



# **RAPPORT D'ACTIVITÉ**

# **2023**

<i>Édito de Nils Pedersen</i>	p. 3
<b>2023 en un coup d'oeil</b>	<b>p. 4</b>
 Nos réalisations cette année	p. 4
 Les temps forts	p. 5
<b>Présentation de l'association</b>	<b>p. 6</b>
 Projet politique, missions et horizon stratégique	p. 7
 La jeunesse de la Fonda	p. 10
 Les expertises de la Fonda depuis 2001	p. 11
 Gouvernance et pilotage	p. 16
<i>Nils Pedersen, 6 ans de présidence</i>	<i>p.18</i>
 Chaîne de valeur, ressources et comptes	p. 22
 Écosystème	p. 24
<b>Les activités de la Fonda en 2023</b>	<b>p. 29</b>
 Le « laboratoire d'idées »	p. 30
<i>La revue trimestrielle la Tribune Fonda</i>	<i>p. 32</i>
<i>Le centre de ressources en ligne</i>	<i>p. 34</i>
<i>Étude prospective « Vers une société de l'engagement? »</i>	<i>p. 36</i>
<i>Interventions</i>	<i>p. 40</i>
 La « fabrique associative »	p. 44
<i>Points d'appui au numérique associatif (PANA) &amp; Guid'Asso</i>	<i>p. 46</i>
<i>Faire ensemble 2030</i>	<i>p. 48</i>
<i>Capitalisation méthodologique</i>	<i>p. 52</i>
<i>Formations, animations et accompagnements</i>	<i>p. 56</i>
<b>Conclusion</b>	<b>p. 58</b>
<i>L'année 2023 par la Fonda Sud-Ouest</i>	<i>p. 58</i>
<i>Et demain ? par Charlotte Debray</i>	<i>p. 59</i>

Ce rapport d'activité a été adopté lors de l'assemblée générale de la Fonda le 25 avril 2024.  
Merci à toutes les personnes qui ont contribué à sa rédaction.

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

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

---

## La Fonda

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

Les défis sociaux et climatiques auxquels doit faire face notre planète s'accumulent, tandis que la mise en œuvre de l'**Agenda 2030** stagne, voir dans certains cas régresse. La succession de crises que nous avons connue ces dernières années est venue mettre en péril des progrès durement acquis au cours des précédentes décennies.

Par ailleurs, malgré les efforts pour lutter contre le réchauffement climatique et le maintenir sous un seuil maximum de 1,5 °C, cet objectif devient de plus en plus dur à atteindre. Le temps perdu ne se rattrapera pas et il est illusoire de croire que nous pourrions, même avec une énergie démesurée, mettre pleinement en œuvre les **17 Objectifs de développement durable** sur la seule année 2029. Il nous faut donc redoubler d'efforts, en faisant association, dans le premier sens du terme !

Identifier collectivement les solutions, articuler nos actions et construire ensemble : le **fait associatif** est la clé de voute pour accélérer dans nos réponses sociales et environnementales, car il rapproche tout à la fois les individus, les collectifs et les organisations.

En effet, comme le rappelait le Haut Conseil à la vie associative (HCVA) dans son dernier bilan de la vie associative, « l'association est d'abord un **fait citoyen** ! »<sup>1</sup>. Malgré les défis auxquels elles sont confrontées, en premier lieu une défiance de la part d'une partie du personnel politique et des financements publics toujours plus précaires, les associations sont un des piliers de notre contrat social, au même titre que la liberté de la presse ou de la liberté syndicale.

L'analyse par des chercheurs des milliers de cahiers de doléances, cinq ans après la crise des Gilets jaunes, nous confirme une observation remontée par de nombreux acteurs associatifs : la société française est traversée de **fractures profondes**, notamment territoriales. Il en ressort, pour une partie de nos concitoyens, un sentiment d'enclavement et de déclassement à cause notamment d'un accès de plus en plus difficile aux services publics essentiels<sup>2</sup>.

Conscients que la puissance publique ne pourra pas, à elle seule, répondre à l'ensemble des nouveaux enjeux et défis, nous défendons à la Fonda un **faire ensemble**, pour et avec les citoyens, aux plus proches enjeux des territoires.

Le volet *do-tank* de notre association a donc multiplié les productions cette année, ancrant sa **capitalisation méthodologique** dans la réalité des acteurs associatifs, pour articuler notre approche conceptuelle au plus près du terrain.

C'est grâce à ces expérimentations concrètes, avec les acteurs eux-mêmes, que nous pouvons publier nos guides méthodologiques opérationnels comme celui du Faire ensemble<sup>3</sup>, mais aussi celui sur l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur<sup>4</sup> ou nos travaux sur « Hôpital et territoire promoteurs de santé (HTPS) ». Ce travail de longue haleine repose également sur des **partenaires** comme le Réseau national des maisons des associations (RNMA) qui maille la France hexagonale et ultra-marine.

Parallèlement à la consolidation et à la transmission des outils que nous avons produits ces dernières années, le *think-tank* de la Fonda continue d'explorer les **enjeux structurants du fait associatif**. Notre ambitieux exercice de prospective participative « Vers une société de l'engagement ? » rassemble plus d'une centaine de responsables associatifs au sein de groupes de travail, de clubs de lecture et de journées d'étude.

La *Tribune Fonda* continue quant à elle d'éclairer le futur du monde associatif, avec cette capacité de **décentrer le regard** sur les enjeux de long terme. Ces riches contenus, produits collectivement, sont disponibles dans notre centre de ressources en ligne. Par ailleurs, nos membres ont réalisé presque 90 interventions, autant d'occasions de transmettre nos connaissances à plus de 5 500 personnes.

L'année 2023 nous aura ainsi permis d'observer les **synergies** entre notre « laboratoire d'idées » et notre « fabrique associative » : nos explorations des grands enjeux du monde associatif répondent aux travaux concrets de mise en œuvre de coopérations entre acteurs au service de l'intérêt général, confirmant la pertinence de notre projet stratégique.

Et puisqu'il est venu le temps de passer la main, qu'il me soit permis de **remercier** infiniment toutes celles et tous ceux, au sein de la Fonda, mais aussi parmi ses partenaires et ses financeurs qui permettent à notre association de réaliser ses travaux depuis 1981. Merci à vous, la Fonda est votre laboratoire d'idées !



Nils Pedersen  
président de la Fonda

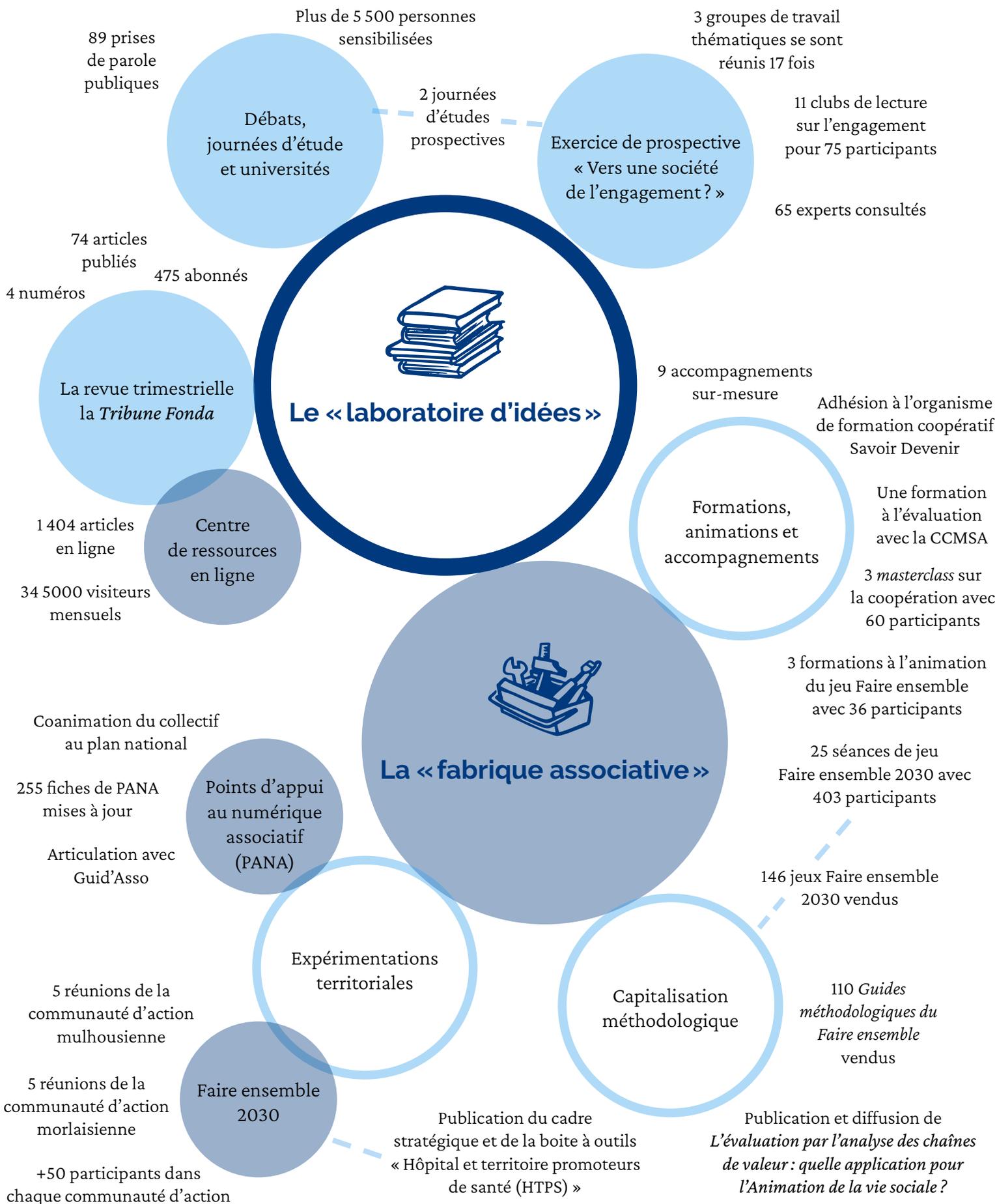
<sup>1</sup> Haut Conseil à la Vie associative, *Bilan de la vie associative 2021-2022*, La Documentation française, 2023.

<sup>2</sup> Camille Bordenet, « Les milliers de cahiers de doléances, une mine pour les chercheurs cinq ans après les "gilets jaunes" », *Le Monde*, 18 janvier 2024, [en ligne].

<sup>3</sup> La Fonda, *Guide méthodologique du Faire ensemble*, 2022, [en ligne].

<sup>4</sup> La Fonda, *L'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur : quelle application pour l'Animation de la vie sociale ?*, 2022, [en ligne].

# NOS RÉALISATIONS EN 2023



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 2023

## Janvier

Publication de la recherche-action  
*L'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur : quelle application pour l'Animation de la vie sociale ?*

## Février

Publication du livret « Conseils et bonnes pratiques pour favoriser l'inclusion des personnes en situation de grande précarité au sein des quartiers » du Collectif Inclusion & Faire ensemble

## Mars

*Tribune Fonda n° 257*  
**« Associations et fondations face aux changements systémiques »**  
en partenariat avec la Fondation de France  
Diane Bonifas prend la suite de Florence Grelet au poste d'assistante de direction.

## 22 mars

La journée d'étude prospective  
« Vers une société de l'engagement ? Comprendre le présent » accueille 110 participants à Paris

## 20 avril

Assemblée générale de la Fonda  
Amélie Pedrot et Pierre Catalan rejoignent le Conseil d'administration de la Fonda

## Tous les mois

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

## Tous les mois

Un club de lecture en ligne sur l'engagement

## Juin

*Tribune Fonda n° 258*  
**« Cartographier l'engagement »**

La Fonda devient sociétaire de l'organisme de formation coopératif Savoir Devenir

## Septembre

Publication de *Gouvernance participative en milieu médico-social*, une revue de littérature inspirée de la Parole à 3 Voix à l'ADAPEI 23

L'équipe de la Fonda s'agrandit avec le recrutement de Guillemette Martin et Quentin Vaissaire

*Tribune Fonda n° 259*  
**« Écologie : un combat des engagements »**

## Novembre

Parution de la note de synthèse  
« Évolution de l'accompagnement des structures associatives : constats, besoins et pistes de réflexion » du G10, le groupe informel d'échanges et de réflexions de dirigeants de structures d'accompagnement du secteur associatif

## 20 novembre

La journée d'étude prospective  
« Vers une société de l'engagement ? Ruptures & dynamiques » accueille 120 participants

## Décembre

Restitution des travaux « Hôpital et territoire promoteurs de santé (HTPS) », expérimentation de Faire ensemble 2030

Calendrier de l'Avent des ressources de la Fonda. Soit 24 ressources pour comprendre le monde associatif.

*Tribune Fonda n° 260*  
**« Engagement radical, engagement total? »**



# L'ASSOCIATION



## L'ASSOCIATION

- p. 7 **Projet politique, missions et horizon stratégique**
- p. 10 **La jeunesse de la Fonda**
- p. 12 **Les expertises de la Fonda depuis 2001**
- p. 16 **Gouvernance et pilotage**
- p. 22 **Chaîne de valeur, ressources et comptes**
- p. 24 **Écosystème**



La Fonda accompagne la vie associative depuis plus de 40 ans. Si ses modes d'action ont évolué avec le temps, la vision politique de la Fonda est marquée par une permanence : il ne peut y avoir de vitalité démocratique sans vitalité associative.

## Les missions de la Fonda

La Fonda veut donner aux associations et à tous les **acteurs de l'intérêt général** un rôle central dans la construction d'une société inclusive et durable.

Pour aider les responsables associatifs et leurs partenaires à jouer pleinement ce **rôle transformateur**, la Fonda s'est donné pour mission de :

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

## Les valeurs et principes d'action

Le projet de la Fonda est fondé sur des valeurs partagées :

- 🌀 nous défendons la **liberté d'association**, c'est-à-dire la liberté d'initiative et la mise en commun de connaissances, de ressources et d'activités, dans un but non lucratif ;
- 🌀 nous respectons et cultivons la diversité des expressions et la **liberté de conscience** ;
- 🌀 nous fondons nos travaux sur l'**intelligence collective** et cherchons à mobiliser et faire dialoguer une diversité de savoirs, théoriques et pratiques ;
- 🌀 nous adoptons l'**approche prospective** pour susciter le débat et éclairer les controverses, de façon à nourrir utilement les réflexions et les choix des acteurs ;
- 🌀 nous formons une **association de progrès**, qui oppose l'optimisme stratégique au pessimisme ambiant ;
- 🌀 nous cherchons à maintenir un haut niveau de **rigueur méthodologique** et d'**honnêteté intellectuelle**, tout en restant accessibles et conviviaux ;
- 🌀 nous nous efforçons d'**agir en coopération** ;
- 🌀 nos publications sont des **biens communs** : nous nous attachons à coproduire et diffuser la connaissance, et encourageons la transmission de nos idées et méthodes.

*Interventions de Bastien Engelbach et Marion Ben Hammo lors de l'Assemblée générale de la Fonda le 20 avril 2023 © Anna Maheu / La Fonda*

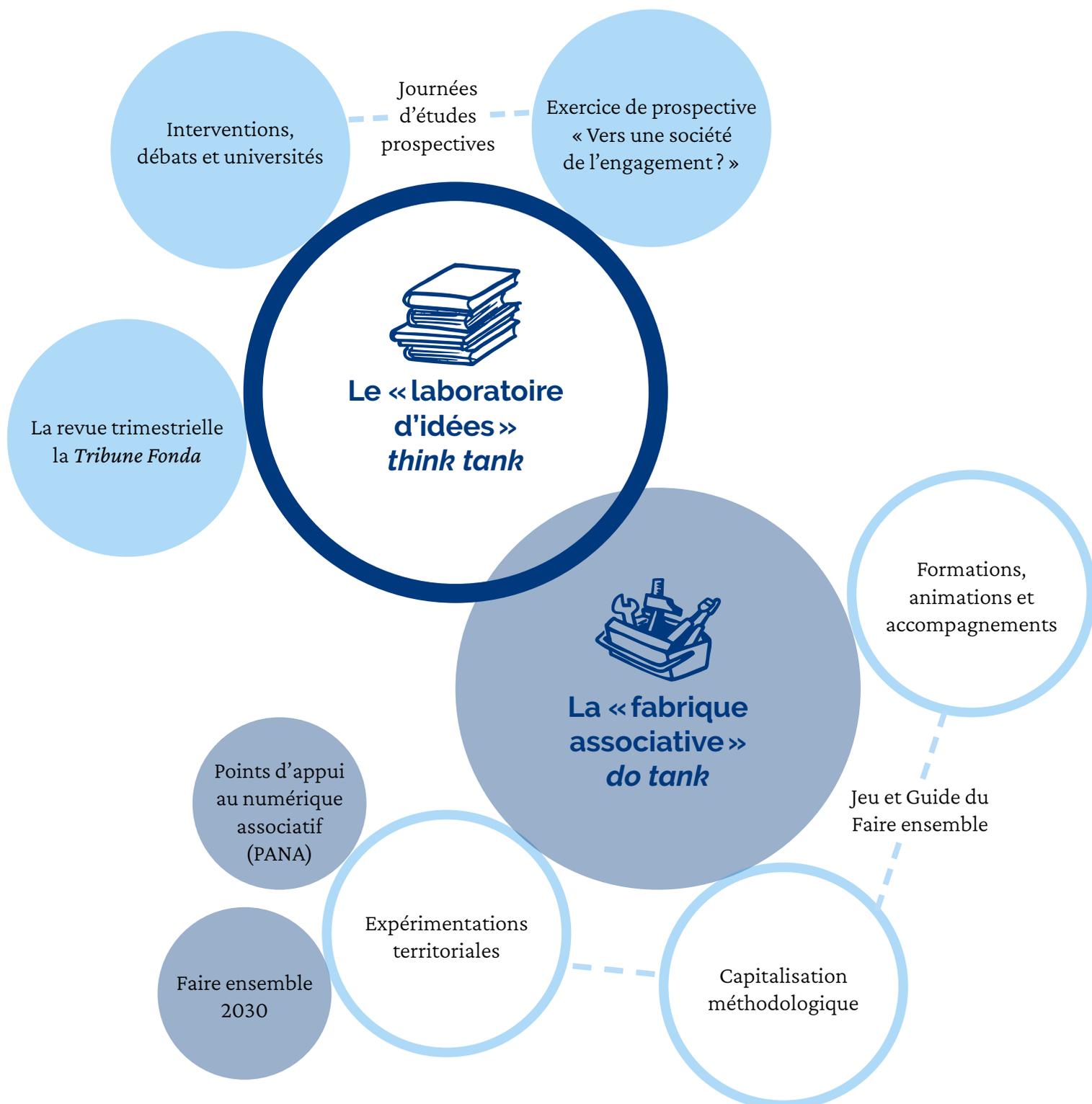


# HORIZON STRATÉGIQUE

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

- 📖 offrir des **éclairages prospectifs** sur les sujets déterminants pour l'avenir du fait associatif, afin de mieux s'y préparer ;
- 🤝 consolider et transmettre les méthodes et les outils du **Faire ensemble**.

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



## Les activités de la Fonda

Le « laboratoire d'idées »,  
ou *think tank*, pour éclairer les  
transformations de l'engagement

- 📖 édition de la revue trimestrielle  
la *Tribune Fonda*,
- 📖 conduite d'études prospectives  
participatives,
- 📖 animation de débats, de journées  
d'étude et universités.



Yannick Blanc, grand témoin de la journée d'étude « Vers  
une société de l'engagement ? Comprendre le présent »  
le 22 mars 2023 © Agathe Thiebaux / La Fonda



Masterclass de Bastien Engelbach et Quentin Vaissaire  
au Philanthro-Lab le 30 novembre 2023 © Philanthro-Lab

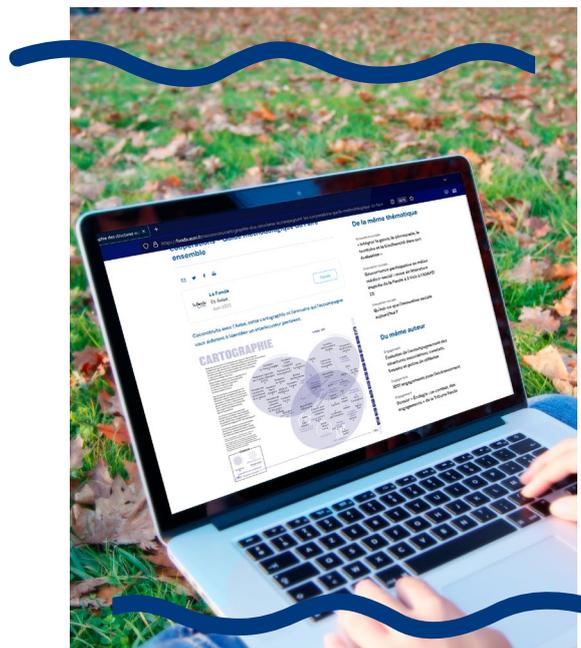
La « fabrique associative »,  
ou *do tank*, pour transmettre  
les méthodes et les outils  
du Faire ensemble

- 📖 expérimentations de dynamiques de  
coopérations (PANA, Faire ensemble  
2030, ESS et création de valeur)
- 📖 édition et diffusion de ressources  
méthodologiques,
- 📖 formations, animations et  
accompagnements.

Le site de la Fonda est le **centre de res-  
sources** où l'ensemble des livrables issus  
de ces activités est gratuitement partagé.

Il s'agit à la fois d'un espace offert aux  
responsables associatifs et à leurs partenaires  
pour mieux comprendre les enjeux structurants  
du monde associatif, mais aussi d'un  
ensemble de ressources, d'outils et  
de conseils pour nourrir leurs pratiques.

En cela, il complète les nombreuses  
contributions des salariés et des bénévoles  
de la Fonda aux réflexions stratégiques des  
dirigeants associatifs, comme au débat public  
lors d'**interventions** et de **prises de paroles**.



La cartographie des structures accompagnant  
les coopérations, une ressource disponible dans le centre  
de ressources [fonda.asso.fr](http://fonda.asso.fr) © Anna Mahau / La Fonda

# LA JEUNESSE DE LA FONDA

Dans les années 1970-1980, la vie associative était divisée et traversée par des logiques sectorielles (sport, culture, environnement, santé, emploi...) ou des clivages idéologiques, laïcs versus caritatifs notamment.

Il fallait un espace où construire une **parole politique** transversale à l'immense diversité du tissu associatif. Ce fut la première fonction de la Fonda, créée en 1981 dans le prolongement de l'association pour le Développement des associations de progrès (DAP).



« L'association, un défi aux exclusions? », un colloque organisé par la Fonda à Bourg-en-Bresse le 19 novembre 1988 © La Fonda

1

2

Sous la présidence de Frédéric Pascal, puis de Jacqueline Mengin, les dirigeants des coordinations associatives réunis par la Fonda ont patiemment structuré une représentation associative.

Ainsi, la Fonda a activement contribué à la création d'un groupe des associations au Conseil économique et social et à la création du CNVA (1983), devenu le Haut-Conseil à la vie associative (HCVA). Elle s'est aussi impliquée dans la représentation associative au niveau européen, notamment avec le CEDAG (1989).



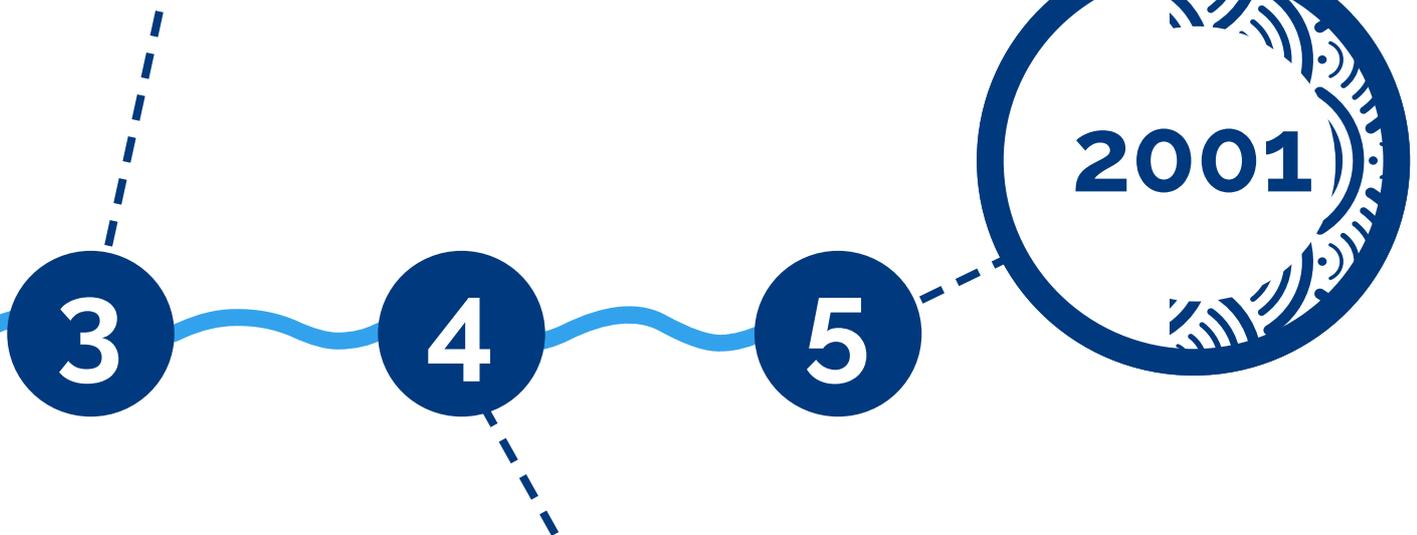
Frédéric Pascal, président de la Fonda, avec Jacques Delors lors du pré-colloque de 1984 sur les « Nouvelles pratiques de l'emploi » réunissant une cinquantaine d'associations des Pays de la Loire.  
© La Fonda

La Fonda a trouvé en Coluche le porte-voix rêvé pour porter ce qui a été appelé par la suite l'amendement Coluche qui étend, à l'ensemble des contribuables, des faveurs fiscales jusque-là réservées aux plus riches.

L'amendement voté pour la loi de finances **1985** est le socle d'un dispositif qui sera amélioré au fil du temps. Il aboutira à un véritable crédit d'impôt pour les dons des particuliers en **1989**, trois ans après la mort de Coluche. La France est aujourd'hui le pays où le régime fiscal des dons est le plus avantageux d'Europe.



Le **1<sup>er</sup> juillet 2001**, a été signée la première « Charte des engagements réciproques », entre l'État et les 12 coordinations associatives membres de la CPCA, dont la Fonda.



Plateau de l'émission de télévision de la Fonda en 1984 © La Fonda



Anticipant le scandale de l'Arc, la Fonda a contribué à la création en **1986** du Comité de la charte de déontologie, devenu Don en confiance. C'est aussi sous l'égide de la Fonda qu'a été créée la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) en **1992**, devenue le Mouvement associatif, dont la Fonda a assumé le secrétariat jusqu'en 2000.

Le Mouvement associatif assumant pleinement et légitimement la représentation des associations auprès des pouvoirs publics, la Fonda s'est recentrée au début des années 2000 sur ses fonctions de laboratoire d'idées.



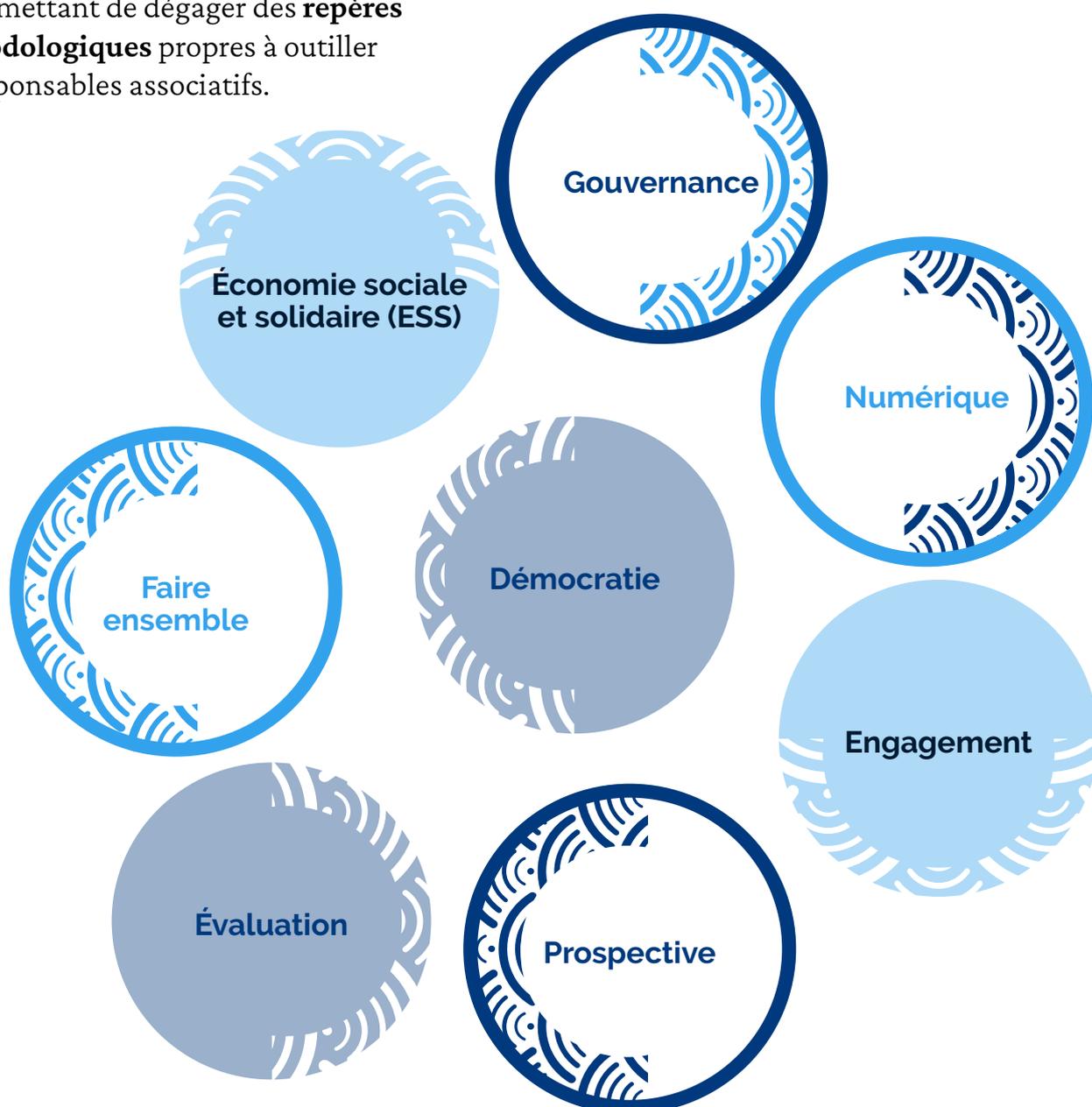
# LES EXPERTISES DE LA FONDA DEPUIS 2001



Au fil des décennies, la Fonda a travaillé sur une diversité de **sujets déterminants pour la vie associative**.

Depuis 2017, l'association a eu à cœur de confronter ses idées au terrain, avec des expérimentations lui permettant de dégager des **repères méthodologiques** propres à outiller les responsables associatifs.

Ce faisant, elle développe une véritable **ingénierie du faire ensemble** qu'elle entend transmettre largement.





Dès le début des années 2000, la Fonda entame des travaux sur le thème « Économie sociale et démocratie sociale, entreprendre autrement ». Le texte « Les plus-values de l'économie sociale » a servi de référence au niveau européen (2002).

Ces travaux sont prolongés en 2005 par une étude conduite avec la mutuelle Chorum sur « [L'attractivité de l'économie sociale](#) » et en 2007 par une notice exploratoire réalisée avec la Macif sur les relations entre [Économie sociale, État et collectivités territoriales](#). Le [numéro 201](#) de la *Tribune Fonda* est ainsi consacré à l'**économie sociale et solidaire**. La Fonda publie en 2013 une [note d'éclairage](#) contribuant au projet de loi sur l'ESS, dite loi Hamon.



Dès 2010, la Fonda aborde dans sa revue les [risques et opportunités](#) que représentent les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) pour les associations.

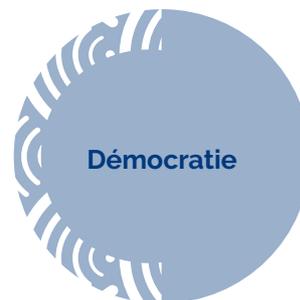
Elle organise plusieurs cycles de rencontres débats sur la transition numérique à la Gaîté lyrique, puis au Numa : y sont abordés entre autres les [communs de la connaissance](#), l'[open data](#), les [smart cities](#) et les [données de santé](#).

S'appuyant sur sa contribution active aux programmes RéZolutions Numériques et Points d'appui au numérique associatif (PANA), la Fonda consacre depuis 2021 une rubrique de sa revue trimestrielle à la transition numérique des associations.



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

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



Le séisme provoqué par les résultats du 1<sup>er</sup> tour des présidentielles de 2002 est à l'origine des travaux menés par la Fonda pendant deux ans et du colloque organisé avec le Cevipof en 2007 « Crise et renouveau du politique en France », suivi de la diffusion du Manifeste « Ancrer la démocratie dans les territoires » en 2009.

En juin 2010 la Fonda cofonde le collectif Pouvoir d'agir, engagé dans la lutte contre l'exclusion sociale et politique. Il est dissout en 2017 et la Fonda rejoint le Pacte du Pouvoir de Vivre. En 2021, l'association consacre un numéro de la *Tribune Fonda*, à l'[impuissance démocratique](#).



Dès le début des années 2000, les études de la Fonda portent sur les **transformations de l'engagement**. L'association publie notamment un rapport d'étude sur la validation des acquis de l'expérience bénévole en 2005, puis en 2011-2013 deux enquêtes sur les ressorts et les représentations de l'engagement bénévole avec le CERLIS.

En 2017, la Fonda et le CRA portent une grande étude statistique sur le [bénévolat](#) sous la direction de Lionel Prouteau.

Au début des années 2020 l'association observe que la notion d'engagement s'est élargie à d'autres sphères : l'entreprise, les politiques publiques, les comportements individuels, etc.

La Fonda lance alors l'exercice de prospective participative [« Vers une société de l'engagement ? »](#)



C'est à partir de 2010, sous la présidence de Pierre Vanlerenberghe puis de Yannick Blanc, que la **ligne prospective** de la Fonda s'affirme, avec la démarche « Faire ensemble 2020 ».

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

Avec ses partenaires, la Fonda poursuit son travail d'exploration prospective dans les années 2010 : [revenu universel](#), [communs](#) et [société numérique](#), [innovation sociale](#), [métiers du social](#), etc.

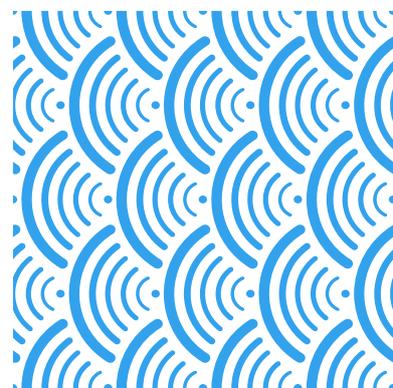
En 2022, elle lance un nouvel exercice de prospective consacré à l'engagement.



Alors que les urgences sociales, démocratiques et environnementales sont immenses, les dynamiques de coopérations pluri-acteurs peinent encore à émerger et à se structurer, faute de vision stratégique partagée et d'accompagnement adapté.

C'est à ce besoin que la Fonda cherche à répondre, en lançant en mars 2018 le programme [Faire ensemble 2030](#). Il vise non seulement à faire connaître les Objectifs de développement durable (ODD), mais aussi à modéliser et transmettre des méthodes pour impulser, structurer et animer des communautés d'action.

Inspirée par l'approche du *collective impact*, la Fonda accompagne des écosystèmes locaux dans la mise en cohérence de leurs actions : à [Lyon](#) sur le thème de la précarité énergétique, en [Essonne](#) sur la prévention du décrochage scolaire et à [Nanterre](#) sur la promotion de la santé globale, la Fonda consolide un ensemble de ressources présenté dans le [Guide méthodologique du Faire ensemble](#). Depuis 2022, elle transmet son approche du Faire ensemble à Morlaix et à Mulhouse dans le cadre du projet [« Structurer les coopérations pour résoudre les défis des territoires »](#).





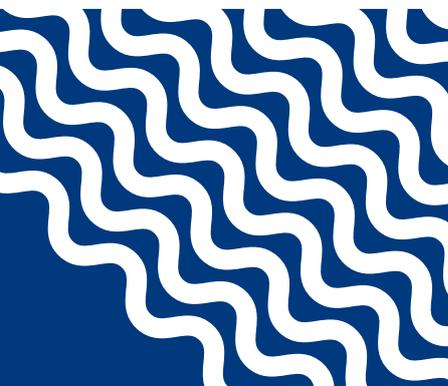
## Évaluation

En 2017, la Fonda se penche sur une approche renouvelée de l'**évaluation**, avec l'Avisé et le Labo de l'ESS. Elle lance le programme [ESS et création de valeur](#). Après la publication d'une étude commune, la Fonda expérimente, avec les CAF, les [Centres sociaux](#) et quatre [Territoires zéro chômeur de longue durée](#), de nouvelles méthodes conformes aux valeurs et principes d'action des associations : l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur.

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

*Ces 8 thématiques ne sont bien sûr qu'un aperçu de la multitude de sujets que la Fonda a traités au cours de son existence. À défaut d'être exhaustifs, nous pouvons citer comme autres sujets étudiés : la contribution des associations aux Objectifs du développement durable (ODD), les modèles socio-économiques, les partenariats entre associations et entreprises, le rôle des associations dans la transition écologique, ESS et vieillissement démographique, les médias, la citoyenneté européenne, le développement du pouvoir d'agir et les biens communs de la connaissance.*

Quatrième réunion de la communauté d'action de Morlaix le 29 septembre 2023  
© Quentin Vaissaire / La Fonda



# GOVERNANCE & PILOTAGE

## Les membres

La Fonda est d'abord une association de **personnes physiques**. Venant de tous horizons, les membres de la Fonda adhèrent à son projet à titre personnel et participent aux travaux 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 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 intéressés par le fait associatif. L'association compte parmi ses membres des cadres syndicalistes, des acteurs du monde de l'entreprise, de la philanthropie et de l'Économie sociale et solidaire (ESS).

Les membres forment l'**assemblée générale** de l'association, qui se réunit au moins une fois par an pour veiller à la vitalité du projet associatif. Ils approuvent les documents statutaires présentant les activités, ressources, modalités et résultats du travail collectif. En 2023, ils étaient 209 à soutenir la Fonda ainsi.

La Fonda en 2023 :

# 209

# 24

adhérents  
à titre individuel  
(dont 38 nouveaux)

administrateurs  
et administratrices

# 120

bénévoles soit  
2 494 heures de bénévolat  
(1.4 ETP)

## Le conseil d'administration

L'Assemblée générale élit le Conseil d'administration (CA). Il est garant de la permanence et de la pertinence du projet associatif de la Fonda, il porte le projet politique de l'association et le fait rayonner. Il est composé de membres élus pour la complémentarité de leurs regards, de leurs réseaux 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 de réflexion.

**Outre les membres du bureau,**

**voici les administrateurs titulaires en 2023 :**

*Stéphanie Andrieux, Philippe Bégout, Pierre Catalan, Giorgia Ceriani Sebregondi, Philippe Chabasse, Isabelle Chandler, Camille Destans, Pierre François, Jean-Pierre Jaslin, Sophia Lakhdar, Valérie Lourdel, Michel Nung, Amélie Pedrot, 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. Ce sont les invités permanents du conseil d'administration.

**Invités permanents en 2023 :**

*Sophie Blampin, Patrick Boulte, Christophe Dansac, Vincent David, Jean-Pierre Duport, Francine Évrard, Thierry Guillois, Henry Noguès, Frédéric Pascal, Jacques Remond, Patrice Simounet et Sébastien Thubert.*

## Le bureau

Le bureau assume une fonction exécutive et a la particularité d'associer l'ensemble de l'équipe salariée à ses décisions. 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 la Fonda. Il se réunit 8 à 10 fois par an.

Partiellement renouvelé en 2023, voici la composition du bureau de la Fonda

Président : **Nils Pedersen**

Vice-président : **Yannick Blanc**

Vice-présidente : **Gabriela Martin**

Membre : **Agathe Leblais**

Secrétaire générale : **Louise Vaisman**

Trésorier : **Alain Legrand**



**Nils Pedersen**  
Président



**Yannick Blanc**  
Vice-président



**Gabriela Martin**  
Vice-présidente



**Agathe Leblais**  
Membre



**Louise Vaisman**  
Secrétaire générale



**Alain Legrand**  
Trésorier

La Fonda remercie **Giorgia Ceriani-Sebregondi** pour son engagement au sein du bureau de 2020 à 2023.

La Fonda en 2023 :

1

séminaire  
des administrateurs

4

réunions du  
Conseil d'administration

8

réunions du bureau

1

assemblée  
générale ordinaire

soit

492

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

## L'équipe permanente

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

L'équipe salariée s'est agrandie en 2023, voici sa composition actuelle

Déléguée générale : **Charlotte Debray**

Coordonnateur des programmes : **Bastien Engelbach**

Chargé de mission Do tank : **Quentin Vaissaire**

Assistante de direction : **Diane Bonifas**

Assistante de gestion : **Myriam Roumane**

Cheffe de projet prospective : **Hannah Olivetti**

Responsable communication : **Anna Maheu**

Chargée de communication : **Guillemette Martin**

En 2023, la Fonda a également accueilli une stagiaire sur le programme Faire ensemble 2030, Margaux Krebs, et une alternante au poste de chargée de communication, Agathe Thiebeaux.



**Diane Bonifas**  
Assistante de direction



**Charlotte Debray**  
Déléguée générale



**Myriam Roumane**  
Assistante de gestion



**Anna Maheu**  
Rédactrice en chef



**Guillemette Martin**  
Chargée de communication



**Hannah Olivetti**  
Cheffe de projet prospective



**Bastien Engelbach**  
Coordonnateur des programmes



**Quentin Vaissaire**  
Chargé de mission Do tank

## Nils Pedersen, 6 ans de présidence

*Président de la Fonda depuis 2018, Nils Pedersen effectue sa dernière année à la tête de la Fonda. Dans cet entretien, il revient sur les temps forts de son mandat*

### **Ton mandat de président de la Fonda aura duré six ans. Quel bilan tires-tu de cette demi-décennie ?**

J'admets que cela passe très vite, surtout lorsque l'on a vécu la crise liée au COVID-19. Un mandat qui prend fin ne marque pas pour autant la fin d'un engagement : il constitue juste une étape, car je ne quitte pas La Fonda ! Avant moi, Yannick Blanc avait lui aussi souhaité que nous puissions renouveler nos instances, à l'image de ce que nous prônons sur la gouvernance. Je suis fier que nous ayons réussi cette dynamique.

Un président doit également se préoccuper du long terme : proposer de nouveaux administrateurs en mesure de prendre la relève, élargir le champ des expertises et incarner la parité et la diversité. Six ans à l'échelle de notre association, c'est peu, mais elle ne s'en est pas moins profondément transformée tout en restant fidèle à ses valeurs et portant toujours plus la coopération, tant entre nous qu'avec nos partenaires.

### **Ta vision de la Fonda a-t-elle évolué au fil des ans ?**

La Fonda repose d'abord un état d'esprit singulier, voire une âme. Il plane sur nos travaux des figures tutélaires qui ont non seulement marqué notre association, mais aussi le champ associatif tout entier. À commencer par ceux que nous appelons affectueusement nos « anciens » : Frédéric Pascal, Anne David, Jacqueline Mengin, Jean-Pierre Dupont, Pierre Vanlerenberghe, ou encore le regretté Jean-Pierre Worms. La figure de François Bloch-Lainé m'a par ailleurs toujours intrigué. S'il est à l'initiative de la DAP<sup>1</sup>, il n'a pas intégré nos instances. Pour autant, il est partout et très présent chez nos partenaires, comme l'Uniopss ou le Don en confiance.

Intégrer la Fonda, c'est donc endosser une histoire collective : celle de notre organisation, celle de la structuration du monde associatif, mais aussi l'histoire politique et sociale de la France avec des figures comme Rocard ou Jospin qui ont façonné notre vie associative contemporaine. La Fonda forme une communauté engagée et passionnée de femmes et d'hommes qui pensent le fait associatif pour demain.

### **Quelle a été ta posture en tant que président ?**

Incarner le rôle de président représente un sacré défi personnel ! Quelle légitimité au regard d'une organisation aussi structurante ? Je m'en suis toujours tenu à une approche simple : ne pas chercher à singer qui que ce soit et admettre de ne pas tout savoir sur l'immensité des sujets que nous traitons.

La Fonda peut être intimidante et écrasante, mais elle se montre également généreuse et riche, tout en étant exigeante. Quel que soit son mandat, c'est une formidable occasion de découvertes et de connaissances. L'on sort grandi et transformé d'une telle expérience, tant elle vous oblige ! Et l'on mesure tous les jours la confiance accordée les uns aux autres.

### **Quels étaient tes objectifs opérationnels ?**

Ayant déjà intégré le Bureau avant mon élection, je savais que l'enjeu ne portait pas tellement sur les programmes. On peut faire confiance aux équipes, pilotées par Charlotte Debray, pour la mise en œuvre des chantiers. Il s'agissait plutôt d'incarner une parole et de réguler notre agenda interne : diffuser les travaux de la Fonda au-delà du seul cercle des initiés et éviter la tentation d'embrasser trop de sujets que nous n'aurions pas été en mesure de déployer correctement.

J'ai souhaité, en revanche, élargir notre regard sur plusieurs sujets : ouvrir le champ de l'intérêt général au-delà des seuls acteurs associatifs, avec une attention aux fondations et à la philanthropie, mais aussi à celui de l'entreprise. L'Europe constitue également un sujet de cœur, pas uniquement parce que je suis un enfant de Delors, mais parce que la France doit savoir regarder au-delà de ses frontières. Ce destin européen commun si fragile qui unit les peuples doit nous imprégner encore plus. Enfin, j'ai essayé d'embrasser le champ de la culture : c'est sans doute un chantier encore en pointillé, même si nous avons tenté de l'inclure dans la *Tribune Fonda*<sup>2</sup>.

### **Concernant la Tribune Fonda, dont tu as été le directeur de publication en tant que président, quels étaient tes objectifs ?**

Là aussi, c'est un vaste chantier qui avait été déjà initié, couplé à une réflexion sur la communication. C'est d'ailleurs par ce biais que j'ai rejoint le Bureau ! À mon sens, depuis que je suis membre de la Fonda, nous n'avons jamais éprouvé de difficulté dans la production de nos contenus. C'est même plutôt l'inverse ! Nous produisions presque trop, avec comme conséquences que de nombreux travaux restaient sur nos étagères sans être lus. Il y avait un énorme enjeu sur la promotion et la diffusion de nos contenus : « faire » et « faire savoir » constituent deux métiers différents.

<sup>1</sup> Développement des associations de progrès, de 1975 à 1981.

<sup>2</sup> *Tribune Fonda* n° 256 « Les associations, garantes de nos droits culturels », décembre 2022, [en ligne].

Une responsable de la communication a été embauchée — une nouveauté à l'époque — pour mettre en œuvre ce travail. Ainsi, la *Tribune Fonda* a été retravaillée, tant sur le format que sur l'approche, en réaffirmant bien sa ligne éditoriale, qui est tout sauf le canal de diffusion de nos propres articles, contrairement à ce que laisserait entendre son titre. Il s'agit véritablement d'une tribune offerte aux responsables associatifs pour partager les idées, leurs pratiques, leurs apprentissages, etc.

Je suis très heureux de voir qu'aujourd'hui la *Tribune Fonda* est une référence en matière de presse associative : nous abordons des sujets de fond, tout en donnant la parole à une forte variété d'acteurs. La liste des contributeurs est longue : en six ans, il y en a eu pas moins de 307 !

Nous pouvons être fiers d'avoir su mettre en avant de nombreuses personnalités, souvent bien avant la presse généraliste. Nous avons également réussi à élargir les thématiques, le sport<sup>3</sup> et l'écologie<sup>4</sup> par exemple, tout en défendant une vision du secteur associatif : je pense par exemple au numéro sur le partage de la valeur<sup>5</sup> ou encore sur les expertises associatives dans le champ des Objectifs de développement durable<sup>6</sup>.

### Quels sujets restent à traiter dans les années à venir ?

Je suis très préoccupé par l'état de notre démocratie et plus largement par le sentiment d'épuisement de nos sociétés occidentales. Je comprends évidemment que les conséquences du réchauffement climatique puissent inquiéter. Cependant, alors que nos sociétés ont tout pour réussir, nous agissons comme des enfants gâtés avec parfois des relents de colonialisme, même inconscients. Le temps de la démocratie peut se montrer long et capricieux, tout comme le personnel politique peut rebuter : regardons Orban et Trump.

<sup>3</sup> [Tribune Fonda n° 255 « Quand le sport contribue au bien commun », septembre 2022, \[en ligne\].](#)

<sup>4</sup> [Tribune Fonda n° 250 « Écologie et société : nos communs », juin 2021, \[en ligne\].](#)

<sup>5</sup> [Tribune Fonda n° 248 « Penser la valeur pour défendre nos valeurs », décembre 2020, \[en ligne\].](#)

<sup>6</sup> [Tribune Fonda n° 237 « Faire des ODD un projet de société », mars 2018, \[en ligne\].](#)

<sup>7</sup> Emmanuel Lévinas, *Totalité et Infini*, Le Livre de Poche, 1961.

<sup>8</sup> Albert Camus, « La crise de l'homme (1946) », *Conférences et discours (1936 - 1958)*, Folio, 2017.

<sup>9</sup> La Fonda, *Guide méthodologique du Faire ensemble*, 2022, [en ligne].

Faut-il pour autant baisser les bras ? Comme le souligne Emmanuel Lévinas : « le moi, devant autrui, est infiniment responsable »<sup>7</sup>. Notre démocratie est déjà assez faible et malade, pour ne pas réduire une élection à un *like* sur les réseaux sociaux. La passion prend le pas sur la raison : ce règne de l'émotion me désole tout comme la propension à confondre ses intérêts propres et les intérêts collectifs. Pour citer Camus, « si l'on ne croit à rien, en effet, si rien n'a de sens et si nous ne pouvons affirmer aucune valeur, alors tout est permis et rien n'a d'importance »<sup>8</sup>.

Le débat public actuel est d'une vacuité confondante : on ne cherche plus à comprendre, à débattre ou à convaincre. La science est trop souvent réduite au rang d'opinion, ce qu'elle n'est évidemment pas. Notre secteur n'y échappe pas : chacun pense détenir sa vérité et se lance dans ses combats ou sa mission.

Il ne s'agit pas de contester les idées nouvelles, mais d'admettre qu'on a rarement raison tout seul et que nous sommes le fruit d'une histoire collective dont le « je » prend de plus en plus le pas sur le « nous »... Or, porter une vision, c'est d'abord savoir où l'on veut aller et être capable de fédérer. C'est d'ailleurs bien tout le sens de la démarche Faire ensemble que nous portons à la Fonda : nous avons acquis cette conviction de nos travaux de terrain, de très nombreux entretiens et d'expérimentations locales. Les concepts ne doivent pas exclure la pratique !

### Comment répondrais-tu à la question classique de la Fonda pour définir un cap collectif : « Nous aurons réussi si... »<sup>9</sup> ?

En plus de 40 ans, la Fonda a été à la hauteur de ses missions et les travaux qui portent sur la société de l'engagement sont bien au cœur de ce que vivent les associations et leurs partenaires. Le défi qui nous attend dépasse la seule sphère de la Fonda : c'est appliquer le Faire ensemble aux organisations représentatives de notre secteur. Nous devons nous rassembler si nous voulons peser dans le débat public.

Face aux défis sociaux et environnementaux mondiaux qui s'aggravent, face à une société qui se morcelle et une démocratie impuissante, il faut agréger les acteurs. Je sais que la Fonda sera à leurs côtés pour les y accompagner et leur donner les clés de compréhension du Faire ensemble !



Nils Pedersen  
président de la Fonda  
de 2018 à 2024

# CHAÎNE DE VALEUR

## Finalité

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

## Missions

ÉCLAIRER  
les transformations  
du fait associatif

ACCOMPLIR  
et transformer  
les méthodes  
Faire en

## Activités de production

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

La revue trimestrielle  
la *Tribune Fonda*

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

Débats, journées d'étude  
et universités

**DO IT**  
La « fabrique

Expérimentation  
(Faire ensemble 2019)  
au numérique

Capitalisation

Formations,  
accompagnement

## Activités de soutien

Communication

Gouvernance  
et *management*

Gestion

Logistique et infrastructures

Développement et ingénierie

# DE LA FONDA



Bastien Engelbach lors de la *masterclass*  
au Philanthro-Lab le 30 novembre 2023  
© Philanthro-Lab

*sociatif*  
*nstruction*  
*ole*

**PAGNER**  
smettre  
odes du  
nsemble

**TANK**  
e associative »

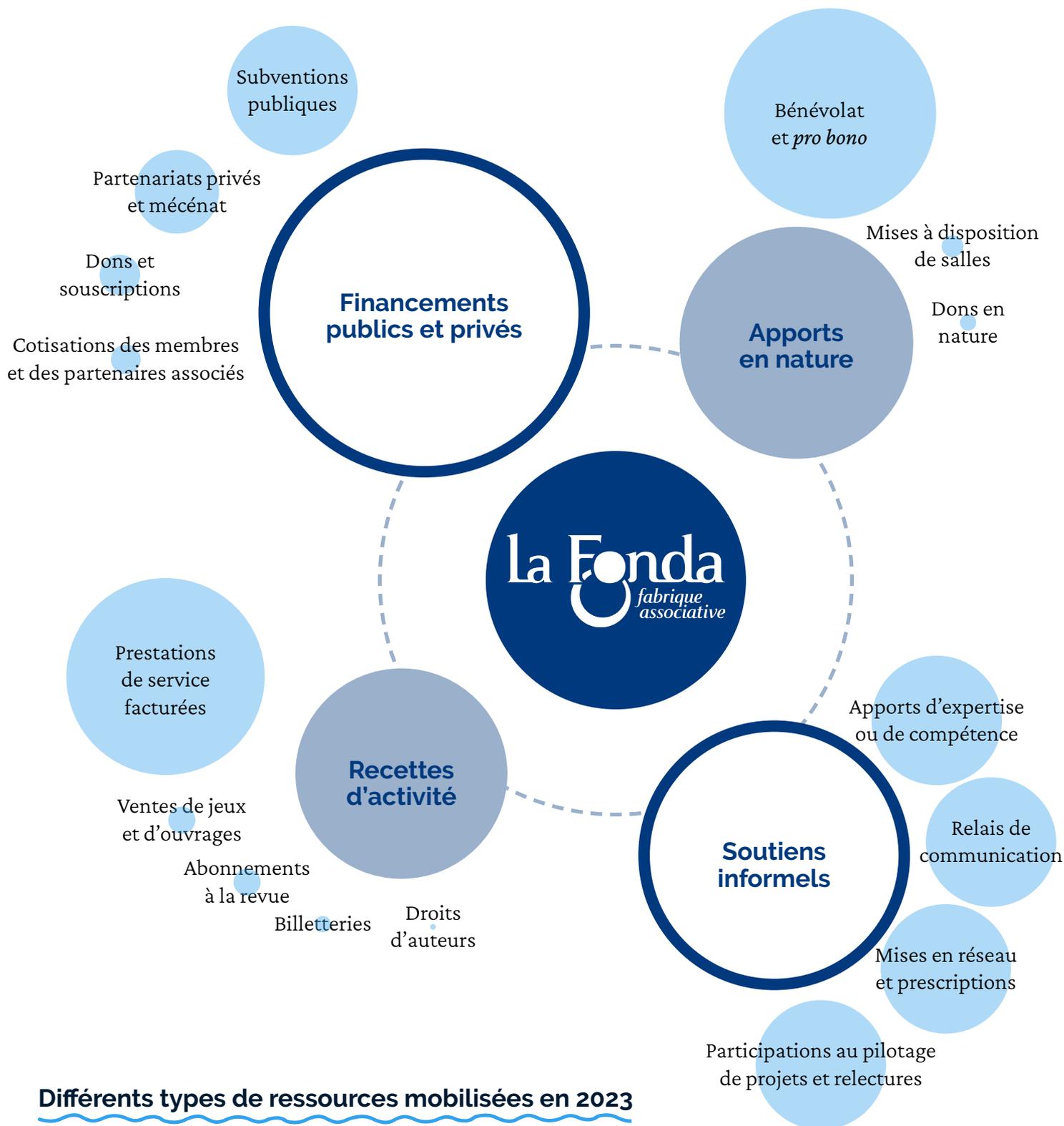
entations  
030, Points d'appui  
ue associatif)  
méthodologique  
animations et  
gnements

on administrative et financière

niérie

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

# RESSOURCES DE LA FONDA



## Présentation des moyens mobilisés

Pour mener à bien sa mission et ses activités, diverses **fonctions dites de « soutien »** sont essentielles au fonctionnement de la Fonda :

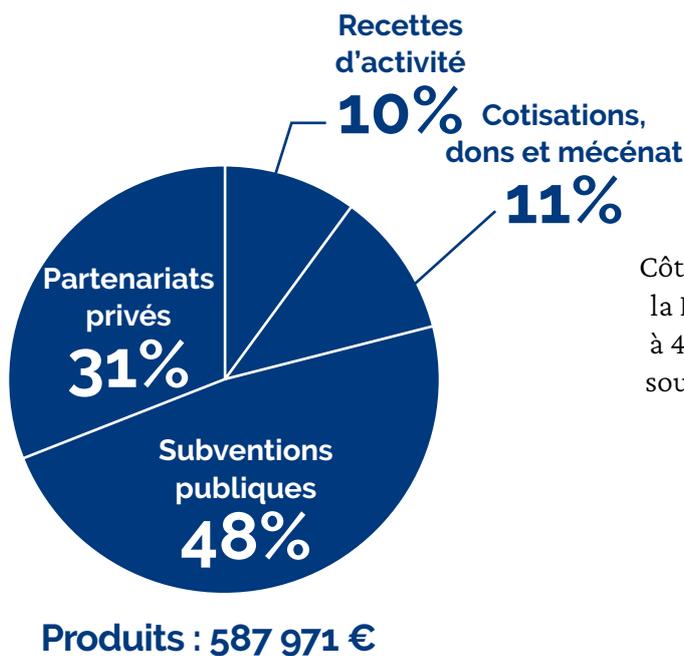
- Vie associative & statutaire
- Ingénierie & capitalisation
- Publications & communication
- Financement & gestion
- Systèmes d'information & logistique.

Aussi, la Fonda mobilise avant tout des **moyens humains** :

- bénévoles : en 2023, la Fonda a bénéficié du soutien de plus de 120 bénévoles, pour 1.4 ETP,
- salariés : en 2023, neuf personnes sont ou ont été salariées de la Fonda, pour 6.7 ETP
- stagiaire : en 2023, une personne a fait un stage de 6 mois, pour 0,5 ETP.

## Comptes 2023

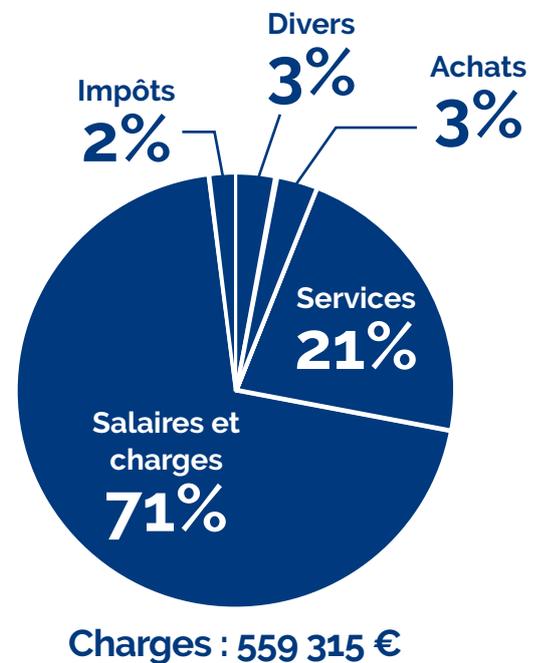
Côté **charges**, la masse salariale est assez stable par rapport à 2022, mais les recrutements au cours de l'année 2023 augmenteront son volume en 2024. Le total des charges baisse très légèrement, essentiellement du fait de la fin du programme de recherche « ESS et création de valeur » et des missions sous-traitées, la perception de redevances dans le cadre de la licence de marque démarrant doucement en 2023.



La Fonda mobilise également des **moyens matériels** : un bureau situé à Vincennes, du mobilier, un équipement informatique et bureautique et les fournitures de base.

La Fonda recourt à des **services extérieurs** : hébergement et maintenance du site, illustration et impression des publications, comptabilité, etc. Ponctuellement, la Fonda accorde une licence de marque à des consultants externes, afin de répondre à des demandes d'accompagnement fondé sur ses méthodes et d'amplifier la diffusion de ses travaux.

La Fonda mobilise enfin des **moyens financiers** et enregistre des recettes d'activité, des subventions publiques et privées, des contributions volontaires en nature et des soutiens informels.



Côté **produits**, *a contrario* de nombreuses associations, la Fonda a vu les financements publics passer de 19% à 48 % entre 2022 et 2023, grâce à l'augmentation du soutien du CGDD, et de l'ANCT et au retour de la Cnaf parmi ses financeurs. Les financements privés comme les recettes d'activité ou les cotisations sont en légère diminution.

**En 2023, le résultat est excédentaire de 28 656 €.**

# ÉCOSYSTÈME DE LA FONDA

## Les partenaires associés

Les partenaires associés forment la deuxième catégorie de membres prévus par les statuts de la Fonda. Leur adhésion signale la convergence de nos valeurs et de nos visions, ainsi que la **volonté de Faire ensemble**.

La cotisation des partenaires associés est considérée comme un don, **acte de soutien sans contrepartie** autre que symbolique. Les partenaires associés sont de précieux soutiens dans le financement et le rayonnement de nos travaux.

### En 2023, la Fonda tient

#### à remercier pour leur contribution :

*Adasi, Admical, ADSEA29, AgirABCD, Aides, Ambassade des Réseaux, Cedag, Centres d'animation de Bordeaux - Cultivons le partage, CFSI, Comité 21, 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, Fonds de dotation KPMG, France Bénévolat, Futuribles International, Groupe Goboni, HelloAsso, Idaf, Institut Ideas, La Cloche, La Fonda Sud-Ouest, Le Labo de l'ESS, Le Mouvement associatif, MNT, Musiquencouleurs, Nexem, Passerelles & Compétences, Pôle Ressources, Pro Bono Lab, Ressources urbaines, Réunion Bénévolat, Réseau national des Maisons des associations (RNMA), Secours populaire, Social good accelerator (SOGA), Sogama Conseil, Télémaque, Ufcv, Una, Unaforis, Unapei, Unhaj et Ville de Grenoble.*

### La Fonda en 2023 :

# 15

**partenaires financiers** pour un montant de 389 626 €

# 47

**partenaires associés** pour un montant de 54 270 €

# 10

**partenaires opérationnels**

## Pourquoi devenir partenaire associé ?

### Pour réfléchir ensemble au futur du fait associatif

La Fonda est un espace d'expression où chacun peut valoriser son expertise et la partager.

Adhérer, c'est s'ouvrir à de nouveaux savoirs sur les grands enjeux de la société de l'engagement.

### Pour coopérer entre acteurs du changement

La Fonda est au cœur des réseaux qui promeuvent le pouvoir d'agir citoyen. Adhérer, c'est intégrer un réseau d'acteurs engagés.

### Pour participer à la vie de l'association

Même s'ils n'ont pas voix délibérative, les partenaires associés sont régulièrement consultés concernant les orientations stratégiques de la Fonda. Adhérer, c'est rejoindre une structure historique au service de la vie associative.

## La Charte du Faire ensemble

En 2023, la Fonda s'est dotée d'une Charte du Faire ensemble. Issue d'un travail collectif entre administrateurs et salariés de l'association, la Charte du Faire ensemble est un document socle pour **structurer les partenariats** de la Fonda.

En effet, le travail en coopération implique de se rappeler les valeurs et les règles partagées, comme notre association l'a exploré dans son *Guide méthodologique du Faire ensemble*. Ce document s'inscrit également dans le prolongement du projet stratégique 2022-2026 de la Fonda, il pose les principes communs qui s'appliquent aux espaces de travail de notre association.

Une première version de la Charte a été esquissée au cours de **deux ateliers**. Le premier atelier a été consacré à l'identification des valeurs, règles et stratégies de la Fonda en matière de coopération et le second à l'élaboration collective de la Charte sous forme de texte synthétique. Alain Legrand, Philippe Bégout, Giorgia Ceriani Sebregondi, Yannick Blanc, Louise Vaisman, et Charlotte Debray ont généreusement contribué à ces temps collectifs de réflexion.

Débatte et adoptée lors des Conseils d'administration de juin et septembre 2023, la Charte sera collectivement signée lors de l'Assemblée générale du 25 avril 2024.



## La Fonda avec les réseaux

Pour porter ses idées et se nourrir en retour, 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.

**Associations** : Académie des futurs leaders, Le Mouvement associatif, Social good accelerator (SOGA), France bénévolat, CFSI, Comité 21, Cluster'Jura, Emmaüs Connect.

**Monde de la recherche et think-tanks** : Labo de l'ESS, Futuribles International, la Fabrique écologique.

**Événements et jurys** : Forum national de l'ESS, Forum national des associations et fondations (FNAF), Prix de la Fondation Cognacq-Jay, Transitions en commun (Groupe Radio France).

**Institutions publiques** : Conseil parisien des associations (Ville de Paris), Comité national de suivi de Guid'Asso (DJEPVA), Commission Europe du Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS), Club des partenaires de l'Agenda 2030 et COMETE (Commissariat général au développement durable), Comité consultatif du FDVA.

**Acteurs de l'accompagnement associatif** : G10, dont Avise, SOGAMA Conseil, Fondation Emergences, Conseil local du Crédit coopératif.

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

**Collectifs citoyens** : Pacte du Pouvoir de vivre, Conseil civique d'Open Diplomacy.

Plusieurs membres et administrateurs de la Fonda siègent par ailleurs à l'Institut IDEAS et au Haut Conseil à la Vie Associative intuitionne 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, Kamera Vesic, Hannah Olivetti et Philippe Chabasse l'ont été respectivement en 2020, 2021, 2022 et 2023).

Chacun de ces mandats s'inscrit dans le projet stratégique de la Fonda : **éclairer et outiller**. Les structures où la Fonda est représentée partagent des objectifs communs :

 Faire connaître le monde associatif

 Promouvoir l'innovation sociale

 Étudier le monde associatif

 Accompagner les mutations du secteur associatif

 Soutenir une transition écologique et sociale



## MANDATS DES ADMINISTRATEURS ET MEMBRES



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



**LAURENT TERRISSE**  
Membre du Jury **Transition en commun**  
du Groupe Radio France



**ROGER SUE**  
Administrateur du  
**Mouvement associatif**  
Membre du  
Comité d'Orientation Stratégique  
de **France Bénévolat**



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



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



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



**YANNICK BLANC**  
Membre du comité de pilotage de  
l'expérimentation sur l'évaluation du Réseau  
National des Maisons des Associations (**RNMA**)  
Membre du groupe de réflexion sur les  
coopérations de l'Agence nationale de la cohésion  
des territoires (**ANCT**)



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

Membre du **Pacte pouvoir de vivre**  
Administratrice suppléante du  
**Mouvement associatif**

Membre du Conseil supérieur  
de l'économie sociale et solidaire  
(**CSESS**) - Commission Europe



**ISABELLE CHANDLER**  
Administratrice de l'**Avisé**  
Membre du **Pacte pouvoir de vivre**



# LES ACTIVITÉS

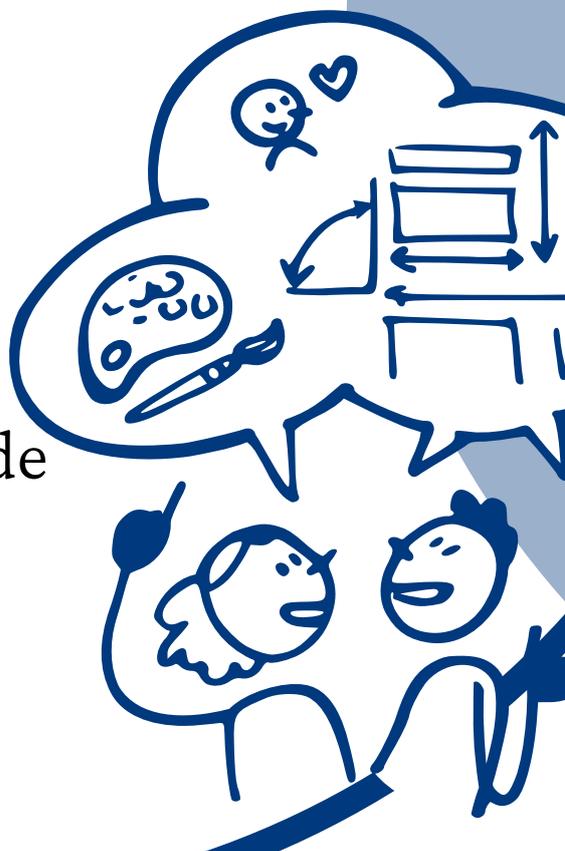


## Le « laboratoire d'idées »

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

La revue trimestrielle  
*la Tribune Fonda*

Débats, journées d'étude  
et universités



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

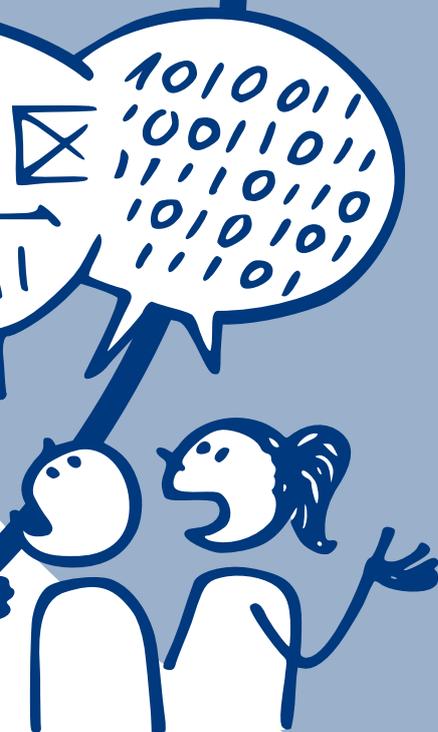


## La « **fabrique** associative »

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

Capitalisation méthodologique

Formations, animations  
et accompagnements



La revue trimestrielle  
la *Tribune Fonda*

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



Le « laboratoire d'idées »

Débats,  
journées d'étude  
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*.



## LABORATOIRE D'IDÉES

### **p. 32 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 papier offre un espace d'intelligence collective aux acteurs du monde associatif. Accessible également en ligne sous la forme d'un centre de ressources, la Tribune Fonda ce sont presque 1500 articles sur les sujets structurants du monde associatif.

### **p. 36 L'étude prospective «Vers une société de l'engagement?»**

En tant que laboratoire d'idées associatif, la Fonda éclaire le futur du fait 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. 40 Les débats, journées d'étude et universités**

Pour partager ses travaux et ses outils, la Fonda a participé à 88 événements cette année, avec un public cumulé de plus de 5000 personnes. Pour son exercice de prospective «Vers une société de l'engagement?», elle a également organisé deux journées d'étude en 2023 qui ont rassemblé chacune plus de cent participants.

# LA TRIBUNE FONDA



Chaque trimestre, la *Tribune Fonda* prend le temps de la réflexion sur les grands 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 associatifs. Accessible en ligne également, la *Tribune Fonda* s'adresse à l'ensemble du monde associatif et plus largement à tous les citoyens et les organisations qui construisent une société solidaire, juste et durable.

La programmation de la *Tribune Fonda* est définie d'année en année par le conseil d'administration de l'association et son équipe salariée.

Le **comité éditorial** de la *Tribune Fonda*, composé du bureau et de l'équipe salariée de la Fonda, se réunit ensuite 4 fois par an pour ancrer chaque dossier.

En 2023, le comité éditorial a choisi d'aborder dans les dossiers des sujets repérés dans le cadre de l'exercice de prospective « [Vers une société de l'engagement?](#) ». Espace d'exploration et de capitalisation des thèmes abordés au sein de l'exercice prospectif, la Tribune Fonda a entamé ce virage éditorial en juin 2023 avec le numéro « [Cartographier l'engagement](#) ».

## Numéros parus en 2023

### [Engagement radical, engagement total?](#)

— Décembre 2023

Du latin *radix* signifiant racine, la radicalité, lorsqu'elle est revendiquée par des personnes engagées, témoigne de la volonté de remonter à la racine des défis écologiques, sociaux ou démocratiques. Dans ce numéro 260, la Fonda donne la parole à celles et ceux qui définissent leurs engagements comme radicaux. Comment définissent-ils la radicalité? Pourquoi s'en réclament-ils?

### [Écologie : un combat des engagements](#)

— Septembre 2023

L'accélération de la crise écologique suscite des mobilisations d'ampleur et de formes variées. Pourquoi et comment certains citoyens s'engagent-ils dans un combat pour l'environnement? Quels sont les obstacles qu'ils rencontrent? Le numéro 259 de la *Tribune Fonda* explore quelques-uns des freins à l'engagement écologiste.

### [Cartographier l'engagement](#) — Juin 2023

Le numéro de juin de la *Tribune Fonda* tente d'éclairer les principales controverses concernant l'engagement dans une démarche de cartographie. Inspirée de la méthode de prospective de cartographie du présent, ce numéro traite de la polysémie du terme d'engagement, de ses expressions diverses au sein de la société, du politique, du numérique, de l'économie et de l'écologie.

### [Associations et fondations face aux changements systémiques](#) — Mars 2023

La Fonda s'associe à la Fondation de France pour un numéro spécial où se croisent les regards des associations et des fondations. La *Tribune Fonda* n° 257 s'intéresse à la notion de changements systémiques et comment cette perspective redéfinit l'action philanthropique. Le dossier croise les regards des porteurs de projets (associations et entrepreneurs sociaux) qui mettent en œuvre des approches systémiques, celui des fondations qui les accompagnent et des chercheurs qui nourrissent les réflexions.

En 2023 :

4

numéros parus

74

articles publiés

475

abonnés



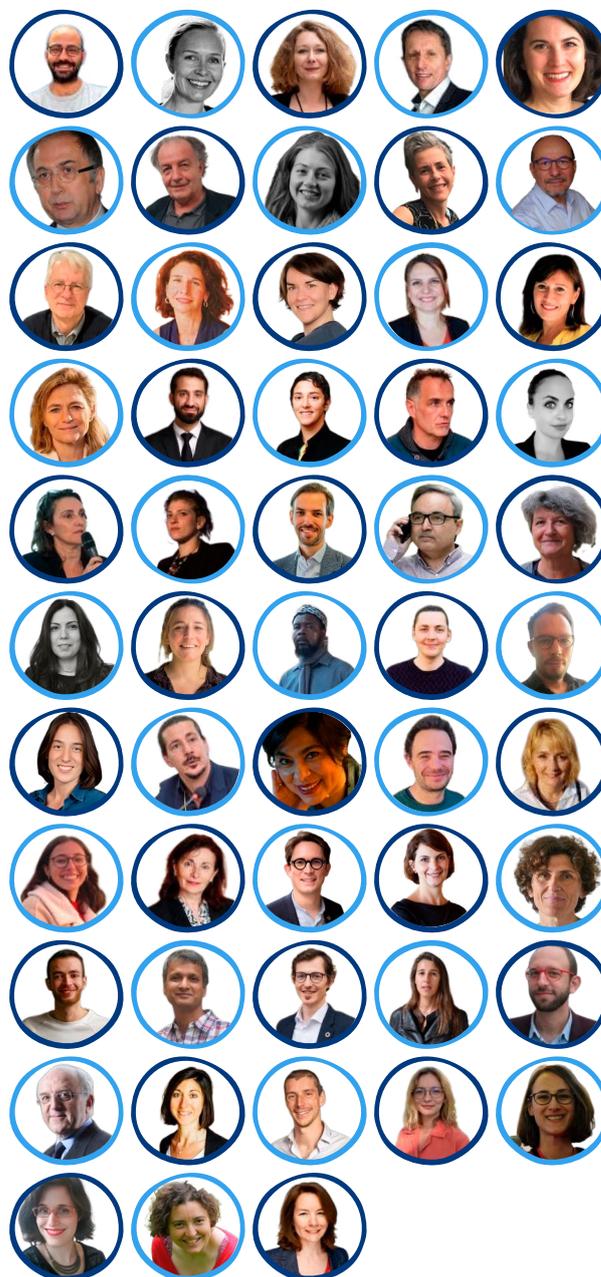
**En 2023, la Fonda tient à remercier pour leur contribution bénévole :**

Joe Achkar, Stéphanie Andrieux, Alice Barbe, Fabrice Bonnifet, Marion Ben Hammo, Jean-Marie Bergère, François Bernard, Léa Billen, Nathalie Blanc, Yannick Blanc, Dominique Bourg, Elisabetta Bucolo, Élodie Cellier, Delphine Chomiol, Elsa Da Costa-Grangier, Axelle Davezac, Sébastien Demay, Vanessa Diamond, Richard Diot, Alix Edelin, Maryline Filippi, Constance Garnier, Arthur Gautier, Alain Grozelier, Bénédicte Hermelin, Hasna Hussein, Mathilde Imer, Eric Ismaël Kinda, Florian Laboulais, Laurent Lardeux, Agathe Leblais, Michel Maietta, Gabriela Martin, Julien Mast, Valérie Michaud, Lisa Motzig, Anne Muxel, Nils Pedersen, Amélie Pedrot, Valérie Peugeot, Yannis Pruvost, Shalabh Sahai, Charles Sellen, Réjane Sénac, Bastien Sibille, Hugues Sibille, Maja Spanu, Cyrille Tassart, Agathe Thiebeaux, Claire Thoury, Louise Vaisman, Kaméra Vesic et Pauline Véron.



Je suis ravie d'avoir contribué à cette enrichissante et magnifique revue. C'était un plaisir de collaborer avec Diane Bonifas pour rendre compréhensible le règlement général sur la protection des données (RGPD), sujet parfois rébarbatif.

**Valérie Michaud**, Déléguée à la protection des données et à la Vie de l'Union nationale pour l'habitat des jeunes (Unhaj).



En 2023:

**1**

numéro coproduit avec la Fondation de France

**4**

réunions du comité éditorial

**3**

bénévoles relecteurs de la *Tribune Fonda* :

Pierre François, Agathe Leblais et Carine Mira

**1**

consultation du conseil d'administration sur la programmation de la *Tribune Fonda*

soit

**287**

heures de bénévolat cumulées pour la *Tribune Fonda*

**53**

contributeurs bénévoles (articles, entretiens, éditoriaux...)



**Vous souhaitez participer ?**

Vous pouvez contribuer à la *Tribune Fonda* en [prenant la plume](#) ou en nous aidant à la relecture des numéros de la revue.

Vous pouvez aussi soutenir la revue en [vous abonnant](#).

Contact Tribune Fonda — **Anna Maheu**, rédactrice en chef  
anna.maheu@fonda.asso.fr

# CENTRE DE RESSOURCES

Les responsables associatifs et leurs partenaires peuvent trouver des clés pour explorer le présent et penser l'avenir du fait associatif dans le centre de ressources de la Fonda, à l'adresse [fonda.asso.fr](https://fonda.asso.fr)

Les documents qui se trouvent dans le **centre de ressources en ligne** s'inscrivent dans le projet stratégique de la Fonda et ses deux pôles d'activité : éclairer et outiller. Prolongement de notre [revue associative](#), il s'agit d'un espace d'intelligence collective offert aux acteurs de l'intérêt général, soit 1 404 articles pour penser l'engagement (contre 1200 en 2022 et 930 en 2020).

En plus des articles produits pour notre revue trimestrielle, la *Tribune Fonda*, on y retrouve les **publications méthodologiques** de la Fonda comme le [Guide méthodologique du Faire ensemble](#), la note « [Évolution de l'accompagnement des structures associatives : constats, besoins et pistes de réflexion](#) » du G10, le groupe informel d'échanges et de réflexions de dirigeants de structures d'accompagnement du secteur associatif ou le rapport [Territoires zéro chômeur de longue durée : quelle création de valeur ?](#)

En 2023 :

# 1 404

ressources disponibles sur [fonda.asso.fr](https://fonda.asso.fr)

# 574

contributeurs

Monographie accessible dans le centre de ressources en ligne [fonda.asso.fr](https://fonda.asso.fr) © Anna Maheu/La Fonda

## Un espace d'intelligence collective

Les **travaux des partenaires de la Fonda** sur les grands enjeux du monde associatif y sont aussi publiés. Cette palette de ressources que nous jugeons solides est réunie pour nourrir les pratiques des responsables associatifs. Vous y retrouverez notamment :

- 🌀 [L'évaluation des associations en France](#) une revue de littérature de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP)
- 🌀 « [Avenir du fundraising et des fundraisers à l'horizon 2033](#) » la synthèse de l'étude prospective menée par l'Association française des Fundraisers (AFF)
- 🌀 [Crises : sommes-nous en capacité de les affronter ?](#), le rapport sur la résilience de la société française de la Croix-Rouge française et du CRÉDOC
- 🌀 Le livret « [Conseils et bonnes pratiques pour favoriser l'inclusion des personnes en situation de grande précarité au sein des quartiers](#) » du Collectif Inclusion & Faire ensemble porté par La Cloche
- 🌀 [La France associative en mouvement 2023](#) l'étude annuelle de Recherches & Solidarités réalisée avec le soutien de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), en coopération avec le Mouvement associatif.
- 🌀 « [Gouvernance participative en milieu médico-social](#) », une revue de littérature par Antoine Colonna d'Istria inspirée du dispositif de la Parole à 3 Voix à l'ADAPEI 23.



*Je suis ravie de partager avec vous une ressource essentielle produite par la Fonda, le think et do tank associatif, avec l'Adapei 23 sur la gouvernance participative dans le médicosocial. Merci à Antoine Colonna d'Istria et Véronique Quet, Présidente de l'Adapei 23, pour ces éléments de réflexions précieux pour faire vivre encore plus loin la démocratie associative !*

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

À l'exception des articles de la *Tribune Fonda* parus il y a moins d'un an, ces 1 400 ressources sont disponibles gratuitement en **licence Creative Commons**. 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.

En **créant un compte** sur le centre de ressources, les visiteurs peuvent indiquer leurs centres d'intérêt parmi les 12 dossiers thématiques et être notifiés de toute nouvelle publication sur ce thème. Ils sont plus de 4 000 à s'être ainsi inscrits au site [fonda.asso.fr](http://fonda.asso.fr)

Avec 574 fiches biographiques d'autrices et auteurs du monde associatif, universitaire et de l'entreprise, et 483 fiches organisations régulièrement mises à jour, le centre de ressources est également devenu un **annuaire du monde de l'intérêt général français**. 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.

## Une communauté en ligne

En 2023, le nombre moyen de visiteurs uniques sur le site de la Fonda est de 34 500 par mois, un nombre stable par rapport à 2022. Ce **lectorat** nous vient partiellement des réseaux sociaux où la Fonda partage régulièrement des ressources sur le monde associatif.

Avec plus de 9 000 abonnés sur X (ex-Twitter), 8 000 sur LinkedIn et 2 600 sur Facebook, la Fonda continue à étoffer sa **communauté en ligne**. Son nombre d'abonnés sur LinkedIn a augmenté de 50 % depuis 2022 quand ses abonnés sur X et Facebook sont stables. L'association a par ailleurs lancé son compte Instagram en fin d'année 2023.

En 2023:

# 34 500

visiteurs mensuels en moyenne

(22 000 en 2021 et 10 000 en 2019)

# 4 016

personnes possèdent un compte sur le site

(2 681 en 2021 et 1 624 en 2019)

# 144

événements recensés

en 2023

(627 au total)

# 162

fiches organisations créées et mises à jour

(483 au total)

# 43

nouveaux contributeurs au centre de ressources en ligne

(574 au total)

# 9 160

abonnés sur X

# 8 270

abonnés sur LinkedIn

# 2 619

abonnés sur Facebook



### Vous souhaitez participer ?

Abonnez-vous aux comptes [LinkedIn](#), [Facebook](#), [X](#) et [Instagram](#) pour recevoir nos actualités, ainsi qu'à notre infolettre mensuelle. N'hésitez pas à partager les ressources de la Fonda autour de vous, elles sont disponibles gratuitement et librement. Vous connaissez des ressources, disponibles en licence Creative Commons, qui auraient leur place dans le centre de ressources ? Envoyez les nous !

Contact Centre de ressources — **Guillemette Martin**

Chargée de communication numérique

[guillemette.martin@fonda.asso.fr](mailto:guillemette.martin@fonda.asso.fr)

# « VERS UNE SOCIÉTÉ DE L'ENGAGEMENT? »

En 2022, les équipes de la Fonda ont lancé un nouvel exercice de prospective participative. Il est entré dans sa phase opérationnelle en janvier 2023.

## Pourquoi un exercice de prospective sur l'engagement ?

Cet exercice entend répondre aux **inquiétudes des responsables associatifs**, bousculés par les transformations du bénévolat, la montée en puissance d'autres formes d'engagement, et la banalisation, voire la ringardisation, de leur action.

Il s'agit d'aider les acteurs 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.

En effet, la notion d'engagement est devenue un **attracteur sémantique**, c'est-à-dire un mot utilisé dans différents contextes sans que son sens ne soit précisément défini. 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 cependant élargie avec le développement de la RSE, du Service civique et du Service national universel (SNU), l'incitation à l'engagement des salariés des entreprises ou l'affirmation des « marques 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 ? Allons-nous vers une approche plus ouverte, mais aussi plus diversifiée, de l'action d'intérêt général ?

On peut imaginer la **société de l'engagement** comme l'accomplissement d'un contrat social dans lequel chacun contribue librement à l'intérêt général sur la base de ses préférences et de sa singularité. Mais qu'advierait-il dans une société où l'engagement serait obligatoire ? Ou au contraire, dans une société qui réprouverait tout engagement en dehors d'un cadre autorisé ? Ou encore, dans une société purement contractuelle, où l'engagement serait une monnaie d'échange ?

C'est à ces questions que la Fonda tente de répondre en se projetant à l'**horizon 2040** et en imaginant ce que serait la place des associations et plus globalement des acteurs de l'intérêt général, dans un monde qui verrait les valeurs de l'engagement se diffuser à l'ensemble de la société.

Après une année 2022 consacrée à préciser ces questions, à établir le dispositif de travail et à mobiliser les acteurs et les ressources, l'année 2023 a été celle de la mise en action des **différents espaces de travail collectif**. L'objectif de cette séquence de l'exercice de prospective est de réunir la connaissance nécessaire à la bonne compréhension des enjeux : il s'agit de la base prospective.

## La Fonda tient à remercier la cinquantaine de personnes qui s'investissent dans le groupe de pilotage de cet exercice de prospective :

*Nelly Allard, Stéphanie Andrieux, Didier Arnal, Bertrand Barrieu, Philippe Bégout, Yannick Blanc, Patrick Boulte, Pauline Bourgeois, Pierre Catalan, Giorgia Ceriani Sebregondi, Philippe Chabasse, Suzanne Chami, Michèle Champagne, Delphine Chomiol, Marie-Line de Bortoli, François de Jouvenel, Hugues de Jouvenel, Jean-Pierre Dupont, Cécile Ensellem, Henri Fraisse, Catherine Giusti, Laetitia Gourbeille, Jean-Luc Guyomarc'h, Marie-Pierre Héritier, Jean-Pierre Jaslin, Amélie Jeannin, Sébastien Lagorce, Corentin Larmoire Roussel, Yves Le Bars, Sonia Le Puloc'h, Agathe Leblais, Alain Legrand, Jacques-François Marchandise, Clément Morillion, Khadija Mouhaddab, Benoît Mounier, Mathilde Nugue, Michel Nung, Hubert Penicaud, Isabelle Persoz, Florence Picard, Emmanuelle Pion, Aude Pringault, David Ratinaud, Nadège Rodrigues, Thibaut Servant, Patrice Simounet, Elisabeth Stehly Toure, Roger Sue, Yann Ulliac, Pierre Valerenberghe, Sarah Viale, Pierre-Dominique Vitoux et Baptiste Vivien.*

## Le dispositif de travail en 2023

L'exercice de prospective « Vers une société de l'engagement ? » entend croiser les regards, y compris celui des premiers concernés. Il se veut **ouvert et participatif**, afin d'enrichir les données, chasser les conformismes de pensées et consolider les livrables. Avec des groupes de travail, un club de lecture mensuel, un groupe de pilotage tous les trimestres et deux journées d'étude, ce ne sont pas moins de 150 personnes qui ont déjà contribué à l'exercice de prospective.

### Le club de lecture

Le [club de lecture sur l'engagement](#) de la Fonda se réunit en ligne le premier lundi de chaque mois pour prendre connaissance et débattre de ressources documentaires sur l'engagement.

Depuis janvier 2023, 75 personnes ont participé aux 13 clubs de lecture. L'engagement y est abordé à travers des thèmes variés : le *care*, le travail, les jeunesses, la Responsabilité sociale des entreprises (RSE), la Responsabilité territoriale des entreprises (RTE), le pouvoir d'agir, les radicalités, le(s) mouvement(s) climat ou encore les causes non progressistes d'engagement. Des synthèses des ressources sont disponibles dans le [centre de ressources en ligne](#).



*En plus d'être « nourrissants », ces clubs de lecture sont pour moi une grande fenêtre ouverte, qui amène à sortir du cadre. Je pense notamment aux échanges avec Maryline Filippi sur la Responsabilité territoriale des entreprises (RTE) dont j'ai trouvé la thèse stimulante.*  
**Florence Picard**, Membre du bureau Passerelles et Compétences.

En 2023:

75

participants  
au club de lecture

22

ressources analysées  
collectivement lors de  
clubs de lecture

3

groupes de travail  
thématiques

17

réunions des  
groupes de travail

33

auditions d'experts  
analysées collectivement  
lors de groupes de travail

soit

423

heures de bénévolat cumulées  
pour l'exercice de prospective

### Les groupes de travail

Avec les groupes de travail, la Fonda souhaite creuser certains **sujets de préoccupation** exprimés par les responsables associatifs et plus généralement les acteurs de l'intérêt général. Il s'agit de débusquer les idées-reçues infondées, mais aussi d'éclairer les angles morts de la réflexion.

Mobilisant chacun une quinzaine de participants, les trois groupes de travail thématiques approfondissent le sujet de l'engagement sous divers angles :

- 🌀 l'engagement au fil des âges,
- 🌀 l'engagement pour la **cause écologique**
- 🌀 l'engagement dans les **territoires les plus vulnérables** : territoires ruraux, Outre-mer, quartiers prioritaires de la politique de la ville, zones montagnardes etc.

Grâce à une **grille de lecture** commune aux trois groupes, la Fonda a pu identifier les sujets récurrents, les menaces et les risques de rupture, mais aussi les sujets émergents qui pourraient changer la donne à l'avenir.

Le fonctionnement des groupes de travail repose sur l'analyse collective d'**auditions d'experts** effectuées par l'équipe de la Fonda en amont de la réunion mensuelle en ligne. Cette analyse collective permet d'identifier des données clefs pour comprendre le présent, mais aussi de partager des ressources ou des retours d'expérience propres à compléter l'audition.

Les groupes de travail thématiques bénéficient du regard extérieur du cabinet de conseil **CO Conseil**, qui intervient en *pro bono* pour aider à identifier des experts à auditionner, à analyser la matière collectée et coanimer certains temps collectifs.

Depuis le lancement des groupes de travail en mars 2023, 17 réunions se sont tenues et l'équipe de la Fonda a mené 33 auditions d'experts.

## En 2023, la Fonda tient à remercier pour le temps qu'ils lui ont accordé :

Joe Achkar, Stéphanie Andrieux, Patricia Andriot, Sophia Arouche, Amélie Artis, Marie Astier, Mégane Aussedat, Hélène Balazard, Alice Barbe, Yaël Benayoun, Nathalie Blanc, Stéphanie Bost, Dominique Bourg, Bertrand Coby, Valérie Comblez, Laurent Coudercher, Loïc Damey, Béatrice de Montleau, Laurence de Nervaux, Thibault de Saint Blancard, Frédéric Dohet, Marion Ducasse, Emmanuelle Duez, Sarah Durieux, Christine Duval, Renaud Epstein, Frank Escoubes, Maryline Filippi, Alexandre Florentin, Henri Fraisse, Xavier Galand, Vincent Grimault, Lucile Guez, Vincent Havage, Jean-Baptiste Hazo, Hasna Hussein, Mathilde Imer, Raphaël Jourjon, Florian Laboulais, Laurent Lardeux, Agathe Leblais, Eric Lenoir, Marianne Loiseau-Nail, Patricia Londe, Michel Maietta, Pierre-Antoine Marti, Julien Mast, Cyril Melot, Anne Muxel, Valérie Paumier, Maxime Perez Zitvogel, Mélissa-Asli Petit, Valérie Peugeot, Odile Plan, Elodie Potin, Nadège Rodrigues, Gabrielle Rodriguez, Nathalie Roudaut, Jean-François Serres, Rémi Seux, Matthieu Sibé, Claire Thoury, Clémentine Vermeulen, Pauline Veron et Kaméra Vesic.

### Les journées d'étude

Deux journées d'étude ouvertes au grand public ont été organisées en 2023 : la première le 22 mars et la seconde le 20 novembre.

La journée d'étude #1 intitulée « Vers une société de l'engagement ? Comprendre le présent » a réuni 12 intervenants sur les différentes facettes de l'engagement : politique, numérique, écologique, individuel, social et dans l'entreprise. Plus de 100 personnes ont assisté à ces échanges dans l'auditorium du Crédit Coopératif à Nanterre. Les comptes-rendus de chacun des dialogues sont disponibles [en ligne](#).

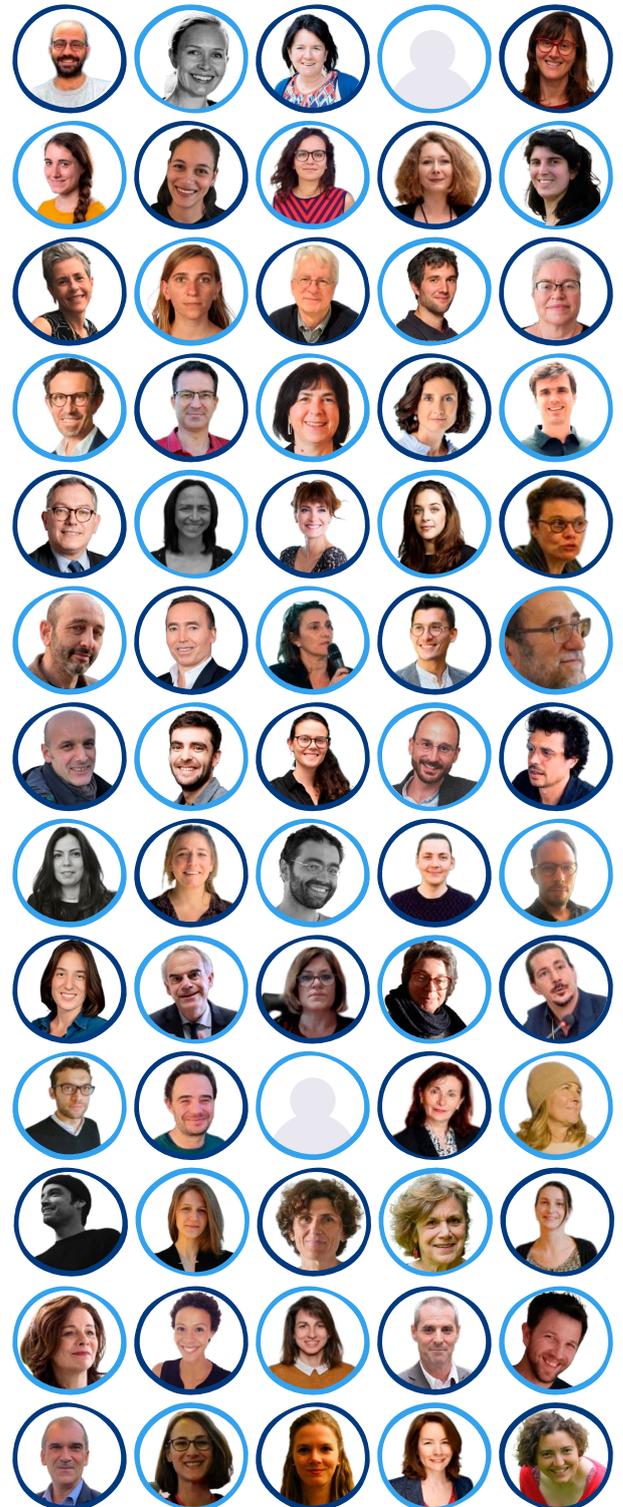
La [deuxième journée d'étude](#) a été consacrée aux ruptures et dynamiques pouvant affecter sur la société de l'engagement : le dérèglement climatique, la dégradation de la santé mentale, la fragmentation sociale et la numérisation de la société. 120 membres de la communauté Fonda se sont réunis le 20 novembre 2023 à l'auditorium de la MACIF, dans le 15e arrondissement de Paris.

Avec les auditions pour préparer les journées, ce sont 65 personnes qui ont partagé leurs connaissances sur l'engagement avec les équipes de la Fonda.

Les apprentissages de cet exercice de prospective sont partagés chemin faisant dans le centre de ressources en ligne de la Fonda, notamment les comptes-rendus des [clubs de lecture](#) et des [journées d'étude](#), ainsi que dans la *Tribune Fonda* depuis le n° 258 « [Cartographeur l'engagement](#) ». Le groupe de travail sur l'engagement au fil des âges a également nourri un article d'Hannah Olivetti paru dans le numéro 689 de *Juris associations* « [La jeunesse est dans la place !](#) ».



Échanges lors du comité de pilotage de l'exercice de prospective le 2 juin 2023 © Anna Maheu / La Fonda



## Suite et fin de l'étape 1 — COMPRENDRE LE PRÉSENT

Janvier 2024 — mai 2024

Les clubs de lecture vont continuer tout au long de l'année 2024, permettant à la « base prospective » de s'étoffer. Lors de la troisième journée d'étude le 15 mai 2024 dans les locaux de la Fondation SNCF, le paysage dans lequel évolue la société de l'engagement sera consolidé avec la restitution de dix notes d'analyse sur les sujets déterminants pour l'avenir de la société de l'engagement et l'identification de questions déterminantes pour cet avenir.

## Étape 2 — EXPLORER LES FUTURS POSSIBLES DE LA SOCIÉTÉ DE L'ENGAGEMENT

Juin 2024 — septembre 2024

La deuxième étape de l'exercice de prospective sera consacrée à l'identification des futurs possibles de la société de l'engagement. Une quatrième journée d'étude le 26 juin 2024 permettra de formuler les hypothèses d'évolution de la société de l'engagement, et donc les futurs possibles qui en découlent.

## Étape 3 — IDENTIFIER LE FUTUR SOUHAITABLE

Octobre 2024 – 1<sup>er</sup> trimestre 2025

L'ultime étape de l'exercice de prospective consistera à fédérer les acteurs autour d'une vision partagée du futur souhaitable de la société de l'engagement et identifier les stratégies à déployer pour l'atteindre.

Pour y parvenir, l'Université prospective du 9 octobre 2024 à la Halle Pajol à Paris sera l'occasion de partager notre compréhension du présent et de présenter notre exploration des futurs possibles de la société de l'engagement. Tout ceci suscitera des prises de position pour le futur souhaitable et amènera les acteurs à identifier les leviers à activer pour y parvenir.

En 2025 paraîtra le carnet exploratoire « Vers une société de l'engagement ? », fruit des trois années de travail collectif. Cet exercice de prospective a par ailleurs vocation à nourrir les outils de la fabrique associative, la partie *do-tank* de la Fonda.

### COMPRENDRE LE PRÉSENT

Janvier 2023 – mai 2024



### EXPLORER LES FUTURS POSSIBLES DE LA SOCIÉTÉ DE L'ENGAGEMENT

Juin 2024 — septembre 2024



### IDENTIFIER LE FUTUR SOUHAITABLE

Octobre 2024 – 1<sup>er</sup> trimestre 2025



#### Vous souhaitez participer ?

Vous pouvez rejoindre le club de lecture mensuel sur l'engagement en vous inscrivant à [ce formulaire](#). Pour nourrir ce club de lecture et la « base prospective », vous pouvez aussi partager à l'équipe de la Fonda des ressources liées à la société de l'engagement avec [ce formulaire](#). Vous pouvez également rejoindre le groupe de pilotage de l'exercice de prospective qui se réunit tous les trimestres. Enfin, vous pouvez participer au financement de l'exercice ou soutenir la Fonda en devant partenaire associé et/ou membre.

Contact « Exercice de prospective » — **Hannah Olivetti**

Cheffe de projet Prospective [hannah.olivetti@fonda.asso.fr](mailto:hannah.olivetti@fonda.asso.fr)

# INTERVENTIONS

En 2023, la Fonda a été sollicitée à 123 reprises et a réalisé un total de 89 interventions qui lui ont permis d'atteindre plus de 5 500 personnes.

Les interventions de la Fonda sont en lien direct avec les **travaux qu'elle mène**. La Fonda a été sollicitée pour partager sa vision prospective, notamment sur des thématiques en lien avec l'exercice en cours sur la société de l'engagement : évolutions de l'engagement bénévole, des salariés ou des jeunes.

Nos intervenants se sont également exprimés sur les sujets de la gouvernance, de l'évaluation ou encore de la coopération en lien avec les travaux de la fabrique associative. La Fonda est aussi invitée à prendre part aux **temps forts de réseaux associatifs** pour partager sa connaissance globale des grands enjeux du monde associatif.

En 2023 :

# 89

prises de parole

# 5 500

personnes dans le public

Intervention  
d'Hannah Olivetti  
le 21 septembre 2023  
© Fondation  
John Bost

## Des publics variés

La Fonda intervient auprès de **types d'acteur** variés :

- **Acteurs publics** dont le Commissariat général au développement durable (CGDD), l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), la Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets) Auvergne-Rhône-Alpes, le réseau Territoires, environnement et développement durable en Île-de-France (TEDDIF) et les villes de Bordeaux, Dijon et Paris
- **Établissements d'enseignement, de recherche et formation** dont Sciences-Po Bordeaux, la School of Impact, l'Institut Régional du travail social (IRTS) Nouvelle Aquitaine et le lycée Arthur Rimbaud à la Courneuve
- **Associations et fédérations** dont Emmaüs France, Emmaüs Connect, La Cloche, le Mouvement sportif Centre Val de Loire, la Fédération des centres sociaux Languedoc-Roussillon, l'association Habitat alternatif social (HAS), ESS France et l'Union nationale des associations de parents d'enfants inadaptés (Unapei)
- **Acteurs de la philanthropie et de l'ESS** dont la Macif, la Fondation AG2R-La Mondiale, le Centre français des fonds et fondations (CFF), le Fonds de dotation KPMG, la Fondation John Bost et le Philanthro-Lab
- **Acteurs de la politique de la ville** dont RésO Villes et Ressources urbaines
- **Organisations professionnelles** dont le CFE-CGC et Nexem.

La Fonda intervient également lors de **grands événements** dont le Forum national des associations et fondations (FNAF), Numérique en communs (NEC ESS Europe) et les Rencontres du développement durable portées par Open Diplomacy.

## Préparation du Forum National de l'ESS 2024

Organisé depuis 2014 par la CRESS Nouvelle-Aquitaine à Niort, le Forum national de l'ESS propose des ateliers, des conférences et des expositions. Sa dernière édition organisée du 30 janvier au 1<sup>er</sup> février 2024 a rassemblé 2 500 personnes. La Fonda participe depuis cinq ans au comité de programmation du Forum. Elle a coordonné cette année les parcours relatifs à la coopération territoriale et au développement du pouvoir d'agir.

## 7 interventions marquantes

Le **Comité 21**, partenaire associé de la Fonda, a lancé en 2023 le cycle « S'appropriier les ODD, un projet de territoire transversal et multi-acteurs ». [Bastien Engelbach](#), coordonnateur des programmes de la Fonda, est intervenu pour l'étape introductive consacrée à l'appropriation des ODD.

Du 12 au 14 mai 2023 se tenait le **Congrès des centres sociaux et socioculturels de France** au Grand Palais de Lille. [Charlotte Debray](#), déléguée générale de la Fonda y a proposé l'atelier « Penser la valeur pour défendre nos valeurs : les enjeux de l'évaluation », l'occasion de présenter aux centres sociaux présents le guide méthodologique [L'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur : quelle application pour l'Animation de la vie sociale ?](#)

Le 27 juin 2023, le **Secours populaire**, partenaire associé de la Fonda, a mené un séminaire populaire sur le thème de l'engagement à quelques semaines de son 39<sup>e</sup> congrès « Ensemble, engagés pour un monde plus juste et plus solidaire ». Le vice-président de la Fonda [Yannick Blanc](#) y est intervenu.

L'**Institut IDEAS**, partenaire associé de la Fonda, a organisé la table ronde « Associations, philanthropie et politiques publiques : quelles articulations ? » le 27 juin 2023 à Paris. [Nils Pedersen](#), président de la Fonda, a dialogué à cette occasion avec Chantal Bruneau du Haut Conseil à la Vie Associative, Thibaut de Saint Pol du Ministère de l'Éducation nationale et de la jeunesse et Francis Charhon, consultant expert en philanthropie.

L'**Ordre des experts-comptables** a organisé une journée de formation et d'échanges intitulée « Experts-comptables, associations, fondations et fonds de dotation : au cœur des transitions » le 4 juillet 2023 à Paris. Tables rondes et ateliers se sont succédés, parmi lesquels un échange sur « l'actualité européenne pour les associations » auquel a participé [Gabriela Martin](#), vice-présidente de la Fonda.

En juillet 2023, [Gabriela Martin](#), vice-présidente de la Fonda, est intervenue au **Congrès mondial des Alliances Françaises**. Elle a participé à la table ronde concernant la vie associative et la gouvernance des Alliances Françaises au Palais de l'Unesco à Paris.

Le 5 décembre 2023, à l'occasion de la Journée Mondiale du Bénévolat et du Volontariat, [Roger Sue](#), administrateur de la Fonda, a participé au webinar organisé par l'**Unapei-IDF** pour aborder, valoriser et comprendre les ressorts de l'engagement des uns et des autres.

Intervention  
de Yannick Blanc  
le 27 juin 2023 ©  
Secours populaire



Intervention  
de Nils Pedersen  
le 27 juin 2023 ©  
Institut IDEAS



Intervention de Gabriela  
Martin le 4 juillet 2023  
© Ordre des experts-  
comptables



## Prises de parole dans des revues

La Fonda prend également la parole dans les colonnes de **revues amies** sur ses sujets de prédilection.

En février 2023 [Gabriela Martin](#) et [Sandrine Soloveicik](#), respectivement vice-présidente et administratrice de la Fonda, publient sur le site de *La France dans le monde en Commun* une note sur la résilience démocratique intitulée « [Organiser la résilience démocratique avec les associations : de l'associativité comme remède aux populismes](#) ».

Dans le n°674 de *Juris Associations* « Mobilisations numériques - occupez la ligne ! » paru début mars 2023, la Fonda et le Social Good Accelerator (SOGA) ont également signé un article à huit mains sur les différents enjeux du numérique pour le débat public et le travail législatif. Après avoir redéfini le spectre et les conditions de la participation citoyenne numérique, [Gabriela Martin](#), [Jeanne Bretécher](#), [Adrien Duguet](#) et [Charlotte Debray](#) y identifient les formes des solutions numériques émergentes.

Dans le n°689 de *Juris Associations* « La jeunesse est dans la place » paru en décembre 2023, [Hannah Olivetti](#) a pris la plume sur le sujet « [L'engagement des jeunes à la loupe](#) », l'occasion de partager les enseignements observés en matière d'engagement des jeunes dans le cadre de l'exercice de prospective, intitulé « Vers une société de l'engagement ? », qu'elle pilote.



Table ronde organisée par la Fonda et Open Diplomacy le 6 octobre 2023 à Paris © Adrien Thibault / Open Diplomacy

## Animation de tables rondes

En parallèle de ses interventions et prises de parole, la Fonda est également sollicitée pour animer voire coorganiser des **tables rondes, journées d'études et temps d'échanges** avec des structures partenaires.

Le 4 avril 2023, Helloasso, la Fonda et Animafac ont organisé dans le cadre du programme **Points d'appui au numérique associatif** (PANA), un webinaire sur la communication en ligne des associations.

Dans le cadre des **Rencontres du Développement Durable**, la Fonda a organisé avec Open Diplomacy un débat sur l'ODD 17 le 6 octobre 2023 à Paris. Intitulée « Les associations au cœur de la transition : avancer entre écoanxiété invasive et action positive ? », cette table ronde a réuni Amandine Hersant, directrice générale de Planète Urgence, Yannick Blanc, vice-président de la Fonda et Lola Morel, cofondatrice de QuotaClimat.

La déléguée générale de la Fonda, Charlotte Debray, a aussi animé le 15 novembre 2023 le colloque « Transition environnementale, transition juste ? L'économie sociale et solidaire plus que jamais engagée ! » de la **CFE-CGC** en partenariat avec la Macif.

Le 21 novembre 2023, Bastien Engelbach, Charlotte Debray et Quentin Vaissaire ont conçu et animé une journée sur l'Animation de la vie sociale (AVS) pour la **Caisse d'allocations familiales (CAF) du Haut-Rhin**. 22 centres sociaux ont pu réfléchir à leur projet social, son évaluation et leurs dynamiques de coopération avec les autres acteurs du territoire, dans un contexte de renouvellement de leur agrément pour 2025-2029.



### Vous souhaitez participer ?

Retrouvez l'ensemble des événements organisés par la Fonda et ses partenaires dans son [agenda en ligne](#). Vous souhaitez faire intervenir un représentant de la Fonda sur les questions de vie associative, d'engagement, de coopération, d'évaluation ou de transition numérique des associations ?

Contactez-nous avec notre [formulaire de contact](#).

Contact Interventions — **Diane Bonifas**

Assistante de direction [diane.bonifas@fonda.asso.fr](mailto:diane.bonifas@fonda.asso.fr)



Faire ensemble  
2030

Points d'appui  
au numérique  
associatif  
(PANA)

Expérimentations  
territoriales

Capitalisation  
méthodologique



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*.

## FABRIQUE ASSOCIATIVE

### **p. 46 Expérimentations territoriales**

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.

Le programme [Faire ensemble 2030](#) favorise la coopération entre acteurs de l'intérêt général pour bâtir un monde solidaire, juste et durable. Deux [expérimentations locales](#) sont actuellement menées à Morlaix et à Mulhouse.

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 et valoriser leurs effets.

### **p. 52 Capitalisation méthodologique**

La Fonda produit des outils méthodologiques pour capitaliser sur ces expérimentations. En 2023, elle a continué à diffuser le [jeu Faire ensemble 2030](#) et le [Guide méthodologique du Faire ensemble](#).

Cette année, la Fonda a également publié le cadre stratégique et la boîte à outils «[Hôpital et territoire promoteurs de santé \(HTPS\)](#)», ainsi que le guide [L'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur : quelle application pour l'Animation de la vie sociale ?](#)

### **p. 56 Formations, animations et accompagnements**

La Fonda propose des formations, animations et accompagnements sur les enjeux relatifs à la coopération. Ces interventions prennent appui sur les deux outils développés ces dernières années : le [jeu Faire ensemble 2030](#) et le [Guide méthodologique du Faire ensemble](#).

Dans la perspective du développement d'une offre de formation, la Fonda a déjà mis en œuvre et testé des modules, notamment une *masterclass* portant sur les outils et méthodes du faire ensemble. En vue de renforcer la diffusion de ses formations, La Fonda a intégré en 2023 l'organisme de formation coopératif Savoir Devenir.



## La politique publique Guid'Asso

Préfigurée en 2020-2021 en Centre Val de Loire, Hauts de France et Nouvelle-Aquitaine, Guid'Asso est la nouvelle politique publique de l'**appui au développement de la vie associative locale**. Elle est en cours de déploiement sur 10 nouvelles régions. Elle présente la spécificité d'être conçue, mise en œuvre et évaluée dans le cadre d'une collaboration étroite entre l'État et le Mouvement associatif, ce à toutes les échelles territoriales.

### Politique prioritaire du Gouvernement,

Guid'Asso s'est fixé des objectifs ambitieux, afin de permettre à toute association de trouver près de chez elle une réponse adaptée à ses besoins d'accompagnement.

La nouvelle structuration de l'appui à la vie associative locale proposée par Guid'Asso a pour objectifs de :

- 🌀 Garantir un **accès gratuit et de proximité** et permettre une meilleure lisibilité des réponses aux besoins des associations
- 🌀 Renforcer les **acteurs de l'appui** et développer un socle de qualité apporté aux associations bénéficiaires
- 🌀 **Mettre en réseau** et favoriser l'interconnaissance des acteurs de l'appui
- 🌀 **Coconstruire** une stratégie territoriale de l'appui aux associations pérenne.

Afin de mesurer l'atteinte de ces objectifs et de piloter l'action, les copilotes (État et Mouvement associatif) ont souhaité se doter d'une **démarche d'évaluation commune** et en continu dont l'élaboration a été confiée à la Fonda.

**Quatre ateliers**, mobilisant 16 personnes des régions où la mesure est déployée, se sont tenus en ligne d'octobre 2022 à janvier 2023, pour élaborer un langage, un cadre et des modalités de travail en commun.

Cinq autres ateliers ont suivi en 2023, afin de **tester la démarche d'évaluation** sur les trois régions préfiguratrices. Les résultats de ce test ont permis d'améliorer le dispositif de collecte, mais surtout, de disposer de données solides pour nourrir le dialogue préparatoire au projet de loi de finance 2024. L'extension à 10 régions en 2024 et l'augmentation significative des moyens alloués ont ainsi pu être entérinées. Dans le prolongement du test, il a été établi qu'une évaluation serait reconduite chaque année au plan national.

Finalisé, le dispositif a été présenté à l'ensemble des coanimateurs en septembre 2023. La Fonda travaille à présent à l'étape de la **transmission** et de l'appropriation du cadre et des outils communs, sous la forme d'un *vademecum* et de webinaires.

En 2023 :

**255**

fiches PANA mises à jour

**1**

chantier sur le financement des fonctions d'animation territoriales

**10**

nouvelles régions de déploiement pour Guid'Asso

**4**

réunions du comité de pilotage national de PANA

**13**

ateliers pour élaborer une démarche d'évaluation commune dont 10 en 2023



Envie d'en savoir plus ? Contact « Accompagnement des associations »

Charlotte Debray, déléguée générale de la Fonda.

[charlotte.debray@fonda.asso.fr](mailto:charlotte.debray@fonda.asso.fr)

## Le programme Faire ensemble 2030

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 **stratégies d'impact collectif** au service d'un monde durable

*Les expérimentations locales se concentrent plus spécifiquement sur ce dernier objectif.*

## Une formation-action en coopération

Partenaires de longue date, la Fonda et le Réseau national des maisons des associations (RNMA) mènent ensemble une expérimentation à la croisée de leurs **programmes respectifs**.

L'expérimentation s'inscrit 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 clés de la fonction de soutien au « Faire ensemble », mise en lumière par la Fonda dans son [Guide méthodologique du Faire ensemble](#).

Ces deux années d'expérimentations vont donc permettre le renforcement des capacités des maisons des associations à structurer et animer un **écosystème partenarial** pour répondre aux enjeux du territoire.

Dans une dynamique de **formation-action**, la démarche va coproduire des connaissances, méthodes et outils communs pour impulser, animer et pérenniser des coopérations au service du développement local durable. Cette démarche fera ainsi l'objet d'une capitalisation.

## Structurer les coopérations pour résoudre les défis des territoires

Conçue et impulsée en 2022, l'expérimentation « Structurer les coopérations pour résoudre les défis de nos territoires » est passée en 2023 à sa **phase opérationnelle**. L'expérimentation se poursuivra jusqu'à fin 2024 et doit permettre d'impulser, structurer et pérenniser des communautés d'action à Morlaix et Mulhouse.

## Coopérer d'Est en Ouest

Le Réseau d'échanges et de services aux associations du pays de Morlaix (RÉSAM) et le Carré des Associations ont été sélectionnés pour cette expérimentation territoriale à la suite d'un **Appel à manifestation d'intérêt** lancé par la Fonda et le RNMA en juin 2022.

Depuis janvier 2023, cinq **ateliers d'une journée** ont été organisés sur chaque territoire concerné. Chacun a rassemblé une cinquantaine de participants, issus de structures diverses. À Morlaix comme à Mulhouse, les premiers ateliers ont été consacrés à l'amorçage des communautés d'action, avec la mise en commun de connaissances propres à construire une vision partagée des enjeux du territoire. Les suivants ont permis de dégager une question essentielle à laquelle les participants souhaitent répondre en coopérant, ainsi que des valeurs partagées. Les ateliers de l'automne 2023 ont quant à eux permis de modéliser la mise en cohérence des actions de chacun, afin de répondre ensemble aux questions essentielles.

Les **comptes rendus** complets de chaque atelier sont accessibles sur le [site de la Fonda](#). Le lancement de l'expérimentation de Morlaix en février 2023, consacrée à une première exploration des enjeux du territoire, a également eu les honneurs du journal local, le [Télégramme](#).

En 2023 :

2

communautés  
d'action

5

ateliers sur  
chaque territoire

+50

participants aux ateliers dans  
chaque communauté d'action

10

comptes-rendus

disponibles sur [fonda.asso.fr](https://fonda.asso.fr)



Première réunion de la  
communauté d'action de  
Morlaix le 17 février 2023  
© Maël Cordeau / Résam

## Une communauté d'action sur la transition écologique à Morlaix

Menée avec le Réseau d'échanges et de service aux associations du Pays de Morlaix (**RÉSAM**), le Pôle ESS du Pays de Morlaix et l'ULAMIR-CPIE, l'expérimentation est centrée sur les questions de transition écologique.

La question essentielle porte sur l'**autonomie alimentaire**, autour de l'accès à une alimentation locale de qualité respectueuse de l'environnement et de la santé des producteurs et des consommateurs.

La déclinaison de la question opérationnelle en objectifs a permis de **catégoriser les projets et activités de la communauté d'action** concourant à leur atteinte autour de trois axes : former aux enjeux de la transition alimentaire, mettre en réseau les démarches de sensibilisation des publics à ces enjeux, développer des pratiques innovantes pour une alimentation de qualité, notamment par l'expérimentation d'une sécurité sociale de l'alimentation.

Une réflexion a également été menée sur les liens de la communauté d'action avec les **politiques publiques**. Elle pourra se traduire par une participation aux groupes de travail du Projet alimentaire territoire (PAT) de la communauté de communes. L'année 2024 sera consacrée à la consolidation du collectif, pour inscrire sa dynamique au long cours, au-delà de la durée prévue de l'expérimentation.

La Fonda tient à remercier les membres du comité opérationnel de l'expérimentation de Morlaix : *Fanny Allais-Kerrien, Élodie Potin, Mathieu Cirou et Anouk Sellier du Résam, Éliane Le Duff du Pôle ESS du Pays de Morlaix et Bénédicte Compois de l'ULAMIR-CPIE.*



Quatrième réunion de la communauté d'action de Morlaix le 29 septembre 2023 © Résam



### DÉCLENCHER L'ACTION

Janvier 2023 – août 2023



#### Atelier #1

Interconnaissance et exploration prospective  
17 février 2023 - 28 participants



#### Atelier #2

Horizon de transformation et cartographie des actions  
14 avril 2023 - 30 participants



#### Atelier #3

Question essentielle commune, fiche d'identité et politiques publiques  
23 juin 2023 - 35 participants

### ORGANISER LA COMMUNAUTÉ D'ACTION

Juin 2023 – décembre 2023



#### Atelier #4

Définition des objectifs et cartographie dynamique  
29 septembre 2023 - 28 participants



#### Atelier #5

Fonctionnement de la communauté d'action : coordination interne et communication externe  
10 novembre 2023 - 24 participants

### CONTINUER À ORGANISER ET ANIMER LA COMMUNAUTÉ D'ACTION

Janvier 2024 – décembre 2024

#### Ateliers en 2024

Poursuite de la structuration : évaluation, communication et gouvernance  
février à décembre 2024

Publication de la capitalisation et pérennisation  
2025



Le Résam est habituée à animer des collectifs d'associations. Grâce à cette formation-action de la Fonda et du RNMA, l'ensemble de notre équipe est montée en compétences et en confiance sur des méthodes spécifiques à la fonction de soutien, par exemple celles issues de la prospective.  
**Fanny Allais-Kerrien**, Coordinatrice au RÉSAM

## Une communauté d'action sur la participation des jeunes à Mulhouse

Avec le **Carré des associations** à Mulhouse, l'expérimentation est centrée sur l'accompagnement de la participation citoyenne des jeunes. Maison des associations municipale, le Carré des associations est intégré à la direction cohésion sociale et vie des quartiers (D13), qui regroupe également les services politique de la ville, le service démocratie participative et le service des centres sociaux.

Comme à Morlaix, les participants ont amorcé une communauté d'action à partir de valeurs partagées et d'une question essentielle à laquelle ils souhaitent répondre. La question essentielle retenue porte sur le développement et la reconnaissance du **pouvoir d'agir des jeunes** au service du développement du territoire. Une communauté apprenante à même de travailler en complémentarité est nécessaire pour accompagner les engagements des publics jeunes sous toutes ses formes et à chaque étape.

Pour s'assurer de la pertinence de sa lecture des enjeux, la communauté d'action a initié une **démarche de consultation** des attentes des publics jeunes. Cet outil sera capitalisé et déclinable pour outiller les acteurs de l'accompagnement et les aider à faire remonter la parole des personnes concernées.

La déclinaison de la question essentielle en objectifs a permis de catégoriser et **cartographier** les projets et activités de la communauté d'action concourant à leur atteinte.

Quatre **dynamiques d'action** ont été identifiées : le renforcement des capacités des jeunes, l'accompagnement de leur parcours d'engagement, l'accompagnement de leurs initiatives et leur intégration à l'élaboration des politiques publiques.

L'année 2024 sera comme à Morlaix consacrée à la **consolidation du collectif**, à travers l'élaboration d'un dispositif d'évaluation, d'une gouvernance, d'une feuille de route et d'une fonction de soutien.

### DÉCLENCHER L'ACTION

Janvier 2023 – août 2023



#### Atelier #1

Identification des besoins et enjeux et interconnaissance  
9 mars 2023 - 18 participants



#### Atelier #2

Formulation du scénario idéal et des tendances prospectives  
4 mai 2023 - 20 participants



#### Atelier #3

Fiche d'identité et préparation d'une consultation des jeunes  
5 juillet 2023 - 21 participants

### ORGANISER LA COMMUNAUTÉ D'ACTION

Septembre 2023 – décembre 2023



#### Atelier #4

Structuration de la méthodologie de consultation des jeunes  
22 septembre 2023 - 26 participants



#### Atelier #5

Formulation des objectifs opérationnels et clarification des termes clés  
16 novembre 2023 - 25 participants

### CONTINUER À ORGANISER ET ANIMER LA COMMUNAUTÉ D'ACTION

Janvier 2024 – décembre 2024

#### Ateliers en 2024

Poursuite de la structuration : évaluation, communication et gouvernance  
février à décembre 2024

Publication de la capitalisation et pérennisation  
2025



Grâce à cette formation-action, la culture de la coopération commence à se diffuser sur notre territoire, mais aussi au sein de notre direction. La carte d'identité de la communauté d'action, la cartographie des actions et la charte sont autant d'outils que nous avons appréhendé dans le cadre de cette expérimentation sur la jeunesse et que nous pensons à généraliser pour d'autres communautés d'actions, notamment au sein des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPPV).  
**Christine Edel**, Directrice du service cohésion sociale et vie des quartiers à la ville de Mulhouse.

### La Fonda tient à remercier les membres du comité opérationnel de l'expérimentation de Mulhouse :

Kinda Al Salti, Christine Edel, Alicia Le Bris, Conchita Mendez, Cécile Sornin et Cécile Vincent du Carré des Associations (Ville de Mulhouse).





De haut en bas et de gauche à droite : Échanges entre les participants de la 1<sup>re</sup> réunion de la communauté d'action de Morlaix le 17 février 2023 © Maël Cordeau / Résam  
Une participante remplit la fiche d'identité de sa structure lors du 5<sup>e</sup> atelier de la communauté d'action de Mulhouse le 16 novembre 2023 © Quentin Vaissaire / La Fonda  
Un participant pendant l'atelier de définition des objectifs de la communauté d'action de Morlaix le 29 septembre 2023 © Résam



### **Vous souhaitez participer ?**

Retrouvez l'ensemble des comptes-rendus de ces ateliers sur la page consacrée à « [Structurer les coopérations pour résoudre les défis des territoires](#) » sur le site de la Fonda.

Vous souhaitez en savoir plus sur cette démarche, voire rejoindre le comité de pilotage de l'une des expérimentations territoriales existantes ?

Contactez-nous avec notre [formulaire de contact](#).

Contact « Faire ensemble 2030 » — **Bastien Engelbach**

Coordonnateur des programmes de la Fonda.

[bastien.engelbach@fonda.asso.fr](mailto:bastien.engelbach@fonda.asso.fr)

# CAPITALISATION MÉTHODOLOGIQUE

Dans une démarche de capitalisation de ses expérimentations autour de la coopération et l'évaluation, la Fonda publie régulièrement des outils méthodologiques à destination des acteurs associatifs et de leurs partenaires.

En 2023, la Fonda a continué de diffuser deux outils du Faire ensemble : le [jeu Faire ensemble 2030](#) et le [Guide méthodologique du Faire ensemble](#). Cette année, elle a également publié deux nouvelles **ressources méthodologiques** : les livrables de l'expérimentation locale autour de la prévention et de la promotion de la santé à Nanterre et un guide méthodologique de l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur appliquée aux centres sociaux. L'ensemble de ces outils est disponible gratuitement et librement dans le centre de ressources en ligne.

Guide méthodologique  
du Faire ensemble  
© Philanthro-Lab

En 2023 :

110

Guides méthodologiques  
du Faire ensemble vendus  
en 2023

146

jeux Faire ensemble  
2030 vendus en 2023

2 nouvelles  
ressources  
méthodologiques

## Les outils du Faire ensemble

S'appuyant sur les expérimentations et celles de ses partenaires, la Fonda produit des outils méthodologiques pour **accompagner les coopérations d'intérêt général** et valoriser leurs effets.

### Le jeu Faire ensemble 2030

Lancé en septembre 2020, le jeu Faire ensemble 2030 favorise l'appropriation des Objectifs de développement durable (ODD) en suscitant le **réflexe coopératif** des joueurs.

Jeu de rôles, Faire ensemble 2030 repose sur une dynamique de **résolutions 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 vont résoudre en structurant progressivement un optimum de coopérations.

Le jeu est accompagné du [Guide de l'animateur](#) et complété par une [section dédiée sur le site](#), avec présentation, Foire aux questions (FAQ) et synthèses de parties réalisées.

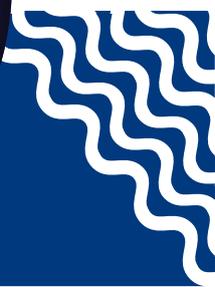
Tous les mois, l'équipe de la Fonda anime gratuitement une **partie en ligne** du jeu Faire ensemble 2030 pour permettre aux curieux de le découvrir.

### Le Guide méthodologique du Faire ensemble

Le *Guide méthodologique du Faire ensemble* prend appui sur le modèle de la stratégie d'impact collectif. Il permet de **structurer des communautés d'acteurs** engagés pour les ODD. C'est un mode d'emploi illustré de l'ODD 17.

Fruit de 5 ans de travail, ce guide est structuré en trois grands chapitres : déclencher l'action, organiser la communauté d'action et animer la communauté d'action.

Paru en 2022, le *Guide méthodologique du Faire ensemble* a été vendu à 110 exemplaires cette année. Le guide (190 pages) est disponible dans la [boutique en ligne](#) de la Fonda au prix de 15 €. Le PDF du Guide est par ailleurs disponible en *Creative Commons* sur le site de la Fonda.



## Les analyses d'expérimentations

### « Hôpital et territoire promoteurs de santé (HTPS) »

La Fonda a achevé en mars 2023 l'expérimentation d'une communauté d'action au service de la **prévention et de la promotion de la santé** à Nanterre.

Initié en septembre 2022, ce **cycle d'ateliers** a rassemblé l'Agence régionale de santé d'Île-de-France (ARS IDF), la délégation départementale des Hauts-de-Seine (DD 92) de l'ARS IDF, la Ville de Nanterre, la communauté professionnelle territoriale de santé (CPTS) de Nanterre et le Centre d'accueil et de soins hospitaliers (CASH) Roger Prévot. Ce cycle d'ateliers est la traduction opérationnelle d'un des axes du programme Hôpital territoire promoteur de santé (HTPS), impulsé par l'ARS IDF.

Les parties prenantes se sont dotées 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 et d'un cadre stratégique permettant d'assurer la **complémentarité des actions** de chacun.

*Depuis 2018, la Fonda accompagne des écosystèmes locaux dans la mise en cohérence de leurs actions pour atteindre les Objectifs du développement durable (ODD) spécifiques.*

*La Fonda consolide ainsi un ensemble de ressources dans le cadre du programme Faire ensemble 2030.*

### ODD n°16 - Paix, justice et institutions efficaces

À **Mulhouse**, la Fonda impulse avec la Ville de Mulhouse et le RNMA une communauté d'action sur la participation citoyenne des jeunes > [Capitalisation en cours](#).

### ODD n°2 et ODD n°12 - Faim zéro et Consommation et production responsables

À **Morlaix**, la Fonda impulse avec le RÉSAM, ULAMiR-CPIE, le Pôle ESS du Pays de Morlaix et le RNMA une communauté d'action sur la transition écologique > [Capitalisation en cours](#).

Au cours du cycle, la communauté d'action s'est penchée plus spécifiquement sur la prévention des **maladies de l'appareil respiratoire** par une action collective concertée sur les déterminants de santé que sont les comportements, la qualité des milieux de vie et l'attitude des personnes par rapport aux pratiques préventives.

La méthode adoptée lors de ce cycle d'ateliers vont irriguer le futur **contrat local de santé (CLS)** de la ville de Nanterre. L'expérimentation a également fait 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.

Les **livrables** issus de l'expérimentation, à savoir le cadre stratégique de la communauté d'action et la boîte à outils sont disponibles dans le [centre de ressources en ligne](#) de la Fonda depuis décembre 2023.



*Une démonstration magistrale de l'utilité d'un cadre de coopération stratégique pour déployer une politique publique, même à partir d'un enjeu très spécifique, ici la lutte contre les maladies respiratoires.*  
**Yannick Blanc**, Vice-président de la Fonda.

### ODD n°3 - Bonne santé et bien-être

À **Nanterre**, la Fonda a impulsé avec l'ARS Île-de-France, la Ville de Nanterre, la CPTS et l'hôpital de Nanterre une communauté d'action sur la prévention et promotion de la santé > [Monographie](#) et [boîte à outils](#) disponibles

### ODD n°4 - Éducation de qualité

En **Essonne**, la Fonda a impulsé avec Ressources urbain une communauté d'action sur la prévention du décrochage scolaire > [Monographie](#) et [boîte à outils](#)

### ODD n°7 -

### Énergie propre et d'un coût abordable

À **Lyon**, la Fonda a impulsé avec le Centsept une communauté d'action sur le thème de la précarité énergétique > [Monographie](#) disponible



## L'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur : quelle application pour l'Animation de la vie sociale ?

Dans le prolongement de l'étude conduite avec l'Avisé et le Labo de l'ESS, « ESS et création de valeur », la Fonda a publié en janvier 2023 [L'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur : quelle application pour l'Animation de la vie sociale ?](#)

La publication de ce guide méthodologique clôt le programme de recherche-action « ESS et Création de valeur » dont l'ambition était double :

- Porter une **vision renouvelée** des sources et des modalités de création de valeur dans l'ESS par l'analyse des chaînes de valeur
- Outils 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

Le programme de recherche-action aura été déployé de 2018 à 2022 avec d'une part des centres sociaux et leurs partenaires et d'autre part des Territoires zéro chômeur de longue durée. Il avait déjà conduit à la publication en 2022 du rapport [Territoires zéro chômeur de longue durée : quelle création de valeur ?](#)

La CAF de l'Isère a par ailleurs publié en décembre 2022 son propre livret méthodologique basé sur l'expérimentation menée entre 2020 et 2022 par 5 centres sociaux du territoire d'Entre Bièvre et Rhône. Il s'intitule *Mener une démarche d'évaluation de l'impact social à partir de la méthode de la chaîne de valeur ajoutée du territoire* et est disponible dans le [centre de ressources en ligne](#) de la Fonda.



*Un grand bravo à la Fonda pour ce document très riche que nous avons hâte de diffuser à notre réseau. Les caisses de la mutualité sociale agricole (MSA) sont en effet très intéressées par ce sujet et se sont mobilisées en nombre pour le cycle de formation-action proposé en 2023 par la Fonda.*  
**Caroline Goyard**, responsable adjointe du Département de l'Accompagnement et du Développement Social de la Caisse centrale de la mutualité sociale agricole (CCMSA).

En 2023 :

**1**  
guide  
méthodologique

**200**

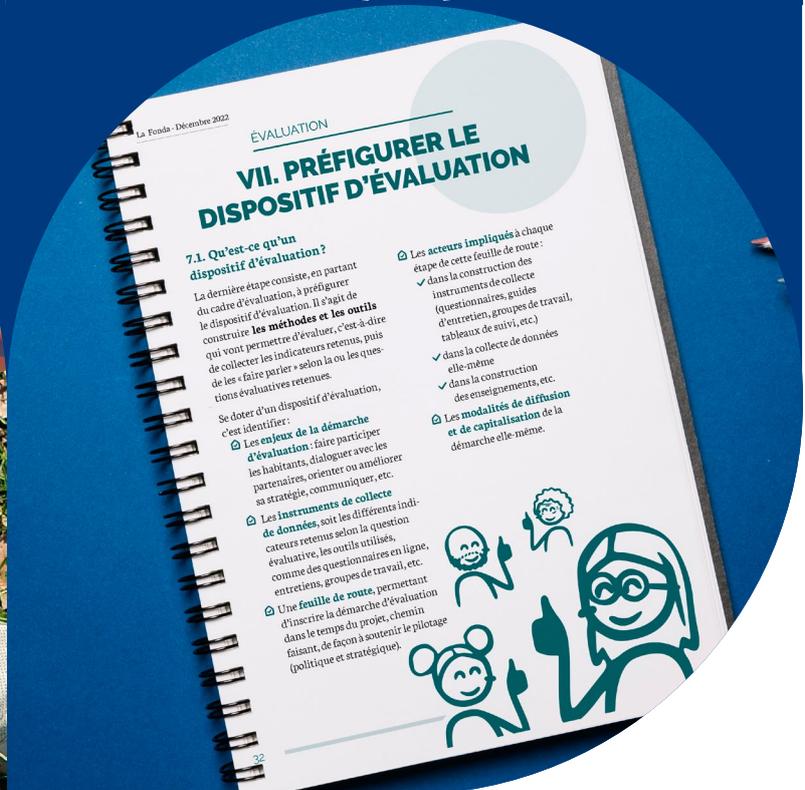
exemplaires distribués  
au Congrès national des  
centres sociaux en mai 2023

**4**

journées de formation-action  
proposées aux animatrices  
des chartes Famille et Aînés  
de la CCMSA

Guide méthodologique  
de l'évaluation par l'analyse  
des chaînes de valeur  
© Anna Maheu / La Fonda





De haut en bas et de gauche à droite : Cartographie extraite de *L'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur* © Anna Maheu / La Fonda  
 Extrait du rapport *Territoires zéro chômeur de longue durée : quelle création de valeur ?* © Anna Maheu / La Fonda  
 Extrait du guide méthodologique de l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur © Anna Maheu / La Fonda



**Vous souhaitez participer ?**

Retrouvez l'ensemble des capitalisations de la Fonda dans son [centre de ressources en ligne](#).

Vous souhaitez en savoir plus sur l'un de ces livrables, recevoir un exemplaire ou en organiser une restitution ?

Contactez-nous avec notre [formulaire de contact](#).

Contact « Capitalisation méthodologique » — **Diane Bonifas**

Assistante de direction [diane.bonifas@fonda.asso.fr](mailto:diane.bonifas@fonda.asso.fr)

# FORMATIONS, ANIMATIONS & ACCOMPAGNEMENTS

Sur la base des expérimentations locales et de la capitalisation méthodologique, la Fonda propose des formations, animations et accompagnements sur les enjeux, méthodes et outils pour Faire ensemble. Elle utilise notamment deux outils qu'elle a développés : le jeu Faire ensemble 2030 et le *Guide méthodologique du Faire ensemble*. La Fonda est par ailleurs sociétaire de l'organisme de formation coopératif Savoir Devenir pour développer son offre de formation à destination des acteurs de l'appui à la vie associative et à l'Économie sociale et solidaire.

## Séances de découverte et animations du jeu Faire ensemble 2030

Depuis son lancement en 2020, près de 1 500 personnes ont testé le jeu Faire ensemble 2030, le *serious game* qui suscite le réflexe coopératif pour atteindre les Objectifs de développement durable (ODD).

En 2023 :

**403**

personnes ont découvert le jeu Faire ensemble 2030

**36**

personnes ont été formées à l'animation du jeu Faire ensemble 2030

**60**

personnes ont testé la *masterclass* sur la coopération

**1**

formation à l'évaluation menée auprès de la CCMSA

**9**

accompagnements sur-mesure

En 2023, 403 personnes ont découvert le jeu au cours de 25 séances. En plus des séances de découverte mensuelles en ligne, la Fonda conçoit et anime 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. En janvier 2023, la Fonda est par exemple intervenue au séminaire de prospective des administrateurs de l'Ufcv en utilisant le jeu Faire ensemble 2030.

Par ailleurs 36 personnes ont été **formées à l'animation** du jeu Faire ensemble 2030 cette année. Depuis son lancement en 2020, ce sont à présent 76 personnes qui ont été formées à l'animation du jeu Faire ensemble 2030. La formation n'est néanmoins pas une condition nécessaire pour faire bon usage du jeu. Nous observons en effet que des responsables associatifs ou des consultants s'approprient le jeu sans la médiation proposée par la Fonda, et nous nous en réjouissons !

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

En 2023, la Fonda a formé 60 personnes aux principes de bases du Faire ensemble au cours de *masterclass*. En parallèle, la Fonda travaille à la mise en place d'une **offre de formation** qui permettra l'appropriation des outils et méthodes pour coopérer.

Encore en cours de construction, les contenus portent sur l'ingénierie du Faire ensemble et prévoient différents modules autour des principales entrées du [Guide méthodologique du Faire ensemble](#) : l'adoption d'une vision partagée des enjeux, la construction d'une cartographie des parties prenantes, l'élaboration d'un dispositif d'évaluation, la structuration d'une fonction de soutien, l'établissement d'une gouvernance à partir d'une Charte, etc.

L'offre se déclinera entre des **modules de découverte et d'approfondissement** avec une pédagogie favorisant l'alternance entre apports théoriques et déclinaison sur des cas pratiques. Ces ateliers sont particulièrement adaptés aux acteurs amenés à animer des dynamiques de coopérations territoriales et à en mesurer les effets.

Des **prototypes de formation** ont pu être testés en 2022 lors de l'Université et depuis lors d'interventions, notamment auprès des incubés du Philanthro-Lab, des salariés de la mutuelle Nexem et des travailleurs sociaux et développeurs locaux — référents des chartes familles et aînés — du réseau de la Mutualité sociale agricole (MSA).

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. L'intégration de la Fonda à l'organisme de formation coopératif Savoir Devenir s'inscrit dans cette démarche de formalisation et de diffusion de ces formations.



*Merci à Bastien Engelbach et Quentin Vaissaire d'avoir animé une Masterclass inspirante et participative, au Philanthro-Lab, sur le Guide méthodologique du Faire ensemble. En échangeant sur leurs représentations de la coopération et en partageant leurs expériences respectives, les participants ont bénéficié d'une plongée stimulante dans le concept de stratégie d'impact collectif et découvrir les étapes et outils à mobiliser pour la mettre en œuvre.*

**Cendrine Nazos**, responsable des programmes et partenariats du Philanthro-Lab

## Qu'est-ce que Savoir Devenir ?

Début juin 2023, la Fonda a officiellement intégré le sociétariat de Savoir Devenir. Cet **organisme de formation coopératif** sous forme de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), co-fondé notamment par [e-graine](#) et l'[Institut des territoires coopératifs](#), est au service des acteurs et des transitions. Le collectif partage avant tout une vision ambition partagée de **former aux compétences de demain** que requièrent les métiers de la transition et de la coopération.

## Accompagnements sur mesure

La Fonda propose des accompagnements aux collectifs d'acteurs souhaitant Faire ensemble, mieux coopérer et en mesure les effets. En 2023, cela a particulièrement concerné les structures qui accompagnent les associations ou des dynamiques de coopération territoriale. Ces accompagnements présentent la particularité de toujours s'inscrire dans une **logique apprenante et ascendante**. Certains accompagnements sont assurés par l'équipe de la Fonda, d'autres le sont par des consultants spécialisés à qui la licence de marque a été accordée. En 2023, la Fonda a facturé 28 jours d'appui conseil.

La Fonda a ainsi organisé pour l'**Institut régional du travail social (IRTS) Nouvelle-Aquitaine** un cycle de trois ateliers coopératifs afin d'appuyer cette structure dans sa réflexion stratégique en y associant ses partenaires du territoire.

Depuis septembre 2023, la Fonda intervient dans le cadre du dispositif local d'accompagnement (DLA) pour accompagner les associations du **Mouvement olympique sportif de la région Centre — Val de Loire** dans le renforcement de leurs capacités à travailler en coopération.

Au cours de l'année 2022, la Fonda a également accompagné l'**Association départementale d'amis et de parents d'enfants inadaptés (Adapei) de la Creuse** pour valoriser ses pratiques de gouvernance participative et pour étudier le concept de « Parole à 3 Voix ». Dans ce cadre, Antoine Colonna d'Istria a rédigé la revue de littérature [Gouvernance participative en milieu médico-social](#) sur les enjeux de démocratie participative, de pouvoir d'agir et d'autodétermination en milieu social et médico-social.



### Vous souhaitez participer ?

Retrouvez l'ensemble des animations et formations de la Fonda ouvertes au grand public dans son [agenda en ligne](#). Vous souhaitez organiser une séance sur mesure, une formation ou bénéficier d'un accompagnement sur-mesure ? Contactez-nous avec notre [formulaire de contact](#).

Contact « Formations, animations & accompagnements »

**Diane Bonifas** Assistante de direction [diane.bonifas@fonda.asso.fr](mailto:diane.bonifas@fonda.asso.fr)

# L'ANNÉE 2023 DE LA FONDA SUD-OUEST

La Fonda Sud-Ouest partage le projet impulsé au niveau national par la Fonda. Elle a pour buts de favoriser les dynamiques associatives et accompagner les réflexions sur les évolutions qui traversent la société en région Nouvelle-Aquitaine. Voici une synthèse des actions pour l'année écoulée.

En 2023, la Fonda Sud-Ouest, continue ses actions en direction des associations et amorce de **nouvelles orientations** pour 2024-2026. Parmi ces dernières, des membres de la Fonda Sud-Ouest ont rejoint les groupes de pilotage de la Fonda et se sont associés aux travaux de celle-ci. Ils ont organisé et participé à des rencontres sur la prospective à l'intention des associations, les différentes formes d'engagement et le développement des actions autour du Faire ensemble 2030, etc.

Groupe de travail  
de la Fonda Sud-Ouest  
© La Fonda Sud-Ouest



En Nouvelle-Aquitaine, la Fonda Sud-Ouest a participé à différentes rencontres sur les mesures d'impact, des forums des associations, des événements des départements et du conseil régional et des événements sur la thématique de l'engagement et du bénévolat. De plus, la Fonda Sud-Ouest accompagne la mesure d'impact d'une action en QPV sur les années 2023 et 2024.

En 2023, la Fonda Sud-Ouest a proposé aux associations néo-aquitaines des formations sur :

- 🌀 les nouvelles formes de **gouvernance** ;
- 🌀 la recherche de **financements** et le modèle socio-économique ;
- 🌀 le **mécénat de compétence** ;
- 🌀 et le **jeu Faire ensemble 2030** pour mettre les ODD et la coopération au cœur du projet associatif.

L'expertise de la Fonda Sud-Ouest est appréciée des **instances régionales** auxquelles elle siège. Elle a développé ses liens avec le Mouvement associatif Nouvelle-Aquitaine (MANA) par une présence au Conseil d'Administration, à divers groupes de réflexions et de travail ainsi qu'au Bureau. Elle est également membre de la Chambre régionale de l'Économie sociale et solidaire (CRESS) Nouvelle-Aquitaine.

Elle siège dans différentes **instances de dialogue avec les pouvoirs publics**, comme le Dispositif local d'accompagnement (DLA) de Gironde, celui de Nouvelle Aquitaine et le Fonds pour le Développement de la Vie Associative (FDVA) de Gironde. Les membres de l'association sont par ailleurs régulièrement invités à des jurys de villes. Ainsi, la Fonda Sud-Ouest développe des partenariats avec les collectivités territoriales et les acteurs associatifs.



Contact Fonda Sud-Ouest

**Philippe Bégout,**

Président de la Fonda Sud-Ouest  
[fondasudouest@yahoo.fr](mailto:fondasudouest@yahoo.fr)

# ET DEMAIN ?

## Quelle année pour la Fonda !

Ce rapport d'activité est l'occasion de réaliser l'ampleur des activités conduites en équipe, mais aussi l'impressionnante mécanique qui les sous-tend.

Pour la cinquième année consécutive, notre association présente un **exercice excédentaire**. Nous en réjouissons, non pas pour le plaisir de thésauriser, mais parce que ce résultat vient reconstituer les fonds propres de l'association. Ils correspondent aujourd'hui à un peu moins de 3 mois de besoin de trésorerie.

Un grand merci à nos **partenaires financiers et associés** qui continuent de nous soutenir année après année, privilégiant pour la plupart des soutiens sur le long terme. Il ne s'agit pas uniquement d'une question comptable : ces financements pérennes nous permettent de nous concentrer sur notre cœur de mission et de faire grandir notre équipe. Nos neuf salariés représentaient 6,7 équivalents temps plein sur 2023. Nous pouvons nous permettre d'aborder 2024 sereinement, avec des moyens humains (presque) à la hauteur de nos ambitions grâce à un ETP de plus.

Mais au-delà des ETP, je voudrais dire la chance que j'ai de travailler avec l'équipe de la Fonda, et saluer les **qualités humaines et professionnelles**, sans oublier le sens de l'humour et la convivialité des personnes qui la forme.

Évidemment, nous ne pourrions mener nos missions sans l'**investissement protéiforme de nos bénévoles**. Qu'ils diffusent nos travaux lors d'interventions,

qu'ils prennent la plume ou qu'ils participent à nos comités de pilotage et à nos conseils d'administration, les bénévoles sont la véritable richesse la Fonda depuis plus de quarante ans.

Des historiques aux nouvelles recrues, ils ne manquent jamais de nous guider, de nous interpeller et de nous réorienter si nécessaire. Mis bout à bout, ces temps de réflexion collectifs et individuels représentent presque **2 500 heures données à la Fonda**, soit 1,4 équivalent temps plein.

**Merci**, merci, merci à tous, que vous suiviez assidument ou, par la force des choses, plus ponctuellement, chacun de vos apports enrichit les travaux de la Fonda et donne à l'équipe l'énergie de les mener à bien.

Que nous réserve 2024 ? Il s'agira tout d'abord d'une **année charnière** pour notre exercice de prospective **« Vers une société de l'engagement ? »**. Après avoir arpenté le présent dans des clubs de lecture, des journées d'étude et des groupes de travail, nous allons commencer à dessiner les futurs possibles de la société de l'engagement.

Réservez d'ores et déjà votre 9 octobre 2024, l'**Université de prospective** que nous préparons s'annonce passionnante ! La *Tribune Fonda* continuera par ailleurs d'aborder certains sujets qui nous interpellent sur la société de l'engagement.

Notre « fabrique associative », ou *do-tank*, va également monter en puissance avec le lancement de notre **offre de formation**. Nous continuerons de mener des expérimentations qui nous ancrent dans les territoires et nous permettent de remettre régulièrement sur l'établi nos méthodes.

Expérimenter, capitaliser, puis transmettre, voici les trois entrées d'une **chaîne de valeur** dont nous sommes d'autant plus fiers que nous la faisons vivre avec des partenaires estimés comme le RNMA, le RÉSAM ou le Carré des Associations. Dans les années à venir, nous espérons continuer à expérimenter avec divers acteurs qui animent des communautés d'action partout en France.

Enfin, je ne pourrais conclure ce rapport sans mentionner l'important **changement de gouvernance** qui nous attend. 2024 sera à la fois l'année du renouvellement de moitié de notre conseil d'administration et la dernière du mandat de Nils Pedersen à la présidence de la Fonda. Je tiens à le remercier tout particulièrement pour son accompagnement au cours de ces six années et pour son impulsion dans la montée en notoriété de notre association. Le bureau élu en avril 2024 pourra s'appuyer sur ces bases solides pour continuer de promouvoir une vitalité associative indispensable à nos démocraties !



Charlotte Debray  
Déléguée générale

Équipe de la Fonda  
en octobre 2023  
© La Fonda





## 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

La Fonda remercie ses partenaires financiers :

Avec le soutien de

