



Projet stratégique

2019-2021

Orientations validées lors de l'assemblée générale
de la Fonda 10 avril 2019

Très régulièrement, la Fonda réinterroge son projet stratégique.
Avec le projet 2019-2021, la Fonda propose de :

- formaliser le projet politique et la mission de la Fonda à la lumière d'un environnement changeant,
- définir une stratégie pour mener à bien cette mission,
- penser l'organisation au service de cette stratégie.

Ce nouveau projet stratégique a été initié à partir de temps d'échanges entre les membres du conseil d'administration (séminaires et réunions statutaires) autour de la question « Où doit être la Fonda en 2021 ? ». Il a ensuite été enrichi par les réflexions des groupes de travail internes « vie associative » et « modèle socio-économique » organisés régulièrement par la Fonda, réunissant des administrateurs, des adhérents, des experts extérieurs et des salariés (cf. annexes pour le détail de la méthodologie). Enfin, il a été adressé aux membres pour avis en amont de l'Assemblée générale.

Sommaire

Bilan de la mise en œuvre du précédent projet stratégique	p. 3
Le projet politique de la Fonda dans un environnement en transition	p. 5
→ La structuration horizontale de la société, projet politique de la Fonda	p. 6
Priorités et référentiel du souhaitable pour 2019-2021	p. 7
→ Missions et activités stratégiques	p. 7
→ Un projet stratégique qui se décline dans le cadre de quatre chantiers structurants	p. 9
→ Objectifs opérationnels pour servir le projet stratégique	p. 10
→ Les défis pour demain	p. 13
Remerciements aux partenaires financiers	p. 14

Annexes

- La communauté Fonda
- Publics et réseaux
- Bilan 2016-2018
- Méthode adoptée pour rédiger le projet stratégique
- Lexique

Bilan de la mise en œuvre du précédent projet stratégique

Le [précédent projet stratégique](#) portait sur la période 2016-2018. Ses axes principaux portaient sur la vision prospective de la Fonda, sur son projet politique, visant à valoriser et développer « l'associativité » et le « faire ensemble », ainsi que sur les missions et défis de la Fonda.

Au terme de ces trois années, nous pouvons dresser le bilan suivant :

- La vision prospective de la Fonda, mettant en lumière les spécificités et les tendances irréversibles des quatre grandes transitions (écologique, économique, démocratique et numérique) invite les associations à tenir compte des transformations profondes qui travaillent notre société. Ses travaux ont mis en évidence la nécessité de considérer les problématiques dans une approche transversale et systémique, et ont renforcé sa conviction que pour répondre aux défis, les acteurs de la société civile doivent s'allier, se mobiliser en « communautés d'action », se projeter ensemble. Dans ce cadre, et face aux problématiques sociales et écologiques grandissantes, la Fonda a notamment décidé en 2017 d'inviter les acteurs associatifs et leurs parties prenantes à se saisir de l'Agenda 2030 de l'ONU comme horizon souhaitable et des Objectifs de développement durable (ODD) comme référentiel et langage communs pour agir et travailler en alliance sur les territoires. Elle a également lancé une étude et des expérimentations pour renouveler la mesure de l'impact social et rendre compte de la valeur créée sur leur territoire par les associations et leurs partenaires.
- Le projet politique « Faire de la vitalité associative le moteur d'un nouveau démocratique » a été mis au cœur de l'ensemble des productions et des prises de paroles de la Fonda, par l'analyse et la valorisation des apports du monde associatif et de l'ESS au vivre ensemble et au faire ensemble. Avec les communautés d'action qu'elle a impulsées en 2017 et 2018, la Fonda a formalisé une méthode de travail, misant sur la rigueur intellectuelle, l'intelligence collective et la mise en commun pour amplifier l'impact et la capacité d'agir. Alors qu'aujourd'hui encore la démocratie demeure partout menacée, que le nouveau régime climatique redéfinit radicalement l'horizon de l'action collective, ce projet politique reste d'actualité pour 2019-2021.
- La Fonda a poursuivi sa mission d'éclairage et d'outillage des acteurs du monde associatif, en publiant une diversité de ressources, en organisant de nombreux

événements et débats ou encore en offrant des cadres de réflexion collective utiles aux associations (ateliers, etc.). Conformément aux priorités stratégiques qu'elle s'était fixées, la Fonda a amélioré la diffusion et la visibilité de ses travaux, en se dotant d'un nouveau site internet qui facilite l'accès à ses ressources, en investissant les réseaux sociaux et en faisant évoluer la formule de sa revue *La tribune fonda*.

- Autre objectif du précédent projet stratégique, la Fonda a également réussi à développer ses réseaux, qu'il s'agisse de ses membres, partenaires associés, partenaires financiers, d'abonnés ou encore de contributeurs et organisations partenaires de travail (*cf. chiffres en annexe*). Les quatre projets structurants de la Fonda, décrits plus loin, sont tous construits en partenariats avec des acteurs d'horizons variés (chercheurs, associations, entreprises, collectivités, État, citoyens...). Dans un objectif d'ouverture et de croisement d'expertises, pour impulser la rencontre et le « faire ensemble » aux objectifs d'intérêt général communs, la Fonda s'ouvre à des personnes, organismes et réseaux qui sortent de la sphère strictement associative.
- Malgré des avancées, le financement des activités de la Fonda, ainsi que la mesure de son impact à l'endroit des associations restent des chantiers ouverts. Ces dimensions visent une meilleure efficacité de la Fonda et une consolidation de son modèle économique. La Fonda doit donc faire de la compréhension de son mode opératoire et de la reconnaissance de la valeur qu'elle crée une des priorités stratégiques pour 2019-2021.

Le projet politique de la Fonda dans un environnement en transition

Pour la Fonda, bien comprendre le présent pour se projeter dans le futur constitue la condition même du *pouvoir d'agir*. C'est pourquoi depuis 2010, la Fonda analyse les transformations sociétales et utilise les outils de la prospective pour nourrir les choix stratégiques des acteurs associatifs et de leurs partenaires.

Mobilisant des expertises de tous horizons, la démarche de prospective de la Fonda a d'abord consisté à explorer les futurs possibles du fait associatif. En nous fondant sur une enquête menée auprès de responsables associatifs, nous avons élaboré en 2011 [quatre scénarios](#) qui demeurent aujourd'hui tout à fait pertinents. Aucun d'entre eux ne s'est évidemment réalisé tel quel, mais ils avaient bien mis en exergue les tendances qui, aujourd'hui encore, travaillent les associations et l'ESS : le retrait de l'État, l'influence du modèle entrepreneurial et la montée de l'innovation sociale notamment. Nous avons ensuite voulu éclairer davantage les mutations de la société auxquelles sont confrontés les acteurs associatifs et nous avons parlé de « grande transition » pour caractériser la conjonction et l'entrée en résonance de quatre transitions majeures : écologique, numérique, économique et démocratique.

En 2018, pour affiner la lecture de ces transitions et orienter les acteurs associatifs dans le choix qu'ils devront effectuer, la Fonda a esquissé [un nouveau tableau des tendances à l'œuvre en considérant ce qu'elles ont d'irréversible](#)¹. Ces tendances soulèvent de nombreuses inquiétudes : démocratie menacée et crise de la représentation politique, défiance vis-à-vis des corps intermédiaires, augmentation des besoins sociaux, urgence écologique, évolution du modèle associatif, baisse drastique des financements, questionnement sur les têtes de réseau, émergence de nouvelles horizontalités ...

Cependant, les Français s'engagent plus qu'avant², et l'ESS est inventive pour déployer des solutions, en transformant ces tendances en leviers de développement. Le principe associatif irrigue la société et soutient l'économie, la vitalité démocratique et le lien social. En ce sens, il est une des réponses aux inquiétudes des responsables associatifs : il s'agit maintenant de s'organiser pour avoir plus d'impact ensemble !

La Fonda affirme que le « faire ensemble » et les alliances entre acteurs constituent la solution pour agir, à l'échelle de son territoire, avec pertinence et force, dans une vision durable et solidaire. Plus que jamais, la Fonda veut se positionner comme « fabrique associative », ou « faiseuse de communautés d'action » au service de l'intérêt général et d'une société inclusive.

¹ Yannick Blanc, « Les irréversibles », juin 2016

² Lionel Prouteau, « Le bénévolat en France en 2017, état des lieux et tendances », synthèse de l'exploitation de l'enquête Centre de recherche sur les associations - CSA.

➤ La structuration horizontale de la société, projet politique de la Fonda

Dans la diversité de ses formes, le fait associatif apporte des réponses innovantes et efficaces aux besoins sociaux et environnementaux. Il est un des piliers de la vitalité de la démocratie. Il est le support d'activités économiques plaçant l'humain au rang des priorités et capables de préserver et régénérer les ressources du commun. Cependant, pour que les initiatives associatives, conjuguées à celles de leurs partenaires, puissent durablement transformer la société, il est nécessaire que leur stratégie et leurs alliances soient structurées.

C'est pourquoi la Fonda, dans le prolongement de son précédent projet politique 2016-2018 qui visait à valoriser la contribution essentielle des associations à la vitalité démocratique, souhaite désormais **accompagner la « structuration horizontale de la société »**.

Derrière cette expression, il s'agit de contribuer à la structuration de nouveaux modes d'organisation de la société et de nouvelles modalités d'actions collectives fondées sur la coopération. Les PTCE, les clusters, *l'open innovation*, les collectifs inter-associatifs comme Monalisa ou Alerte sont des manifestations concrètes de cette transformation des modes d'action collective. Fondés sur la mise en commun de ressources au service d'une ambition partagée, ces modes d'action collective reposent sur l'associativité et sont en passe de devenir la norme pour agir. À la Fonda, nous avons appelé cela des « communautés d'action », et nous observons que ces modes de coopérations, quand ils reposent sur une stratégie d'impact collectif structurée, produisent des effets infiniment plus puissants que des actions isolées. Il faut enfin souligner le coût budgétaire modeste de ce type de stratégie qui consiste pour l'essentiel à mettre en cohérence des actions existantes et à en optimiser l'impact.

La structuration horizontale est limitée par le fonctionnement vertical des institutions démocratiques et une culture très ancrée de la gouvernance hiérarchique. Elle nécessite ainsi des formes nouvelles de régulation, d'intégration et d'investissement publics qui favorisent les rencontres et soutiennent les coopérations, notamment dans les territoires ruraux ou périphériques où les conditions de développement du fait associatif sont mises à l'épreuve, pour des raisons géographiques, démographiques ou économiques.

Ce projet politique ne peut par définition s'exprimer sous la forme d'un programme, entendu comme catalogue de mesures ou de « réformes » à entreprendre par une majorité parlementaire et un exécutif. Il ne peut s'exprimer que comme **langage commun** d'une multitude de citoyens agissant dans des groupes, des territoires, des communautés, des entreprises, leur permettant d'écrire, dans le feu de l'action et grâce à des moments de distance réflexive, les objectifs, les valeurs et les règles du faire ensemble.

La Fonda considère que les Objectifs de développement durable peuvent constituer ce langage commun. Comme espace ouvert, elle souhaite construire les passerelles pour que des personnes et/ou des organisations qui ont les mêmes valeurs puissent mettre en cohérence leurs actions et produire ensemble un impact social susceptible de transformer durablement la société.

Le projet politique de la Fonda doit nourrir également les réflexions et actions du Mouvement associatif, en donnant à voir et à comprendre les ressorts, les atouts et les apports de l'**associativité** pour notre société. En faisant prendre conscience de la valeur créée par l'associativité, en termes économiques et sociaux, le Mouvement associatif pourra mieux défendre la cause des associations, très affectées par le manque de financements et de ressources aujourd'hui.

Priorités et référentiel du souhaitable pour 2019-2021

Le projet politique que la Fonda souhaite défendre en 2019-2021 se traduit ainsi :

- par la poursuite de ses missions **d'éclairage et de valorisation du fait associatif**,
- par l'accompagnement méthodologique des acteurs associatifs et de leurs partenaires à la structuration **de communautés d'action**.

En 2021, la Fonda aura réussi si elle est parvenue à modéliser les principes et les marqueurs de la « structuration horizontale » en communautés d'action, et si cette modélisation est adoptée au sein du monde associatif et plus largement par toute organisation.

➤ Missions et activités stratégiques

La Fonda reste centrée sur ses fonctions de laboratoire d'idées du monde associatif et poursuit ses missions historiques :

- valoriser la contribution essentielle des associations à la création de valeur, à la vitalité démocratique et au lien social, en d'autres termes, à la construction d'une société durable (juste, solidaire, responsable).
- aider les acteurs associatifs à conserver et développer leur capacité d'agir.

Concrètement, la Fonda met en réseau les acteurs de l'intérêt général et offre :

- des contenus de qualité
- des outils et un accompagnement
- de l'animation
- de l'influence

Depuis 2010, la Fonda s'appuie sur les outils de la prospective : de la veille à l'innovation, il s'agit d'une prospective participative, au service du changement.

Elle reste fidèle aux valeurs qui guident son action depuis toujours :

- une volonté de transformation sociale mais sans vouloir se substituer aux décideurs,
- une liberté de ton et de pensée,
- le décloisonnement des approches pour favoriser l'intelligence collective,
- la rigueur méthodologique et l'honnêteté intellectuelle,
- la bienveillance et la convivialité,
- la transmission entre générations.

Les activités de la Fonda s'articulent en quatre domaines stratégiques :

- **La production et le partage des connaissances** (analyses, relevés d'initiatives, recensions d'ouvrages, entretiens, synthèses de débats...) : des connaissances solides, fondées sur le croisement des regards des responsables associatifs, et plus globalement des acteurs de l'ESS, mais aussi des pouvoirs publics, des entreprises, du monde universitaire et des médias spécialisés.
- **L'animation du débat d'idées.** La Fonda met en réseau les acteurs et anime le débat de différentes manières : elle organise ou co-organise des rencontres ou séminaires, crée différents groupes de réflexion ouverts (comités éditoriaux, groupes de travail entre *think tanks* dédiés à l'intérêt général, groupe des acteurs de l'accompagnement associatif...). Sollicitée par son réseau, elle intervient dans de nombreuses conférences, anime des ateliers ou des formations, prend part à différents comités et groupes de travail impulsés par d'autres. La Fonda prend également la parole dans les médias.
- **La structuration de communautés d'action.** La Fonda déploie une grande partie de ses programmes en partenariat : il s'agit de susciter et de structurer des communautés d'action ou stratégies d'impact collectif. L'ingénierie déployée est celle du « faire ensemble », avec la perspective stratégique de renforcer, par la dimension collective et collaborative, l'impact des projets d'intérêt général.
- **La recherche et les expérimentations.** La Fonda impulse ou prend part à des recherches à dimension prospective structurantes. Il s'agit d'explorer de grands enjeux pour l'ESS et d'en tirer des enseignements à caractère stratégique.

➤ Un projet stratégique qui se décline dans le cadre de quatre chantiers structurants

Partant du constat que la structuration verticale, symbolique et hiérarchique de la société s'effondre, nous faisons le pari que le fait associatif peut être le moteur d'une nouvelle structuration horizontale de la société et d'une revitalisation de la démocratie. Nous allons éclairer et outiller cette structuration en menant quatre chantiers interdépendants : Faire ensemble 2030, le Carrefour des innovations sociales, la recherche-action « ESS et création de valeur » et le programme Pana.

▪ **Faire ensemble 2030**

L'Agenda 2030 et ses 17 Objectifs de développement durable (ODD) sont le premier dispositif d'action internationale fondé sur une structuration horizontale : pour la première fois, une stratégie de développement place l'ensemble des pays sur un pied d'égalité – « nous sommes tous des pays en voie de développement durable », constitue un cadre de dialogue entre l'État et la société civile et fonde sa mise en œuvre sur le partenariat (ODD 17). Le défi relevé par les ODD est explicitement celui de l'emboîtement des échelles d'action. Les ODD et leurs indicateurs ne sont pas une injonction adressée par une autorité à des exécutants mais un système de référence permettant à tout acteur d'inscrire son action dans une perspective plus large.

La démarche Faire ensemble 2030 consiste :

- à faciliter l'appropriation des ODD (leurs enjeux, leur logique) par la société civile
- à susciter et animer des communautés d'action et systèmes d'alliance pour accroître l'efficacité de l'action collective en vue des ODD ;

▪ **Le carrefour des innovations sociales**

En partenariat avec le Commissariat général à l'égalité des territoires

Ce projet vise, grâce à une suite logicielle et un moteur de recherche dédié, à recenser, mettre en visibilité et organiser en réseau plusieurs dizaines de milliers d'innovations sociales en France (et à terme en Europe), en relayant les informations recensées par des acteurs experts. Le Carrefour des innovations sociales valorise la capacité d'initiative d'entrepreneurs, de groupes, d'associations ou de collectivités pour répondre à des besoins écologiques, sociaux du territoire. Il doit à terme faciliter la mise en réseaux des acteurs, et soutenir leurs alliances stratégiques par la mise en cohérence de leurs actions.

Construit autour d'un collectif de plus de cinquante partenaires, le Carrefour des innovations sociales ambitionne d'être un outil de structuration horizontale du pouvoir d'agir.

Par la mise en lien des acteurs, il contribue au renforcement des capacités de chacun à développer et soutenir l'innovation sociale ainsi qu'au renforcement des coopérations, pour faire de l'innovation sociale un véritable levier de transformation dans les territoires.

- **ESS et création de valeur**

La logique de structuration horizontale nourrit également ce projet. À partir des questions relatives à la mesure de l'impact social, à l'utilité sociale, à la pertinence du service rendu et à l'investissement social, l'analyse de la chaîne de valeur élargie permet aux acteurs sociaux de s'emparer de la question de la valeur, attitude proactive qui s'oppose à l'attitude passive d'être évalué. Elle montre que toute valeur est composite tant parce qu'elle ne se réduit pas à la seule métrique de la valeur financière que parce qu'elle est la résultante de contributions et d'usages multiples. Bien au-delà de la controverse sur la mesure de l'impact social, l'ambition de cette démarche est donc la transformation de l'énoncé de la valeur et des valeurs dans la société.

- **Le programme « Pana » (points d'appui au numérique associatif)**

Déployé avec HelloAsso et le Mouvement associatif

En faisant monter en compétences les acteurs de l'accompagnement associatif, il ne s'agit pas seulement d'améliorer la littératie numérique des associations, mais d'accroître leur pouvoir d'agir numérique, voire leur permettre de prendre du pouvoir dans l'univers numérique, où l'on constate que la structuration horizontale n'empêche nullement la concentration du pouvoir et la captation des richesses.

➤ **Objectifs opérationnels pour servir le projet stratégique**

Si le programme de travail dont elle s'est dotée est clair, la Fonda doit affiner son mode opératoire, ses objectifs de production et d'impact, et répondre au défi des « moyens ». L'enjeu pour la Fonda est d'améliorer l'efficacité de ses projets tout en consolidant son modèle économique.

Le tableau page suivante résume, par domaine d'activités, nos objectifs de production, d'impact et de moyens, et y associe des exemples d'indicateurs pour mesurer notre atteinte des objectifs. Il s'agit de premières idées d'indicateurs, qu'un chantier à prolonger en 2019 nous permettra d'affiner.

Domaines d'activités	La production/ diffusion de connaissances et la valorisation d'initiatives	L'animation du débat d'idées et le développement de compétences (= accompagnement)	La structuration de communautés d'action	La recherche et les expérimentations
Objectifs et indicateurs				
Objectifs de production	<p>4 numéros de la Tribune Fonda / an</p> <p>Publication de ressources en ligne (analyses, recensions, synthèses etc.) <u>dans des formats variés.</u></p> <p>Diffusion et partage des ressources (RS, médias, etc.)</p> <p>Lancement du Carrefour des innovations sociales</p>	<p>Organisation de colloques, rencontres, débats.</p> <p>Interventions et ateliers à l'extérieur, prestations autour de l'ingénierie...</p> <p>Prise de parole dans les médias et réseaux sociaux.</p>	<p>Animation et développement de 10 communautés d'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 dans le cadre de Faire ensemble, - 1 « CIS », - 1 « Pana », 5 dans le cadre de l'expérimentation « chaîne de valeur » <p>Prototyper une méthode de travail en communauté d'action</p> <p>Création du jeu Faire ensemble 2030, pour favoriser les dynamiques de communautés d'action.</p>	<p>Rapports d'études et d'expérimentations.</p> <p>Création et diffusion d'un dispositif de mesure de la valeur innovant.</p>
<i>Indicateurs de réussite des objectifs de production en 2021</i>	<p><i>Respect du nombre de Tribune Fonda publiées. Publication et valorisation d'un plus grand nombre d'éclairages et de manière plus régulière.</i></p> <p><i>Publication de ressources dans des formats plus attractifs /pédagogiques pour faciliter leur appropriation.</i></p> <p><i>Mise en ligne de la page Wikipédia de la Fonda et du lexique (concepts « tagués »)</i></p>	<p><i>Nombre d'événements ou d'interventions réalisés, nombre de retombées médias.</i></p>	<p><i>Les 10 communautés sont actives en 2021 et le prototypage de communautés d'action réalisé.</i></p> <p><i>Jeu créé et animateurs formés.</i></p> <p><i>Les communautés d'action ont fait émerger des pistes concrètes pour construire un plaidoyer commun et activer la mobilisation et l'action collective. Elles ont priorisé des actions à mener et identifié/créé les outils de reporting et d'évaluation (critères ESG/ODD/impact social).</i></p>	<p><i>Les rapports ont été publiés.</i></p> <p><i>L'outil a été créé et expérimenté, il se diffuse.</i></p>
		<p><i>Mise en place d'un marketing de notre offre.</i></p> <p><i>Développement d'un argumentaire autour de la valeur que nous créons.</i></p> <p><i>Mise en place d'une évaluation pour mesurer la valeur des activités de la Fonda pour ses parties prenantes.</i></p>		
Objectifs d'impacts (sur notre réseau et la société)	<p>Une référence systématique au monde associatif et à l'ESS pour construire des solutions publiques et bâtir un futur souhaitable.</p> <p>Les acteurs associatifs sont mieux outillés, leur capacité d'agir est renforcée.</p>		<p>Reconnaissance de l'efficacité de la structuration en communautés d'action et adoption par d'autres acteurs et réseaux associatifs et au-delà.</p>	<p>Les outils de mesure de la valeur se diffuse auprès des acteurs sociaux et favorise leur reconnaissance par les acteurs du territoire.</p>

<p><i>Indicateurs de réussite des objectifs d'impact.</i></p>	<p><i>Nombre de visiteurs sur le site, d'abonnés à la TF et à notre newsletter.</i></p> <p><i>Reprise des contenus Fonda par d'autres acteurs.</i></p> <p><i>Reprises médias</i></p>	<p><i>Nb de membres et partenaires, de followers sur les réseaux sociaux, nombre de participants aux événements, degré de satisfaction. Nombre de retombées médiatiques et qualité des retombées. Sollicitations accrues de la Fonda pour des demandes d'intervention</i></p> <p><i>Reprise des recommandations de la Fonda dans les feuilles de route ESS/Asso.</i></p>	<p><i>Approbation de la méthode par les acteurs.</i></p> <p><i>Fonctionnement autonome des communautés d'action.</i></p> <p><i>Nb de personnes et de réseaux impliqués dans des communautés d'action.</i></p> <p><i>Nombre de personnes formées au jeu, nombre de jeux vendus.</i></p> <p><i>Essaimage de l'ingénierie, développement autonome d'autres communautés d'action.</i></p>	<p><i>Diffusion et appropriation de l'outil à plus grande échelle (nationale...)</i></p>
<p>Moyens à mobiliser</p>	<p>Moyens humains salariés et bénévoles pour produire ou co-animer la production de connaissances.</p> <p>Matériel et compétences pour le reformatage (vidéo, podcast etc.) de ressources.</p>	<p>Moyens humains salariés et bénévoles pour animer le débat d'idées et accompagner les associations. Former des ambassadeurs Fonda.</p> <p>Poursuite des groupes de travail internes pour construire la stratégie d'influence de la Fonda.</p> <p>Moyens matériels CRM.</p>	<p>Moyens humains salariés et bénévoles pour animer les communautés d'action.</p> <p>Moyens financiers pour développer le dispositif.</p>	<p>Moyens humains salariés et bénévoles pour animer les expérimentations.</p> <p>Moyens financiers pour la mise en œuvre du dispositif.</p>
		<p><i>Moyens humains salariés et bénévoles pour construire le marketing de l'offre Fonda.</i></p> <p><i>Moyens humains et bénévoles pour effectuer la mesure de l'impact de la Fonda et traduire la valeur de ses activités.</i></p>		
<p><i>Indicateurs de réussite de mise en œuvre de moyens.</i></p>	<p><i>Davantage de bénévoles Fonda ou de mécènes en compétences apportent leurs expertises ou soutien pour produire de la connaissance.</i></p> <p><i>Acquisition de matériel.</i></p>	<p><i>Davantage de bénévoles Fonda « ambassadeurs » pour intervenir à l'extérieur.</i></p> <p><i>Implication des instances de gouvernance dans la promotion de l'association.</i></p> <p><i>Sortie du CRM.</i></p>	<p><i>Adaptation des ressources humaines.</i></p> <p><i>Montant des soutiens financiers obtenus et nombre de partenaires mobilisés.</i></p>	<p><i>Adaptation des ressources humaines.</i></p> <p><i>Montant des soutiens financiers obtenus et nombre de partenaires mobilisés.</i></p>

➤ Les défis pour demain

À la lecture de ce tableau, le principal levier de développement pour la Fonda est de faire reconnaître et de pouvoir mesurer la valeur qu'elle crée à l'endroit du monde associatif et de l'ESS, et pour cela :

- La Fonda doit faire **de son savoir-faire et de son expertise en matière de structuration de communautés d'action un levier de développement**. Elle doit renforcer son positionnement de laboratoire, ou « Think and Do Tank », qui explore, produit des idées et les expérimente dans différents terrains et au sein de plusieurs communautés d'action, impliquant citoyens, associations, entreprises et collectivités. Définir des projets de coopération avec les associations et les entreprises, sur un territoire donné, peut devenir une source de financement et d'ancrage des activités de la Fonda.
- La Fonda doit **simplifier l'ingénierie financière de ses activités** en démontrant la valeur qu'elle crée grâce notamment à son ingénierie du « faire ensemble » et du travail en communautés d'action. La sécurisation de ses programmes nécessite en effet d'y arrimer un modèle économique formalisé, avec un « marketing de l'offre » affirmé, en y intégrant des « communautés de partenaires financiers ». Il lui faut développer des argumentaires et une approche pour inciter les entreprises et le milieu associatif à adhérer aux expériences pilotes de communautés d'action qu'elle met en place.
- La Fonda doit **peser davantage dans le débat public pour renforcer son influence**, car elle est l'expert de référence depuis 1981 sur le monde associatif. Pour cela :
 - Elle doit parvenir, systématiquement, à « taguer » ses concepts et les expliquer (lexique, pages Wikipédia).
 - Elle doit se saisir dès que possible des enjeux et questions d'actualité qui ont trait au « faire ensemble » et à l'horizontalité pour mettre en avant son projet politique et son ingénierie.
 - Elle doit élargir son écosystème pour aller encore plus loin dans l'animation du débat d'idées.
 - Elle doit s'attacher à réunir les acteurs du plaidoyer de l'intérêt général aux niveaux national et européen pour établir une stratégie d'influence collective.

Ce projet stratégique a pour ambition de fixer le cap de la Fonda à l'horizon 2021, en proposant des axes pour sa déclinaison opérationnelle. Il demeure un projet vivant, qui pourra être enrichi durant les trois prochaines années par nos réflexions et travaux internes, et par nos partenariats.

La Fonda remercie ses partenaires financiers

(mise à jour au 01/04/2019)

Grands partenaires de la Fonda



Partenaires des expérimentations d'un dispositif d'évaluation d'impact social innovant

> auprès des centres sociaux de Drôme et de Seine-Maritime :



> dans le cadre de l'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée dans le 13^e arrondissement de Paris :



Partenaires de l'étude « ESS et création de valeur »



Partenaires de l'étude « Bénévolat et bénévoles en France en 2017 »





Annexes au projet stratégique 2019-2021

Sommaire

- La communauté Fonda p. 2
- Publics et réseaux p. 3
- Bilan 2016-2018 p. 4
- Méthode adoptée pour rédiger le projet stratégique p. 6
- Lexique p. 7

1. La communauté Fonda

Adhérents, administrateurs, salariés, partenaires, contributeurs bénévoles, forment la communauté de la Fonda. Leur implication, sous quelque forme que ce soit, est essentielle à son fonctionnement. Nous tenons à les en remercier.

Bureau

Le bureau assure le suivi exécutif du projet de la Fonda. Il associe étroitement l'équipe salariée.

Président : Nils Pedersen

Vice-président : Yannick Blanc

Secrétaire générale : Carole Salères

Trésorière : Carole Sarkis

Conseil d'administration

Le conseil d'administration garantit la mission d'intérêt général et de la bonne gestion de l'association. Il est également le lieu de la transmission et du respect des valeurs, de la mission et des orientations de la Fonda.

Administrateurs : Léna Abbou, Steven Bertal, Giorgia Ceriani Sebregondi, Isabelle Chandler, Antoine Colonna d'Istria, Christophe Dansac, Vincent David, Florent Duclos, Marianne Eshet, Pierre François, Thierry Guillois, Jean-Pierre Jaslin, Sophia Lakhdar, Alain Legrand, Gabriela Martin, Roger Sue, Laurent Terrisse, Sébastien Thubert, Louise Vaisman, Pierre Vanlerenberghe.

Invités permanents : Jean Bastide, Sophie Blampin, Patrick Boulte, Anne David, Eric Delesalle, Jean-Pierre Duport, Francine Évrard, Delphine Lalu, Brigitte Lesot, Jacqueline Mengin, Henry Noguès, Frédéric Pascal, Valérie Peugeot, Jacques Remond, Patrice Simounet, Michel de Tapol, Jean-Pierre Worms.

Adhérents

Membres à titre personnel, ils contribuent par leur cotisation au fonctionnement de la vie associative et, s'ils le souhaitent, aux travaux de la Fonda et à leur diffusion.

Équipe salariée

Charlotte Debray, déléguée générale
Bastien Engelbach, coordonnateur des programmes
Florence Grelet, assistante de direction
Elise Naccarato, chargée de mission
Claire Rothiot, chargée de communication
Myriam Roumane, assistante de gestion
Alexei Tabet, chef de projet

Partenaires financiers

Nous ne pourrions mener à bien nos projets sans le soutien de nos partenaires financiers : l'Union européenne via le fonds social européen, le Ministère de la Transition écologique et solidaire, le Ministère de

l'Éducation nationale, la Mairie de Paris, le groupe Caisse des Dépôts, la Fondation SNCF, la Fondation Crédit Coopératif, la Macif et la Fondation la France s'engage.

À ces organismes s'ajoutent des partenaires financiers plus ponctuels. Ils soutiennent la Fonda en souscrivant à des projets spécifiques : DomPlus, la Fédération des centres sociaux, la CAF 76, l'Injep, la Fondation de France.¹

Partenaires associés

Personnalités morales sans voix délibérative, elles sont associées aux orientations stratégiques de la Fonda et bénéficient d'un accès privilégié à ses travaux. Ils étaient partenaires associés en 2018 : Adasi, Adessa Domicile, Admical, Adsea 29 - Sauvegarde de l'Enfance, Avise, Agence nouvelle des solidarités actives (Ansa), Apel, Culture et Promotion, Cnape, Fédération des Centres sociaux et socioculturels de France, Fondation des Apprentis d'Auteuil, Fondation Cognacq-Jay, Fondation Korian pour le Bien-vieillir, Fondation KPMG, Fondation de l'Orangerie, Fondation Partage et Vie, France Bénévolat, France Bénévolat Nantes Atlantique, Futuribles International, Ideas, HelloAsso, le Choix de l'école, les petits frères des Pauvres, Mamans sans frontières, Malakoff-Médéric, MNT, Nexem, Notre village, les Papillons Blancs de Roubaix-Tourcoing, Passion, Réseau national des Maisons des associations (RNMA), Ronalpia, Société française de prospective, SOLIHA, Sogama Conseil, Solidarités nouvelles face au chômage, Unaforis, Unapei, Unicef, Utopia 56.

Contributeurs, auteurs, intervenants

La Fonda fait converger des personnes d'horizons divers, aux expertises variées : acteurs du monde associatif et de l'ESS, chercheurs, sociologues, militants, prospectivistes, entrepreneurs, fonctionnaires, consultants, journalistes, étudiants, élus ... Ils sont auteurs d'articles écrits pour la revue *Tribune Fonda*, experts interrogés à l'occasion d'entretiens, ou encore intervenants lors de rencontres que nous organisons. Ils contribuent à nos travaux de manière bénévole (voir la liste des contributeurs sur notre site internet).

La Fonda Sud-Ouest

La Fonda Sud-Ouest partage le projet impulsé au niveau national par la Fonda. Elle s'est constituée en 2005 à l'initiative de responsables associatifs aquitains en vue de favoriser les dynamiques associatives de la région. En Nouvelle-Aquitaine, la Fonda Sud-Ouest fait vivre les idées et les débats qui traversent le monde associatif. Elle développe également des actions de formation collectives, des rencontres sous diverses formes.

¹ Liste à jour au 28 janvier 2018

2. Publics et réseaux de la Fonda

Les actions et travaux de la Fonda sont destinés en premier lieu **aux responsables associatifs**. Cependant, parce qu'elle agit de manière décloisonnée et cherche à valoriser l'action associative au sein de la société en général, la Fonda s'adresse également aux responsables politiques et aux élus des territoires, aux entreprises, au monde de la recherche, à l'opinion publique et aux médias.

Les entrepreneurs sociaux et autres responsables de structures ESS, dont les enjeux sont proches des acteurs du monde associatif, s'intéressent eux-aussi aux travaux de la Fonda. Enfin la Fonda compte aussi, parmi ses publics attentifs, de nombreux consultants et acteurs de l'accompagnement de structures à finalité sociale.

L'ensemble de ces publics, au-delà des bénéficiaires qu'ils peuvent tirer des travaux de la Fonda, sont invités à y prendre part.

La Fonda au cœur des réseaux

La Fonda dispose également de représentants dans diverses instances ou groupes de travail, par exemple au sein du G10 (groupe informel de structures de l'accompagnement associatif), de l'Adasi, de l'Avise, du Haut conseil à la vie associative, du Conseil supérieur de l'ESS, du Mouvement associatif, du Labo de l'ESS, du comité consultatif du FDVA, du Conseil des générations futures à Paris, du conseil scientifique de Juris Associations, du comité éditorial d'Associations Mode d'emploi, du Forum national des associations et fondations...

Elle est proche du monde universitaire, avec des liens ou participations avec le Centre de recherche sur les associations (CRA), l'Institut français du monde associatif, l'AddeS, Alliss...

Elle a, enfin, créé un « club des DG d'associations » et piloté une enquête sur les transformations de ce métier.

Quelques chiffres, au 31 décembre 2018 :

- 215 membres individuels, dont 46 nouveaux membres
- 24 administrateurs dont 9 nouveaux administrateurs et 17 invités
- 34 partenaires associés dont 8 nouveaux
- 12 grands partenaires financiers dont 5 nouveaux
- 450 abonnés à la Tribune Fonda
- 7 067 abonnés Twitter, soit 90 nouveaux par mois depuis 2016
- 1507 abonnés Facebook, soit 25 nouveaux par mois depuis 2016
- 597 abonnés LinkedIn, soit 25 nouveaux par mois depuis 2017
- 6500 personnes contactées par newsletter, contre 4000 début 2016.
- 7 500 visiteurs uniques par mois sur le site en moyenne sur l'année 2018
- 17 000 pages vues par mois sur le site, en moyenne sur l'année 2018.

3. Bilan 2016-2018

Les faits

Entre 2016 et 2018, la Fonda a impulsé **de grands chantiers** :

- [La démarche prospective Faire ensemble 2030](#), autour des objectifs de développement durable (jusqu'en 2030), en partenariat avec le Mouvement associatif et Futuribles International, et les représentants d'autres organismes partenaires ayant rejoint les différents cycles d'ateliers de travail.
- L'étude prospective « [ESS et création de valeur : vers une nouvelle approche de la mesure d'impact social](#) » (2016-2018), co-pilotée avec l'Avisé et le Labo de l'ESS, et des expérimentations en territoires (commencées en 2018).
- [Le Carrefour des innovations sociales](#), impulsé en 2017, en partenariat avec le Commissariat général à l'égalité des territoires (lancement officiel prévu pour 2019).

Elle s'est associée à **des programmes importants** :

- [Le programme « Pana »](#), en partenariat avec HelloAsso et le Mouvement associatif (en 2018).
- L'étude « [Le bénévolat en 2017 : état des lieux et tendances](#) » : appui à la recherche de financements de l'étude quantitative dirigée par Lionel Prouteau (5000 entretiens en face-à-face réalisés par CSA), restituée lors d'un colloque organisé par la Fonda (début 2019).
- L'étude « [L'intervention sociale de demain : des pistes pour la formation](#) », co-pilotée avec Unaforis (2018).
- [Panorama 2016 du pro bono](#), par un soutien à l'étude de Pro bono Lab (2016-2017).

Des événements ont été organisés :

- Deux universités de prospective, aux printemps [2016](#) et [2018](#) (plus de 250 participants à chaque édition).
- Dans le cadre de « Faire ensemble », de nombreuses séances d'initiation [au jeu de cartes « Faire ensemble »](#) (plus de 50 séances, pour près de 1000 personnes initiées)
- La restitution de l'étude « [Société vieillissante, société innovante](#) », en mars 2016
- Une journée Résolutions numériques à Lyon en mai 2016.
- Avant l'élection présidentielle de 2017, « [Solutions d'associations](#) », organisé pour valoriser la contribution des associations pour répondre aux grands défis de société.
- Un événement d'appropriation [du guide des bonnes pratiques de l'ESS](#), en mars 2017
- [Une journée d'étude sur la création de valeur et la mesure d'impact social](#), en décembre 2017.
- Et, bien sûr, chaque année, quatre [rencontres Fond'après](#) ont été organisées, soit 12 sur trois ans.

Par ailleurs, la Fonda a répondu à de nombreuses demandes d'interventions (plus d'une centaine de sollicitations chaque année, honorées dans 80% des cas environ).

La période a également été marquée par le déploiement **d'une stratégie numérique**, avec l'embauche d'une chargée de communication rendue possible par le soutien de la Fondation SNCF. Les réseaux sociaux ont été plus largement investis ; en mars 2018, la Fonda s'est dotée d'un nouveau site internet, permettant de mieux valoriser les contributeurs et les ressources de la Fonda et de susciter la participation d'adhérents, de contributeurs, de participants aux événements...

La revue Tribune Fonda a fait l'objet d'une refonte éditoriale et graphique en 2018. Avec le nouveau site, un abonnement en version numérique est désormais proposé. Les prix de l'abonnement et de la revue au numéro ont été revus à la baisse. Le nombre d'abonnements payants a progressé : de 135 en 2017 à 236 en 2018. Par ailleurs, la Fonda a mis en place un système de comités éditoriaux *ad hoc* pour préparer chaque numéro, permettant de renforcer l'expertise et la qualité des contenus de la revue. Treize numéros ont été publiés pour explorer la « Grande transition » :

- Transition démographique : société vieillissante, société innovante
- Transition écologique : les associations dans un monde en transition, les Objectifs de développement durable (ODD), quelles alliances pour demain?
- Transition économique : le revenu universel, les nouveaux métiers associatifs, l'engagement source d'apprentissages.
- Transition numérique et démocratique : les dynamiques de l'engagement, les clefs de l'innovation sociale, la démocratie contributive

La Fonda s'est dotée également en 2018 **d'une nouvelle gouvernance**, avec un bureau exécutif très engagé et un conseil d'administration rajeuni, quasiment paritaire, et très impliqué. **L'équipe salariée a évolué**, avec les départs de Brigitte Morin (retraite, fin 2017) et Grégoire Barbot (en avril 2018), le recrutement de Claire Rothiot (août 2016), la pérennisation en CDI du poste d'Alexei Tabet et l'arrivée d'Elise Naccarato (octobre 2018, en CDD pour six mois, dans le cadre du dispositif On Purpose).

Enfin, sur la méthodologie de travail, la Fonda a affirmé sa capacité à structurer sa dynamique de travail **en coopération horizontale**, que cela soit en interne ou dans le cadre de projets menés en partenariats avec d'autres structures, appliquant ainsi à ses propres projets le principe de pilotage en communautés d'action*.

→ Pour en savoir plus sur le bilan des actions de la Fonda, consultez les rapports d'activité **[2016](#)**, **[2017](#)** et **[2018](#)**.

4. Méthode adoptée pour la rédaction du projet stratégique

En juin 2018, administrateurs, membres du bureau et salariés de la Fonda se sont réunis en séminaire pour dresser un bilan critique des trois années passées et mettre en évidence les réussites et les limites de la Fonda. En groupes, les participants ont été amenés à travailler autour de quatre scénarios de « missions stratégiques » pour la Fonda dans le futur : « intégrateur », « incubateur », « accompagnateur » ou « agitateur ». Aucun de ces scénarios délibérément caricaturaux n'a été retenu dans son intégralité, mais plusieurs dimensions ont fait consensus.

S'en est suivi un débat libre au sujet des thèmes de travail sur lesquels la Fonda pourrait s'investir, son discours et son positionnement dans l'écosystème associatif et de l'ESS.

En novembre 2018, un groupe de travail plus restreint constitué de salariés, de membres du bureau et d'administrateurs s'est ensuite attelé à décliner les objectifs stratégiques conformes au projet politique de la Fonda. Une série d'indicateurs de résultats, de moyens et d'impact ont été identifiés et pourra servir de base à l'évaluation. Le conseil d'administration de décembre 2018 a ensuite mis en débat la proposition de synthèse du groupe de travail, puis le projet a été soumis à la consultation et l'approbation des membres.

Cette démarche a permis à la Fonda d'affiner sa vision, son objectif politique, en vue de son appropriation collective. Elle a également permis de préciser sa mission à l'endroit des associations, de clarifier ses savoir-faire et ses activités. Elle devrait en outre lui permettre de réviser sa gouvernance de sorte à gagner en efficacité, d'ajuster son ambition à ses moyens (ou l'inverse...) et d'optimiser le pilotage des projets.

5. Lexique des mots-clés de la Fonda

Transitions : Le trait dominant des dernières années est l'accélération des transitions démocratiques, écologiques, économiques et numériques que nous vivons : parmi les responsables associatifs, le désarroi est toujours aussi fort ; il se double d'une insatisfaction devant l'impuissance du politique. Le fait associatif, dans sa diversité, est pourtant au cœur des quatre transitions. Cette capacité d'initiative, présente sur les territoires, reste cependant fragile, dispersée et financièrement dépendante, faute d'un langage commun et d'une vision stratégique partagée.

Fait associatif : Nous parlons plus volontiers de fait associatif que de monde associatif. Cette dernière expression désigne l'ensemble flou des associations d'intérêt général instituées qui se sont développées tout au long du XX^{ème} siècle dans une relation d'interdépendance très forte avec les pouvoirs publics. L'affaiblissement de cette relation est vécu comme une crise majeure par les dirigeants associatifs. Aussi, sans opposer le formel à l'informel, nous élargissons notre vision à la diversité des modes de « faire ensemble » et de « mettre en commun ».

Associativité : Évolution du lien social vers un individu relationnel développant son individualité dans ses relations à soi, à l'autre, aux autres et à l'environnement sur une base d'égalité et de réciprocité. Synonyme du « lien d'association » qui favorise l'essor des organisations associatives formelles et informelles dans l'esprit de la loi du 1^{er} juillet 1901.

Individu relationnel : la montée de l'individualisme ressentie par tous les acteurs sociaux depuis une génération ou plus n'est pas synonyme d'égoïsme ou de repli sur soi mais d'une reconfiguration de l'individu dans sa relation à l'institution et au collectif. Nos études sur l'engagement bénévole ont montré que l'individu ne se dissolvait pas dans le collectif mais y cherchait au contraire les ressources de son accomplissement et la reconnaissance de sa singularité.

Pouvoir d'agir : Nous avons adopté cette traduction québécoise de l'anglais empowerment. Dans la période historique que nous vivons, le développement du pouvoir d'agir est de permettre aux individus de développer leurs capacités à s'exprimer sur les politiques qui les concernent et à agir dans la société, en leur donnant accès à des ressources cognitives et relationnelles. C'est à la fois un process et un état.

Communauté d'action : Dans ce contexte où le « faire ensemble » l'emporte sur l'appartenance à un ensemble, on voit émerger un nouveau paradigme de l'action collective selon lequel le « mettre en commun » du fait associatif s'accommode de la singularité et des appartenances multiples des associés. La gouvernance des communautés d'action n'est ni plus ni moins formelle que celle des associations, mais elles adoptent d'autres formes dont le comité de pilotage et la charte sont les plus remarquables. L'analyse des communautés d'action s'inspire de celle de la gouvernance des communs d'Elinor Ostrom, dont l'objet ne se limite pas à la gestion des ressources naturelles.

Langage commun : Peut-on imaginer que le paradigme des communautés d'action, que l'on voit émerger à l'échelle locale, dans une logique de proximité, s'étende à des échelles plus larges ? Ce changement d'échelle débouchant sur la structuration horizontale de la société ne peut à l'évidence adopter les formes anciennes d'organisation : la superstructure, la fédération, la confédération. Comment faire agir ensemble des individus et des groupes qui vont conserver dans l'action commune leur singularité (de culture, de métier, de fonction...) ? Elinor Ostrom et ses épigones se sont heurtés à cette difficulté sans lui apporter de réponse satisfaisante. Nous proposons qu'une première étape soit l'élaboration d'un langage commun et nous envisageons d'en écrire la grammaire, au sens où une grammaire est un nombre limité de règles autorisant un nombre infini d'énoncés. Cette grammaire de l'action collective peut être considérée comme l'horizon intellectuel de nos projets (cf. « Les irréversibles »).



53 boulevard de Charonne - 75011 Paris

Tél. 01 45 49 06 58

Mail : fonda@fonda.asso.fr

www.fonda.asso.fr