

Après une phase de cadrage, la Fonda a lancé en septembre 2022 un **cycle d'ateliers avec l'ARS Île-de-France (ARSIF)**, qui associe l'ARSIF, sa délégation départementale des Hauts-de-Seine, la Ville de Nanterre, l'hôpital de Nanterre et la Communauté professionnelle territoriale de santé (CPTS) de Nanterre.

Ce cycle d'ateliers, traduction opérationnelle d'un des axes du programme Hôpital territoire promoteur de santé (HTPS), impulsé par l'ARSIF, vise à impulser et structurer une **communauté d'action** au service de la prévention et de la promotion de la santé pour mieux coordonner les actions de chacun et augmenter l'impact collectif sur les problématiques de santé.

Il vise à permettre aux parties prenantes de se doter d'une **vision partagée des enjeux** en matière de prévention et promotion de la santé à Nanterre ; d'un **dispositif d'évaluation** permettant de mesurer la capacité des parties prenantes à répondre collectivement à ces enjeux ; d'un **cadre stratégique** permettant d'assurer la complémentarité des actions de chacun.

Au cours du cycle, la communauté d'action s'est penchée plus spécifiquement sur la question des maladies de l'appareil respiratoire et sur la manière de mieux les prévenir en agissant sur les déterminants de santé que sont les comportements, la qualité des milieux de vie (habitat et environnement urbain) et l'attitude des personnes par rapport aux pratiques préventives.

Les travaux menés lors de ce cycle d'ateliers doivent permettre d'irriguer le futur contrat local de santé (CLS) de la ville de Nanterre. Ils vont faire l'objet d'un travail de **capitalisation méthodologique** qui permettra l'intégration de nouveaux acteurs à la démarche ainsi que son application à d'autres territoires et problématiques.

Ce travail consolide des outils et méthodes permettant d'agir sur les enjeux de prévention et promotion de santé par la mise en place d'une stratégie d'impact collectif pour agir avec plus de cohérence et d'efficacité sur les déterminants de santé.

### Prévention du décrochage scolaire avec Ressources urbaines

En partenariat avec **Ressources urbaines**, centre de ressources Politique de la ville agissant à l'échelle de l'Essonne, du Val-de-Marne et de la Seine-et-Marne, la Fonda a clôturé en 2022 le cycle d'ateliers coopératifs portant sur la « Prévention du décrochage scolaire en Essonne ».

Tout au long du cycle, les participants, issus de **différentes familles d'acteurs** (associations, collectivités, services déconcentrés, Éducation nationale...) ont travaillé à rassembler les conditions nécessaires à la mise en place d'une communauté d'action visant à mieux prévenir le décrochage scolaire.

Les participants ont ainsi :

- ☁ défini des **enjeux partagés** ;
- ☁ formulé des **questions essentielles** ;
- ☁ **cartographié** les ressources et actions permettant d'y répondre ;
- ☁ rédigé une **Charte** définissant des valeurs, principes et règles d'action communs ;
- ☁ modélisé leur **création de valeur sociale** et
- ☁ élaboré des outils utiles à l'**évaluation** de leurs actions.

Un **événement de restitution** a été organisé le 22 mars 2022, auquel ont notamment participé de nombreux acteurs porteurs de démarches éducatives en coopération, notamment des Cités éducatives.

L'expérimentation a donné lieu à la publication d'une monographie ainsi qu'à une boîte à outils. Toutes ces **ressources** sont disponibles sur le site de la Fonda, pour favoriser la montée en compétences des acteurs éducatifs souhaitant mettre en œuvre et animer des démarches en coopération.

#### PERSPECTIVES POUR 2023

- ☁ **Pilotage** de l'expérimentation  
« Structurer les coopérations » avec le RNMA
- ☁ **Capitalisation méthodologique**  
des travaux sur la prévention et la promotion de la santé à Nanterre
- ☁ **Diffusion** du jeu Faire ensemble 2030 et du guide méthodologique du Faire ensemble sous la forme d'interventions, d'accompagnement et de formations

# Formations, animations et accompagnements

En parallèle de l'animation de parties du jeu Faire ensemble 2030, la Fonda travaille à la mise en place de formations qui en permettront l'**appropriation des outils et méthodes** du Faire ensemble. Des prototypes de formation ont pu être testés en 2022. L'association a également accompagné 16 organisations différentes sur des dynamiques de coopération territoriale.

## Séances de découverte et animations sur-mesure du jeu Faire ensemble 2030

Depuis son lancement en septembre 2020, le jeu Faire ensemble 2030 favorise l'appropriation des **Objectifs de développement durable** (ODD) par les associations et leurs partenaires.

**Jeu de rôles coopératif**, Faire ensemble 2030 repose sur une dynamique de résolution de défis en équipe. Chaque partie se joue autour de trois défis en lien avec les cibles des ODD (parmi les 48 que compte le paquet de cartes), que les joueurs – chacun incarnant un personnage clé de l'Agenda 2030 – vont résoudre en structurant progressivement un optimum de coopérations.

Le jeu est accompagné de son **guide d'animation**, qui fournit toutes les indications et ressources nécessaires à la mise en place d'une partie.

**En 2022 :**

**29** séances du jeu  
(361 participants) dont

- 7 séances de découvertes (48 personnes),
- 8 animations sur mesure (108 personnes),
- 1 formation à l'animation (8 personnes).

**222** jeux et guides d'animation vendus

près de **1100** personnes ont participé à une séance de jeu Faire ensemble 2030 depuis son lancement en septembre 2020



*Un grand merci à la Fonda d'avoir formé et accompagné les étudiants du master 2 dans l'animation du jeu Faire ensemble 2030 ! Ce fut une très belle expérience et une magnifique opportunité pour l'ensemble des étudiants. Le jeu est totalement en résonance avec le projet porté par notre master. Bravo pour cette belle création !*

**Elena Lasida**, Co-directrice du Master Solidarités et Transition durable - Parcours Économie solidaire et innovation sociale, de l'Institut catholique de Paris (ICP).

La Fonda anime des séances de découverte tous les mois. L'association conçoit et anime également des **séances de jeu sur-mesure** répondant aux enjeux et problématiques des structures qui la sollicitent, et propose des formations à l'animation. Les animations se déclinent en format présentiel et en format numérique.

*Séance du jeu Faire ensemble 2030 lors de l'Université du Faire ensemble en juin 2022 © Sébastien Thubert / La Fonda*



Contact « Formations, animations et accompagnements »  
**Bastien Engelbach**,  
coordonnateur des programmes de la Fonda.  
[bastien.engelbach@fonda.asso.fr](mailto:bastien.engelbach@fonda.asso.fr)



## Formations aux enjeux, méthodes et outils du Faire ensemble

Fruit de 5 ans de travail, le *Guide méthodologique du Faire ensemble* accompagne les acteurs du monde associatif et leurs partenaires dans la **structuration de coopérations**.

Le guide méthodologique prend appui sur le modèle de la **stratégie d'impact collectif**, en vue de favoriser la structuration de communautés d'action au service de l'atteinte des ODD et d'illustrer concrètement la mise en œuvre de l'ODD 17.

Il est structuré en **trois grands chapitres**, reprenant les trois étapes constitutives d'une stratégie d'impact collectif :

☁ **Déclencher** l'action

☁ **Organiser** la communauté d'action

☁ **Animer** la communauté d'action

Le guide est disponible sur le site de la Fonda au prix de 15 €. En 2022, 437 guides ont été achetés.

Certains partenaires de la Fonda ont également offert des exemplaires du Guide à leur communauté, comme la ville d'Amiens lors des Rencontres de la vie associative organisées en partenariat avec la Maison des associations d'Amiens Métropole le 26 novembre 2022.

En 2022 :

**190**

pages pour structurer des coopérations

**437**

guides vendus en 2022

**13**

animations sur le Faire ensemble en 2022 (611 participants)



Lorsque nous avons offert un exemplaire du *Guide méthodologique du Faire ensemble* lors des Assises de la vie associative, nous avons rencontré un certain succès ! Certaines associations nous en demandent même plusieurs exemplaires. C'est un guide qui était parfait pour accompagner notre démarche, notamment l'atelier sur les coopérations.

**Christelle Briatte**, Cheffe du service Vie associative et solidarités de proximité à la Ville d'Amiens.

La stratégie de diffusion du *Guide méthodologique du Faire ensemble* prévoit la mise en place de **formations** qui en permettront l'appropriation des outils et méthodes.

Des premiers **prototypes de formation** ont pu être testés en 2022 lors de l'Université. L'année 2022 a vu également l'animation de la première *masterclass* portant sur l'approche globale du Guide, au Philanthro-Lab, ainsi que la conception d'un premier cycle de formation portant sur l'évaluation à destination des agents de la CCMSA, déployé en 2023.

Le public prioritaire de ces formations sont les **acteurs de l'appui au monde associatif**, les têtes de réseau, les responsables associatifs et les collectivités.

### PERSPECTIVES POUR 2023

☁ Poursuite de la **diffusion** du jeu Faire ensemble 2030 et du *Guide méthodologique du Faire ensemble*

☁ Élaboration de l'**ingénierie de formation** aux enjeux, méthodes et outils du Faire ensemble

☁ Formalisation des **offres** de formation et d'accompagnement de la Fonda

### Accompagnements sur-mesure

Les accompagnements sur-mesure proposés par la Fonda ciblent en priorité les structures qui accompagnent les associations ou des dynamiques de coopération territoriale.

En 2022 :

**21**

prestations (78 jours facturés)

**16**

organisations accompagnées



# Capitalisation méthodologique ESS et création de valeur

Les expérimentations « ESS et création de valeur » renouvellent la mesure d'impact social en s'appuyant sur le concept de **chaînes de valeur**. Elles ont pris fin en 2022, après avoir été capitalisées avec la parution d'un rapport de recherche-action, sa synthèse et d'un guide méthodologique de l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur.

## Pourquoi ce projet ?

La question de la valeur n'est pas qu'une question purement théorique, elle est au cœur du **basculement de notre vision du monde**.

L'ambition du programme est double :

- ☁ porter une vision renouvelée des sources et des modalités de **création de valeur sociale** par l'analyse des chaînes de valeur ;
- ☁ **outiller les acteurs** pour qu'ils puissent valoriser leur apport spécifique au développement des personnes, des réseaux d'acteurs et des territoires dans lesquels leurs activités s'inscrivent.

Ce programme de **recherche-action** a été déployé jusqu'en 2022 avec d'une part des centres sociaux et leurs partenaires et d'autre part des Territoires zéro chômeur de longue durée.

Il a conduit à la publication d'un rapport *Territoires zéro chômeur de longue durée : quelle création de valeur ?* et d'un guide méthodologique *L'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur : quelle application pour l'animation de la vie sociale ?*

En 2022 :

**2**

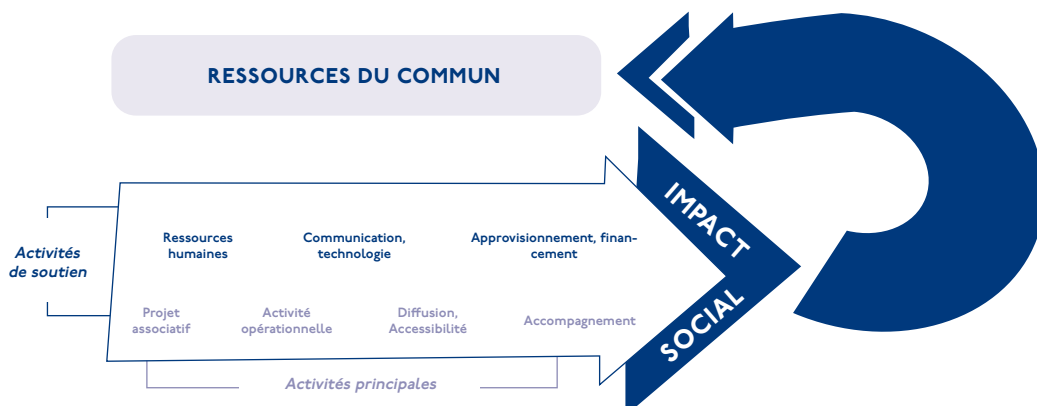
**publications** sur la recherche-action auprès de Territoires zéro chômeur de longue durée

**1**

**Guide méthodologique sur l'évaluation** paru



Le modèle de la chaîne de valeur élargie d'après celui de la chaîne de valeur de Michael Porter adapté aux structures à vocation sociale  
© Yannick Blanc / La Fonda



## Analyser les chaînes de valeur de l'Animation de la vie sociale

2022 a sonné la fin de la **deuxième phase de l'expérimentation** avec les Centres sociaux. Celle-ci visait à consolider la méthode d'analyse des chaînes de valeur pour qu'ils puissent valoriser leur apport spécifique au développement des personnes, des réseaux d'acteurs et des territoires dans lesquels ils s'inscrivent.

Quatre journées de **formation-action** ont été proposées à 6 centres sociaux, aux conseillers techniques référents AVS des CAF 26 et 76 et aux délégués départementaux de la Fédération des Centres sociaux.

Ce travail a abouti à la publication d'un **guide méthodologique** *L'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur : quelle application pour l'animation de la vie sociale ?* Celui-ci sera diffusé auprès des différents acteurs de l'Animation de vie sociale (AVS) courant 2023.

Une **offre de formation** est également en préparation. Elle se déclinera en deux volets : la sensibilisation et la formation-accompagnement.

En 2022 :

6

centres sociaux pilotes impliqués

4

journées de formation-action

1

guide méthodologique

Partenaires financiers de la démarche :



Partenaires opérationnels de la démarche :



## Évaluation locale de quatre projets Territoires zéro chômeur de longue durée

Une **seconde recherche-action** sur l'évaluation a été menée en parallèle dans quatre Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) : Paris 13, Colombelles, Thiers, et Villeurbanne.

2022 était également l'année de fin de cette recherche-action menée avec TZCLD auprès des quatre territoires habilités. Elle a valorisé leur **apport spécifique** au développement des personnes, des réseaux d'acteurs et des territoires dans lesquels ils s'inscrivent.

La recherche-action a été capitalisée dans le **rapport Territoires zéro chômeur de longue durée : quelle création de valeur ?**, diffusée sous licence *Creative Commons* dans le centre de ressources de la Fonda, mais aussi celui de Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) ou l'Avisé.

Cet ouvrage de 225 pages, disponible en format imprimé pour les personnes intéressées, a également été synthétisé en 29 pages. Cette **synthèse** est disponible en ligne.

En 2022 :

2

publications : rapport et synthèse

661

lecteurs sur le centre de ressources en ligne de la Fonda

Partenaires financiers de la démarche :



Contact « ESS et création de valeur »

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

# L'année 2022 de 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. Ses membres nous racontent leur perception de l'année écoulée.

En 2022, la Fonda Sud-Ouest, ce sont des actions de **soutien à la vie associative** et la mise en réseau des différents acteurs.

Ses membres bénéficient lors de ses **permanences** d'une écoute, d'un appui pour la création, le développement, des formations et des temps d'échanges sur diverses thématiques :

- ☁ le **mécénat de compétence**
- ☁ les nouvelles formes de **gouvernance**
- ☁ **projet associatif** et modèle économique
- ☁ la **communication** des structures associatives
- ☁ le **bénévolat**
- ☁ les **ressources** des associations
- ☁ **Faire ensemble 2030**, le jeu coopératif pour mettre les ODD au cœur du projet associatif.



La Fonda Sud-Ouest, ce sont aussi des travaux en lien avec la Fonda sur les **grandes tendances du fait associatif**. Les bénévoles de la Fonda Sud-Ouest ont organisé ou participé à des rencontres sur la prospective à l'intention des associations, les Objectifs de développement durable avec le jeu de cartes Faire ensemble 2030, les nouvelles formes d'engagement, les nouvelles formes de gouvernance, etc.

La Fonda Sud-Ouest est un **acteur associatif** reconnu et impliqué. Cette association participe au Mouvement associatif Nouvelle-Aquitaine (MANA), à la Chambre régionale d'Économie sociale et solidaire Nouvelle-Aquitaine (CRESS N-A). Elle siège dans différentes instances de dialogue avec les pouvoirs publics et développe des partenariats avec les collectivités territoriales et les acteurs associatifs.



Philippe Bégout de la Fonda Sud-Ouest anime une partie du jeu Faire ensemble 2030 lors de l'Université du Faire ensemble © Sébastien Thubert / La Fonda



Contact Fonda Sud-Ouest

**Philippe Bégout**, président de la Fonda Sud-Ouest  
[fondasudouest@yahoo.fr](mailto:fondasudouest@yahoo.fr)

# Et demain ?



À chaque intervention, formation ou rapport, nous ne manquons pas de rappeler aux associations et à leurs partenaires l'importance du **projet associatif**. Ce cap commun doit être réinterrogé régulièrement, non seulement pour vérifier que la structure n'a pas commencé à dériver, mais aussi pour s'assurer que tout son équipage sait où il va. L'horizon collectif a besoin d'être retravaillé régulièrement pour donner du sens à notre engagement, individuel et collectif.

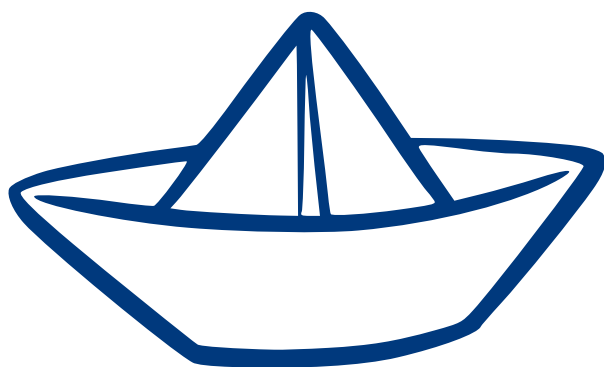
2022 a été pour notre association une année de structuration, où nous nous sommes appliqué notre propre médecine. La rédaction du nouveau plan stratégique, s'il a été impulsé par le duo Président-Députée générale a été véritablement une construction en association. Notre équipe, salariée et bénévole, a longuement échangé sur notre cap stratégique pour 2026.

Le résultat a le mérite d'être aussi précis qu'une coordonnée géographique : « redonner aux associations et à tous les acteurs de l'intérêt général un rôle central, optimiste et transformateur, dans la construction d'une société équitable et durable, où chaque personne trouve du sens et de la reconnaissance ».

On notera que depuis 40 ans, les nombreuses personnes qui ont constitué la Fonda ont toujours partagé la même **vision politique** : pas de vitalité démocratique sans vitalité associative.

Pour arriver à bon port, nous avons retravaillé nos activités autour de **deux priorités stratégiques** : l'appropriation par les acteurs associatifs des enjeux, méthodes et outils du Faire ensemble et la production d'éclairages prospectifs sur le fait associatif.

Pour filer la métaphore maritime, ces deux « routes fond » s'inscrivent dans la continuité de notre précédent programme stratégique et notre engagement quarantenaire.



Le « **laboratoire d'idées** » va entrer en phase de production avec le lancement de notre nouvel exercice de prospective « Vers une société de l'engagement ? ». Dans ce travail participatif, les associations et leurs partenaires vont prendre le temps d'interroger ce que l'engagement fait à la société et vers quels futurs cela nous amène.

Les résultats de cette exploration seront partagés au plus grand nombre dans notre revue la *Tribune Fonda*, sur notre centre de ressources et lors de nos interventions, débats et universités. Notez déjà qu'en octobre 2024, la huitième édition de l'Université de la Fonda sera un moment clé pour partager nos premiers apprentissages.

La « **fabrique associative** » va continuer son exploration des enjeux et méthodes du Faire ensemble. Après la parution d'un jeu coopératif et d'un guide méthodologique, nous allons continuer d'expérimenter sur le terrain les méthodes que nous avons formalisées lors de notre dernière Université du Faire ensemble.

Notre prochaine étape ? Structurer notre **offre de formation et d'accompagnement** pour permettre à toutes les structures d'intérêt général de s'approprier les outils et méthodes du Faire ensemble.

Nous ne doutons que notre navire aura naturellement tendance à s'écarter de ses routes sous l'influence des marées et autres aléas de la navigation au cours des cinq prochaines années. À notre **communauté**, aussi diverse que soudée par son souci de l'intérêt général, de corriger le cap ! Ce sont elles et eux, adhérents, bénévoles, partenaires qui font vivre la Fonda et rayonner ses travaux.

Finissons par tirer notre chapeau (de pirate) à tous nos précieux bénévoles qui ont redoublé d'efforts pour que l'action de la Fonda porte ses fruits ! **Et n'hésitez pas à embarquer avec nous, le voyage s'annonce mouvementé mais passionnant.**





## **NOUS CONTACTER**

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

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

*Siège social*  
c/o Le Mouvement associatif,  
28 place Saint-Georges, 75009 Paris, France

*Adresse de gestion*  
12 Avenue du Général de Gaulle,  
94300 Vincennes, France

La Fonda remercie ses grands partenaires :

