

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2022

La Fonda
fabrique
associative

SOMMAIRE

Édito	p. 3
Faits marquants	p. 4
La Fonda	p. 5
- Missions et activités	p. 6
- Gouvernance	p. 7
- Partenaires	p. 8
Les 4 grands projets	p. 10
- Faire ensemble 2030	p. 12
- ESS et création de valeur	p. 18
- Le programme PANA	p. 24
- Le Carrefour des innovations sociales	p. 26
Éclairer, inspirer, influencer	p. 30
- La Tribune Fonda	p. 31
- Le centre de ressources	p. 33
- Réseaux	p. 34
- Interventions et rencontres	p. 36
- Accompagnements	p. 37
Et demain ?	p. 38

Ce rapport d'activité a été adopté lors de l'assemblée générale du 8 avril 2021. Merci à toutes les personnes qui ont contribué à sa rédaction.

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

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

La Fonda

141 avenue Wagram - 75017 Paris
01 45 49 06 58 | fonda@fonda.asso.fr

www.fonda.asso.fr

ÉDITO



Nils Pedersen
président

Le 9 octobre 1981, la **Fondation pour le développement de la vie associative**² déposait ses statuts. Il s'agissait alors « *d'offrir un cadre de rencontre, de réflexion et de confrontation entre les associations qui veulent prendre un certain recul pour situer leur pratique quotidienne dans un champ culturel plus vaste* ».

Pour cela, notre ancêtre a témoigné de la nécessité de la vie associative pour le tissu social, favorisé les études et les analyses concernant le secteur associatif et pris part à toutes initiatives utiles au développement de la vie associative.

Une action plus nécessaire que jamais : la crise liée au COVID-19 a mis en lumière le rôle primordial des « **premiers de corvée** », ces bénévoles et salariés mobilisés en première ligne pour apporter en urgence des réponses aux situations de détresse de millions de personnes. Citons les distributions alimentaires, les maraudes, la prévention sanitaire, l'accompagnement scolaire...

Malheureusement, si le fait associatif¹ est un puissant moteur de notre **vivre-ensemble**, il est encore mal compris par nos décideurs politiques. Alors que nous célébrons cette année les 120 ans de la Loi de 1901, le projet de Loi « confortant les principes républicains » vient fragiliser nos **libertés associatives**. Elle s'inscrit dans une période où les libertés fondamentales se restreignent déjà à bas-bruit, érodant toujours plus la confiance dans notre pacte démocratique.

Pourtant, la pratique associative est un **formidable rempart à la défiance** grandissante envers nos institutions républicaines. Dans leur immense majorité, les associations font vivre les valeurs républicaines, veillent à un fonctionnement interne démocratique, et sont souvent des contrepoids politiques essentiels et même des lanceurs d'alerte.



Charlotte Debray
déleguée générale

À la Fonda, nous sommes convaincus qu'il ne peut y avoir de **vitalité démocratique** sans **vitalité associative**. C'est pourquoi nous poursuivons notre mission depuis quarante ans : éclairer et outiller les coopérations entre acteurs de l'intérêt général, nourrir les choix stratégiques des responsables associatifs et de leurs partenaires.

Plus précisément, la Fonda poursuit ses travaux sur le « **Faire Ensemble** », eux-mêmes inscrits dans l'Agenda 2030. Il nous reste moins de 10 ans pour mettre un œuvre un autre projet de société, qui allie démocratie effective, protection de l'environnement et réponse aux besoins sociaux. Pour atteindre ces objectifs ambitieux, nous défendons la pertinence des **communautés d'action**. Malgré les bonnes volontés, faire ensemble peut relever de la gageure. Au-delà de convaincre de la nécessité de **faire ensemble**, nous l'expérimentons, le documentons, le démontrons, et l'outillons.

Cela demande du temps, alors que nous vivons désormais dans une **ère de l'immédiateté**. Les associations, elles aussi, ont besoin de temps. Transformer son organisation pour intégrer les objectifs de développement durable, évaluer son impact social, s'appropriier la culture numérique, innover et coopérer avec d'autres : autant d'enjeux stratégiques qui demandent de la patience et de la méthode.

C'est pourquoi nous continuerons de les accompagner face à ces **enjeux d'avenir**. À l'avant-poste des évolutions qu'elle observe, notre association à présent quarantenaire prend ainsi pleinement sa part à la construction d'une société plus humaine, solidaire et écologique.

¹ 1,5 million d'associations et 20 millions de bénévoles.
² La Fonda n'est pourtant pas une fondation et c'est pour cela que nous utilisons depuis son diminutif.

LA FONDA



DANS CETTE PARTIE

p. 5 L'année écoulée

- Nos faits marquants
- Nos principaux résultats

p. 7 La Fonda

- Notre vision
- Nos missions
- Nos activités

p. 8 Gouvernance et pilotage

- Le bureau
- Les adhérent·es
- Le conseil d'administration
- L'équipe salariée

p. 10 Partenaires et contributions

- Les partenaires financiers
- Les partenaires associés
- Les comptes 2020

NOS FAITS MARQUANTS



Janvier

Mise en ligne des notes de cadrage présentant les enjeux, vision et position de la Fonda sur ses grands programmes.

22 janvier

Copil national du Point d'Appui au Numérique Associatif (PANA).

23 janvier

Présentation des travaux **ESS et création de valeur** aux administrateurs.

Février

Déménagement à la Halle civique (Belleville).

Mars

Tribune Fonda n° 245
« **Associations et collectivités** »

27 mars

« Territoires engagés » face à la crise liée au COVID-19 du Carrefour des Innovations Sociales.

30 mars

Début des **webinaires PANA**.

Avril

Lancement de la **démarche d'évaluation du PANA**.

2 avril

Assemblée générale de la Fonda en visioconférence.

22 avril

« Quel monde d'après ? » questionnaire prospectif complété par 250 personnes.

Juin

Tribune Fonda n° 246
« **Pour une société du Faire ensemble** »

16, 23 et 30 juin

Exploration sur **l'évaluation de l'impact des coopérations associatives** avec les CRPV.

18 au 26 juin

Cycle de **débats prospectifs**
Faire ensemble 2030.

Juillet

P. Publication de 30 fiches initiatives de projets en coopération

15 juillet

Fin de la phase 1 de **l'expérimentation ESS et création de valeur** avec les centres sociaux.

Septembre

Tribune Fonda n°247
« **Perspectives pour un monde d'après** »

23 septembre

Lancement du jeu Faire ensemble 2030.

Octobre

Déménagement vers l'avenue de Wagram.

7 octobre

Lancement du **Labo Précarité énergétique**.

4 novembre

Copil Faire ensemble 2030.

18 novembre

Webinaire de présentation du **jeu Faire ensemble 2030**.

Décembre

Tribune Fonda n°248
« **Penser la valeur pour défendre nos valeurs** »

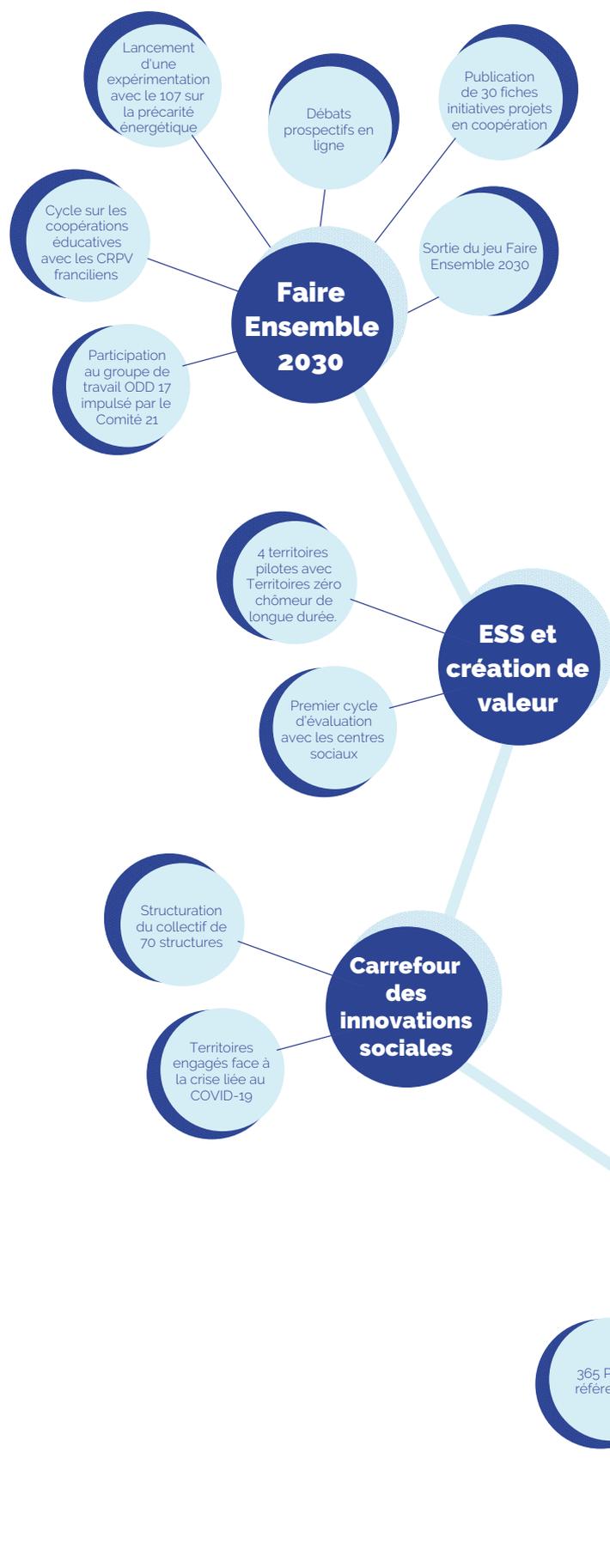
10 décembre

Préparation de la phase 2 de l'expérimentation ESS et création de valeur avec les **centres sociaux**.

15 décembre

Copil de l'expérimentation ESS et création de valeur avec **Territoires zéro chômeur de longue durée**.

QU'AVONS-NOUS FAIT CETTE ANNÉE ?



En un coup d'œil



Une communauté investie

- **59** partenaires associés
- **6 371** abonné·es à la newsletter
- **13 706** abonné·es sur les réseaux sociaux

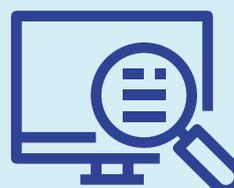
Des idées qui circulent

- **44** interventions et débats
- **524** abonné·es à la Tribune Fonda



Un centre de ressources unique

- **930** articles en ligne
- **451** contributrices et contributeurs
- Plus de **13 000** visiteurs uniques par mois en moyenne.



LE FAIT ASSOCIATIF EST L'UN DES PILIERS DE LA VITALITÉ DÉMOCRATIQUE

Association reconnue d'utilité publique, La Fonda accompagne le **développement de la vie associative** depuis 1981. Nous réunissons des expertises de tous horizons, et offrons des espaces d'intelligence collective pour accompagner les responsables associatifs et leurs partenaires dans leurs réflexions stratégiques.

Notre vision

Tous les jours, nous observons que le fait associatif est l'un des **piliers de la vitalité démocratique**. Nous valorisons donc sa contribution à la création de valeur économique comme au lien social.

Nous croyons en la nécessité de ne laisser personne de côté et de considérer chacun et chacune comme **acteur des solutions** à mettre en œuvre.

Cela passe notamment par le développement de leur **pouvoir d'agir**, mais aussi de la capacité des organisations à agir en coopération.

Cela implique également de bousculer nos **représentations de la valeur et de l'utilité sociale**, pour que l'engagement et le fait associatif soient reconnus comme des forces transformatrices de premier plan.

Nos missions

- **valoriser** le monde associatif ;
- **accompagner** les responsables associatifs et leurs partenaires dans leurs réflexions stratégiques ;
- **outiller** les coopérations entre acteurs de l'intérêt général.

Nos activités

- la conduite d'**études** et **expérimentations** et l'animation de projets pluri-acteurs ;
- l'animation de **débats prospectifs**, d'**ateliers** et de **formations** ;
- la **transmission de la connaissance** par la revue *La Tribune Fonda* et le centre de ressources associé ;
- de nombreuses **interventions** et **accompagnements**.

GOUVERNANCE ET PILOTAGE

Une équipe engagée de bénévoles et de salarié·es.

La Fonda est d'abord une association de personnes physiques, réunies par la conviction que le développement de la vie associative est indispensable. Des organisations soutiennent son action, sans avoir de voix délibérative : les partenaires associés, et les partenaires financiers. Nous les consultons autant que possible pour éclairer les décisions de la gouvernance.

La Fonda en 2020 :

242

adhérent·es
à titre individuel

24

administrateurs et
administratrices,
14 membres invité·es

100+

bénévoles soit 1 ETP

5,3

salariés ETP

Le bureau



Nils Pedersen
Président



Yannick Blanc
Vice-président



Gabriela Martin
Secrétaire générale



Jeff Archambault
Trésorier



Louise Vaisman
Membre du bureau

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

Président : Nils Pedersen

Vice-président : Yannick Blanc

Secrétaire générale : Gabriela Martin

Trésorier : Jeff Archambault

Membre : Louise Vaisman

Les adhérent·es

Les adhérentes et adhérents de la Fonda, appelés également « membres », ont adhéré à l'association à titre personnel. Par leur adhésion, les membres font vivre l'association et soutiennent son activité. Ils contribuent aux travaux de la Fonda et à leur diffusion. En 2020, ils étaient 242 à nous soutenir ainsi. La vie statutaire de la Fonda, c'est 513 heures de bénévolat.

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) garantit la mission d'intérêt général et valide le projet politique de l'association. En lien avec l'équipe salariée, certains de ses membres s'impliquent dans des groupes de travail internes, quand d'autres la représentent à l'externe.



Administrateurs : *Léna Abbou, Giorgia Ceriani-Sebregondi, Philippe Chabasse, Isabelle Chandler, Marianne Eshet, Pierre François, Thierry Guillois, Jean-Pierre Jaslin, Sophia Lakhdar, Delphine Lalu, Alain Legrand, Inna Omarova, Sandrine Soloveicik, Roger Sue, Laurent Terrisse, Sébastien Thubert et Pierre Vanlerenberghe.*

Ont également fait partie du conseil d'administration en 2020, Magali Munos et Antoine Colonna d'Istria.

La transmission étant une dynamique cruciale à la Fonda, nous invitons les ancien-nes administratrices et administrateurs à prendre part aux CA.

Invités permanents : *Jean Bastide, Steven Bertal, Sophie Blampin, Patrick Boulte, Christophe Dansac, Anne David, Vincent David, Jean-Pierre Duport, Francine Evrard, Jacqueline Mengin, Henry Noguès, Frédéric Pascal, Valérie Peugeot, Jacques Remond, Carole Salères, Patrice Simounet et Michel de Tapol.*

L'équipe permanente



Charlotte Debray
Déléguée générale



Florence Grelet
Assistante de direction



Bastien Engelbach
Coordonnateur des programmes



Anna Maheu
Chargée de communication



Hannah Olivetti
Chargée de mission



Myriam Roumane
Assistante de gestion

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

*Déléguée générale : **Charlotte Debray**
Assistante de direction : **Florence Grelet**
Coordonnateur des programmes : **Bastien Engelbach**
Chargée de communication : **Anna Maheu**
Chargée de mission : **Hannah Olivetti**
Assistante de gestion : **Myriam Roumane***

Ont également été dans l'équipe en 2020, Sarah Drapeau, Claire Rothiot et Alexei Tabet.

Tout au long de l'année 2020, l'équipe a bénéficié du soutien d'une centaine de bénévoles dont Cathia Engelbach et de Bernard Grozelier pour des missions de relecture de la revue trimestrielle la Tribune Fonda.

PARTENARIATS ET CONTRIBUTIONS

Des coopérations mutuellement enrichissantes.

En plus de ses **38 nouveaux membres** individuels depuis début 2020 (242 membres en tout), la Fonda mobilise autour d'elle 59 partenaires, acteurs tournés vers l'intérêt général qui soutiennent son activité et ses différents travaux.

En 2020, la Fonda bénéficie **17 lignes de financements** publics et privés (soit 10 de plus qu'il y a 10 ans). En outre, **75 contributeurs bénévoles** ont partagé leur expertise et leur temps dans le cadre de la *Tribune Fonda* et des événements que nous avons organisés.

En 2020 :

10
grands partenaires
financiers

75
contributeurs
bénévoles

59
partenaires
associés

Partenaires financiers



Nous ne pourrions mener à bien nos travaux sans le soutien de nos 10 grands partenaires qui ont soutenu la Fonda en 2020 sur l'ensemble de son activité.

D'autres grands partenaires ont soutenu quant à eux des programmes spécifiques ; nous les citons plus loin, dans les pages consacrées à ces programmes.

Les contributeurs bénévoles

La Fonda fait converger des personnes d'horizons variés : acteurs associatifs et de l'ESS, chercheur·ses, sociologues, militant·es, entrepreneur·ses, étudiant·es, élu·es, journalistes, consultant·es... Ces « contributeurs » peuvent, par exemple, avoir rédigé un article de la *Tribune Fonda*, être intervenu·es lors d'un séminaire, ou proposer du bénévolat opérationnel. Nous les en remercions chaleureusement !

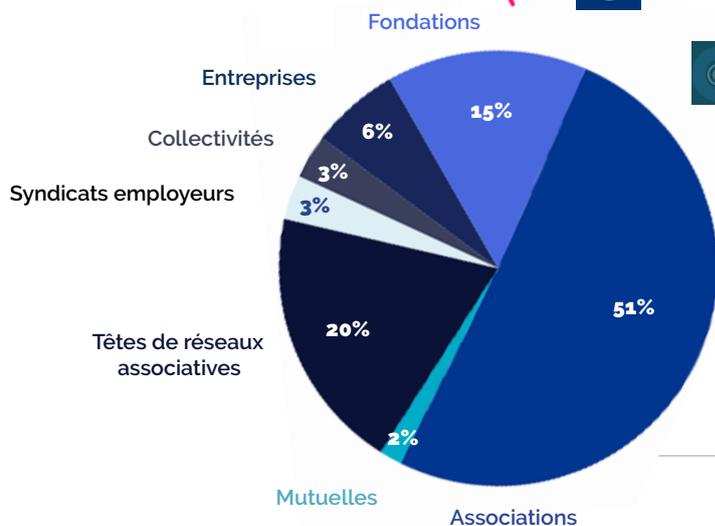
Valorisation du temps
bénévole en 2020 :

1840
heures de bénévolat,
soit **1** Equivalent temps plein
de « travail bénévole »

Les partenaires associés

La Fonda ouvre ses espaces d'intelligence collective à diverses personnalités morales : associations et têtes de réseaux, fondations, entreprises, collectivités...

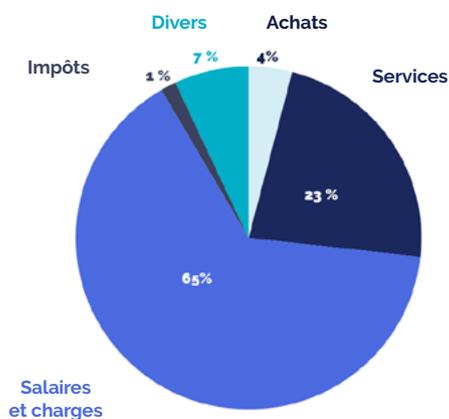
Nos partenaires associés en 2020



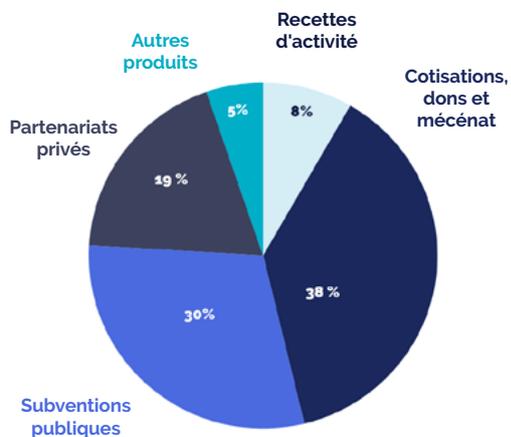
Nous tenons à les remercier pour leur soutien.

Comptes 2020

Charges : 543 908 €



Produits : 550 951 €



Nos comptes sont certifiés par un Commissaire aux comptes.

MERCI

ADASI ✕ Admical ✕ ADSEA du Finistère (ADSEA 29) -
Sauvegarde de l'Enfance ✕ Agence nouvelle des solidarités
actives (ANSA) ✕ AIDES ✕ Association de parents d'élèves de
l'enseignement libre (Apel) ✕ Association Réunion Bénévolat ✕
Assopreneur.e (ex. Kairosarium), ✕ Avise ✕ CNAPE ✕ Comité 21
✕ Compétence Bénévolat ✕ Centre de Ressources Politique
de la Ville en Essonne (CRPVE) ✕ Culture et Promotion ✕ Élan
sportif ✕ F3E ✕ Fédération des Centres sociaux de l'Isère
(FCSI) ✕ Fédération des Centres sociaux et socioculturels de
France (FCSF) ✕ Fondation AG2R La Mondiale ✕ Fondation
Apprentis d'Auteuil ✕ Fondation Cognacq-Jay ✕ Fondation
Groupe Pierre & Vacances - Center Parcs ✕ Fondation Korian
pour le Bien-vieillir ✕ Fondation KPMG ✕ Fondation la France
s'engage ✕ Fondation RTE ✕ France Bénévolat ✕ Futuribles
International ✕ Groupe International GOBONI ✕ Harcourt
Avocats ✕ Institut des Dirigeants d'Associations et Fondations
(IDAF) ✕ Institut IDEAS ✕ Institut Télémaque, ✕ Kogito ✕ La Fing
✕ La Jeunesse au plein air ✕ Le Choix de l'école ✕ Le Labo de
l'ESS ✕ Le Mouvement associatif ✕ Le Pôle ressources Ville
et développement social ✕ L'Observatoire B2V des Mémoires
✕ L'Union nationale de l'aide, des soins et des services aux
domiciles (UNA) ✕ Mairie de Colomiers ✕ Mairie de Grenoble
✕ MJC Tassin ✕ Mutuelle Nationale Territoriale (MNT) ✕ Nexem
✕ Notre village ✕ Profession Banlieue ✕ Réseau national des
Maisons des associations (RNMA) ✕ Secours populaire ✕
Syndicat national des associations d'assistance à domicile
(SNADOM) ✕ Social Good Accelerator (SOGA) ✕ Société
française de prospective ✕ Sogama Conseil ✕ Solidarités
nouvelles face au chômage (SNC) ✕ UFCV ✕ Unaforis ✕
Unapei ✕ Union Nationale pour l'Habitat des Jeunes (UNHAJ)

À NOS PARTENAIRES

LES 4 GRANDS PROGRAMMES

DANS CETTE PARTIE

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



Le programme **Faire ensemble 2030** favorise la coopération entre acteurs de l'intérêt général pour bâtir un monde solidaire, durable et juste.



Les expérimentations « **ESS et création de valeur** » renouvellent la mesure d'impact social en s'appuyant sur le concept de « chaînes de valeur ».



Le **Carrefour des innovations sociales** valorise les innovations françaises, afin qu'elles puissent devenir un moteur de transformation des politiques publiques.



Le **Point d'Appui au Numérique associatif** favorise la montée en compétences des acteurs de l'accompagnement associatif, partout en France.





FAIRE ENSEMBLE 2030

Prenant appui sur l'Agenda 2030 et les 17 ODD, ce programme incite les acteurs de la société civile à la coopération pour bâtir un monde solidaire, durable et juste.

Objectifs

Lancé lors de l'université de prospective de la Fonda de mars 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

Mené en partenariat avec le Comité 21, le Mouvement associatif et le Global Compact France, le programme bénéficie en 2020 du soutien financier de la Banque des Territoires du groupe CDC, de la DJEPVA, du CGDD/MTE, du secrétariat à l'ESS, de la Mairie de Paris, de la Macif, de la Fondation SNCF, de la Fondation du Crédit Coopératif, de la Fondation Schneider Electric, de la Fondation KPMG, et du CRPVE.

Les partenaires financiers sont invités, s'ils le souhaitent, à s'associer à la gouvernance du projet (environ 2 réunions par an), à son pilotage et à son rayonnement.

Partenaires copilotes du programme



Partenaires financiers du programme en 2020



Favoriser l'appropriation des ODD

Outre nos publications et nos interventions publiques, le **jeu Faire ensemble 2030** a été le principal moyen mobilisé pour répondre à cet objectif. Le jeu Faire ensemble 2030 repose sur une dynamique de résolution de défis en équipe.

Chacun des joueurs incarne un personnage clef de l'**Agenda 2030** : l'Etat, l'entreprise, l'association, la collectivité territoriale, le centre de recherche, l'individu.

En début de partie, trois défis leur sont soumis. Chaque défi correspond à la cible d'un ODD et met en évidence les interactions entre les ODD. Les joueurs ont une heure pour résoudre ces défis, en construisant ensemble une solution en coopération. Un **guide d'animation** réunit des données clefs pour expliciter les défis, suggérer des pistes de leviers et présenter des initiatives existantes, qui apportent des réponses aux défis.

Support d'éducation au développement durable, le jeu demande une certaine médiation. C'est pourquoi La Fonda a élaboré une **stratégie de diffusion** à deux niveaux : des animations « clef en main » ou « sur-mesure », et des formations à l'animation, pour permettre l'appropriation du jeu par d'autres réseaux (associations, structures de l'ESS, entreprises, citoyen·nes, enseignant·es, collectivités territoriales etc.)



J'ai particulièrement apprécié les interactions entre les participants dans le jeu « Faire ensemble 2030 ». Parce qu'il permet de travailler sur des cas réels, avec de vrais interlocuteurs, en s'appuyant sur les objectifs de développement durable des Nations unies, ce jeu me semble particulièrement puissant pour « faire ensemble ». J'envisage d'utiliser le jeu « Faire Ensemble 2030 » dans ma structure pour encourager la naissance de nouveaux projets contribuant aux ODD.

Isabelle Lemoine, chef de projet reporting RSE et évaluations extra-financières chez SNCF

En 2020 :

1 journée de lancement sous égide de la Fondation SNCF

3 formations à l'animation à Paris et à Bordeaux, soit 20 personnes formées

50 participant·es au webinaire de présentation

100

responsables associatifs sensibilisés

500 jeux de cartes produits

PERSPECTIVES POUR 2021 La diffusion du jeu



La Fonda poursuivra en 2021 sa stratégie de diffusion du jeu, en proposant des séances mensuelles de découverte gratuites, des animations « sur mesure » et des formations à l'animation.

— Adaptation des animations en format numérique ;

— Poursuite des séances découvertes (objectif 20 par an) ;

— Poursuite des formations à l'animation (objectif 4 par an). Animation de la communauté des animatrices et animateurs ;

— Développement d'adaptations sur mesure du jeu dans le cadre de l'offre d'accompagnement.

Valoriser la contribution du monde associatif à l'Agenda 2030

La sixième édition de l'**université Faire ensemble** de la Fonda, fixée au 18 et 19 juin, à la Halle Pajol à Paris, avait pour ambition de mettre en avant le « faire ensemble » dans ses **dimensions politique et pratique**. Des tables rondes devaient éclairer le débat sur la coopération comme horizon incontournable pour bâtir des solutions pérennes aux enjeux du Développement durable. Des ateliers devaient également permettre aux participants de découvrir ou s'approprier diverses approches méthodologiques de la coopération.

Sans renoncer à ces objectifs, l'université de la Fonda a dû se réinventer dans la forme comme dans le fond. Pour cela, la Fonda a consulté sa communauté sur les sujets qu'elle juge importants d'éclairer. Le **questionnaire en ligne** nous a permis de bâtir le programme d'un **cycle de débats prospectifs** en ligne. Des temps d'intelligence collective étaient également organisés, à la fois pour faciliter l'interconnaissance et pour rythmer les débats.

En 2020 :

250

répondant·es
à notre questionnaire prospectif

3

rediffusions
accessibles en ligne ainsi que les quatre synthèses

12

intervenant·es
aux 4 débats prospectifs en ligne

340

participant·es
d'horizons variés : responsables associatifs, représentant·es de collectivités, de l'ESS, de l'État, d'entreprises.



Débat prospectif du 18 juin 2020.

- 18 juin : « **Exacerbation des inégalités : l'ESS peut-elle et doit-elle pallier les défaillances de l'Etat ?** », avec Louis Maurin (Observatoire des inégalités), Jean-Christophe Sarraut (ATD Quart-monde), Florence Lecluse (Le Centsept)
- 19 juin : « **Vitalité démocratique : la démocratie contributive peut-elle recréer la confiance entre citoyens et élus ?** », avec Sarah Grau (Décider ensemble), Julian Perdrigeat (Fabrique des transitions), Julien Defait et Charlotte Khosla (la 27^e région)
- 25 juin : « **Transition écologique et solidaire : pourquoi n'y arrivons-nous toujours pas ?** », avec Dominique Bourg (philosophe), Mathilde Imer (Convention citoyenne pour le climat), Gilles Martin-Gillis (Geres)
- 26 juin : « **Croissance et ODD : compatibles ou antinomiques ?** », avec Alice Barbe (Singa), Timothée Duverger (Sciences Po Bordeaux), Gilles Vermot-Desroches (Schneider Electric)

PERSPECTIVES POUR 2021 Les Fond'Après



Les universités ont lieu une année sur deux : il n'est donc pas prévu d'en tenir une en 2021. Néanmoins, les débats prospectifs reprendront en 2021, sous leur intitulé **Fond'après**. Ils seront programmés conjointement à la parution de chaque nouveau numéro de notre revue la *Tribune Fonda*, soit tous les trimestres.



RESSOURCES

Fiches « projets en coopération »

Parce que documenter le « faire ensemble » c'est contribuer à son développement, la Fonda a lancé un appel à témoignage permanent pour recueillir des fiches de cas, présentant des projets construits en coopération, c'est-à-dire, mobilisant une communauté d'acteurs décidés à « faire ensemble », afin d'avoir plus d'impact ensemble qu'isolément.

Pour chacune de ces fiches, outre la présentation du projet, de ses parties prenantes, de ses résultats, et de ses perspectives, les répondants sont invités à partager les enseignements relatifs aux modalités de la coopération. Ces fiches offrent donc un panorama du faire ensemble et permettent le partage d'enseignements méthodologiques sur diverses approches de la coopération.

À consulter sur fonda.asso.fr

En 2020 :

1 appel à témoignage permanent à retrouver sur fonda.asso.fr

40 fiches en ligne avec 2879 vues uniques

PERSPECTIVES POUR 2021 

Toujours plus de coopérations documentées par ces fiches

- Poursuite de l'appel à témoignage
- 30 nouvelles fiches mises en ligne
- Des initiatives sélectionnées pour leur pertinence en termes de méthode feront l'objet d'une monographie plus détaillée



Outiller des stratégies d'impact collectif

C'est l'objectif le plus opérationnel du programme Faire ensemble 2030. Il s'agit d'aider des acteurs de statuts variés, engagés dans le champ de la santé (ODD 3), de l'énergie (ODD 7) ou de l'éducation (ODD 4), à **mettre en cohérence leurs actions** pour avoir plus d'impact ensemble qu'isolément. Ce faisant, la Fonda consolide un ensemble de ressources pour l'action, qui formera au terme des expérimentations territoriales, le **Guide méthodologique du Faire ensemble**.



Projet HTPS avec l'ARSIF et Nanterre (en suspens)

Depuis 2019, la Fonda est en lien avec l'ARS d'Ile-de-France, autour du projet Hôpital et territoire promoteur de santé (HTPS), prévu à Nanterre avec le CASH Roger Prévot. Dans une logique de prévention et promotion de la santé, il s'agirait de travailler avec les acteurs du territoire sur **l'ensemble des déterminants sociaux et environnementaux de la santé** et de développer le pouvoir d'agir des premiers concernés. En raison de la crise liée au Covid-19, l'ARS IDF a gelé le projet pour 2020. Le projet pourrait néanmoins reprendre en 2021.



Lancement du cycle d'ateliers coopératifs le 10 mars 2020

Cycle de formation et structuration d'un collectif pour prévenir le décrochage scolaire

Avec les trois centres de ressources politiques de la ville franciliens – Pôle ressources, CRPVE, Profession banlieue – la Fonda a animé en 2020 un cycle de formation-action intitulé « Mesurer l'impact des coopérations éducatives ».

Ce cycle a permis de sensibiliser les participants à la **méthode de la stratégie d'impact collectif** et a donné lieu à une capitalisation méthodologique : une synthèse ainsi qu'une boîte à outils. Elles seront diffusées aux acteurs de la politique de la ville d'Ile de France en 2021.

Dans la continuité de ce cycle de formation-action, la Fonda a entamé avec le CRPVE la structuration d'une **communauté d'action** en Essonne. Sous l'intitulé « Coopérer pour prévenir le décrochage scolaire en Essonne », le projet sera piloté et déployé par la Fonda en 2021. Il repose sur huit journées ouvertes aux acteurs du champ de l'éducation au sens large, accompagnant pas-à-pas le collectif dans les étapes constitutives d'une stratégie d'impact collectif.



Premier atelier le 7 octobre 2020 au Centsept à Lyon

Laboratoire précarité énergétique avec le Centsept

Sur la proposition de la Fondation Crédit coopératif, la Fonda et le Centsept animent une communauté d'action pour lutter ensemble contre la **précarité énergétique sur la Métropole du Grand Lyon**. Malgré des conditions de travail freinées par les élections municipales et la crise sanitaire, les équipes de la Fonda et du Centsept ont officiellement lancé le Labo Précarité énergétique en octobre.

Après avoir identifié et qualifié une quarantaine d'organisations concernées par les questions d'énergie, **16 organisations publiques et privées** ont été mobilisées pour lutter contre la précarité énergétique sur le territoire. S'en sont suivis 8 ateliers d'intelligence collective.

Entre chaque atelier, la Fonda et le Centsept se concertent pour croiser leurs ingénieries, tirer les enseignements, consolider les comptes rendus, et préparer les étapes suivantes. La Fonda est en appui à la **consolidation des méthodes et outils mobilisés**.



Contact référent «Faire ensemble 2030»

Bastien Engelbach, coordonnateur des programmes de la Fonda.
bastien.engelbach@fonda.asso.fr

PERSPECTIVES POUR 2021

Guide méthodologique du Faire ensemble



Outre la poursuite des actions engagées en 2020, la **capitalisation** fait désormais partie intégrante de nos priorités, afin d'aboutir à une version consolidée du *Guide méthodologique du Faire ensemble*.

En effet, le constat de l'absence de « mode d'emploi » de l'**ODD 17** est une des raisons d'être du programme Faire ensemble 2030.

Avec ce guide, la Fonda souhaite apporter des repères sur la création, la structuration et la pérennisation de diverses formes de coopérations pluri-acteurs, en suivant les grands principes de la **stratégie d'impact collectif**.

Mis en souscription dès début 2021, le guide méthodologique combinera ainsi une approche théorique avec une **approche pratique**, dont des retours d'expériences, cas pratiques, guides d'animation, matrices de restitution, outils de collecte d'informations...

Les expérimentations, recueil de cas pratiques et animations menées par la Fonda dans le cadre du programme Faire ensemble 2030 serviront à la rédaction du guide.

Celui-ci intégrera également les **ressources développées** dans le cadre d'un autre programme-phare de la Fonda : « ESS et création de valeur ». De même, tous les projets conduits par la Fonda (programme PANA, Carrefour des Innovations sociales etc.) viendront alimenter ce guide.

Pour en assurer l'appropriation la plus large, le guide sera édité sous **licence Creative commons**. La Fonda développera parallèlement une offre de formation et d'accompagnement.



ESS & CRÉATION DE VALEUR

ÉTUDE ET EXPÉRIMENTATIONS

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

Pourquoi ce projet ?

Mesurer l'impact social permet de définir et piloter sa stratégie, s'améliorer, valoriser le travail des salariés et bénévoles, rendre compte à ses financeurs et partenaires, communiquer efficacement, etc.

Il existe d'ores-et-déjà un grand nombre de conseils méthodologiques sur la mesure d'impact. Ils n'interrogent cependant guère les concepts qu'ils utilisent. **Le concept d'impact social** doit pourtant s'articuler avec d'autres concepts économiques et sociologiques dont celui de valeur.

Dans le contexte de crise écologique et sociale qui domine désormais la planète, la **question de la valeur** n'est pas une question purement théorique, elle est au cœur du basculement de notre vision du monde.

À titre d'exemple, le Boston Consulting Group annonce un **changement de paradigme**, du *total shareholder return* (la valeur réduite à la valeur pour l'actionnaire) au *total social impact*.

L'OCDE considère que seule une **conception refondée de la valeur** permettra d'échapper à l'effondrement systémique. L'UNESCO parraine la création d'une **chaire de comptabilité écologique** dont la première règle est que les ressources écologiques doivent être inscrites au passif du bilan des entreprises.

Notre démarche s'inscrit dans ce **basculement des représentations de la valeur**, en visant à rendre la création de valeur appréhendable par les acteurs de l'ESS.



Le modèle de la chaîne de valeur élargie d'après celui de la chaîne de valeur de Michael Porter adapté aux structures à vocation sociale

La démarche

Le programme de recherche-action « ESS et création de valeur » de la Fonda vise à reformuler l'analyse de l'impact social à partir de la notion de « valeur », inspirée des travaux de Michael Porter, et transposée à la construction de la vision stratégique d'une organisation de l'ESS ou d'un groupe d'organisations.

L'ambition du programme est double :

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

Chemin-faisant, la méthode expérimentée permet à la fois de soutenir le dialogue avec les partenaires financiers, de rendre compte de la valeur ajoutée d'un projet inscrit dans son territoire, mais aussi de **mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre pour produire cette valeur.**

Elle permet notamment de mettre en avant la place tenue par les activités de soutien (gouvernance, RH, communication, recherche de fonds etc.) dans le processus de création de valeur. Ces **activités de soutien** sont celles qui favorisent le déploiement des activités principales les plus immédiatement visibles.

« ESS & Création de valeur » depuis 2017

1

grande étude prospective
2017-2019

2

réseaux partenaires

2018-2021

- > Territoire zéro chômeur de longue durée
- > Centres sociaux

12

territoires d'expérimentation pour l'évaluation



RESSOURCE

« Penser la valeur pour défendre nos valeurs »



Tribune Fonda n°248
décembre 2020

Ce numéro de la *Tribune Fonda* est consacré à l'évaluation avec des contributions de Aurore Lalucq, Éloi Laurent, Patrick Viveret, Emmanuel Gagnerot et Camille Putois.

À consulter sur fonda.asso.fr



Contact référent « ESS et création de valeur »

Charlotte Debray, déléguée générale de la Fonda.
charlotte.debray@fonda.asso.fr

Mesurer la « valeur sociale » avec le réseau des Centres sociaux

Une première phase d'expérimentation a été conduite entre juillet 2018 et juillet 2020, en s'appliquant sur le **projet d'Animation de la vie sociale** (AVS) porté par les centres sociaux. En effet, pour ces derniers, « l'animation de la vie sociale » est l'axe des politiques publiques au sein duquel s'inscrivent leur « projet social » faisant l'objet de l'agrément CAF.

Cette première phase de la recherche-action entendait donc nourrir la capacité commune des CAF et des Centres sociaux à construire en commun des stratégies d'animation de la vie sociale **créatrices de valeur pour un territoire et ses habitants**. Elle a été réalisée avec la méthode d'analyse de ses chaînes de valeur, à l'échelle de deux départements, la Seine-Maritime et la Drôme. Plus concrètement, cette première phase a permis :

L'identification d'un enjeu stratégique sur lequel centrer la démarche d'évaluation

Les objectifs de l'expérimentation ont été présentés aux Centres sociaux pilotes. Les directrices et directeurs ont ensuite été amené·es à identifier un **questionnement stratégique** sur lequel centrer leur démarche évaluative. Chacun des enjeux stratégiques choisis par les centres sociaux pilotes comme objets de l'évaluation diffère selon les caractéristiques du territoire d'action du Centre social et les dynamiques des centres sociaux eux-mêmes. Cependant, tous ces questionnements interrogent un volet de leur projet d'animation de la vie sociale.

La délimitation du référentiel et des questions évaluatives avec les parties prenantes

Sur la base des questions stratégiques identifiées, des **ateliers de co-construction de référentiels et de questions d'évaluation** ont été organisés au sein de chacun des centres sociaux. Ces ateliers ont réuni sur une demi-journée les différentes parties prenantes de chaque projet.

Les ateliers ont permis de reposer collectivement le contexte de l'évaluation et la question stratégique du centre social qui serait évaluée durant la démarche. Ces travaux ont conduit à une **première modélisation de référentiels d'évaluation** s'inspirant du schéma des « chaînes de valeur », recouvrant à la fois les transformations visées (les domaines d'impacts) et les modalités de leur production (la stratégie AVS, en distinguant activités de soutien et activités principales).

LES TERRITOIRES CONCERNÉS PAR L'EXPÉRIMENTATION

En Seine-Maritime

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

Dans la Drôme

À Romans-sur-Isère

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

Partenaires financiers de la démarche :



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

L'évaluation de la pertinence d'une stratégie d'AVS pour les adhérent·es -bénévoles

Les questions évaluatives issues des ateliers collectifs ont fait ressortir la nécessité de **centrer l'évaluation sur les adhérent·es-bénévoles du centre social**. Un questionnaire socle a ainsi été proposé aux différents centres sociaux pilotes, dont la première version a été construite à partir de recherches et d'enquêtes réalisées sur le bénévolat.

Il a servi de point de départ à la construction d'un questionnaire adapté à chacune des questions évaluatives, en vue d'être administré aux adhérent·es-bénévoles concerné·es. Sur les cinq centres sociaux impliqués, trois ont pu mettre en œuvre la collecte de données malgré le contexte lié à l'épidémie, et faire ressortir des **enseignements évaluatifs** qui nourriront leurs réflexions stratégiques.

Deux autres centres sociaux pilotes n'ont pu être accompagnés jusqu'à la collecte de données, mais ont conçu un **référentiel d'évaluation** sur lequel ils pourront s'appuyer par la suite.

Ces différentes expériences ont nourri une amorce de capitalisation, dont l'aboutissement principal est une synthèse méthodologique intitulée « Evaluer l'AVS : pourquoi faire ? Comment faire ? ». La principale vocation de cette approche est d'inscrire l'évaluation de l'AVS au cœur de la construction/réinterrogation d'un projet social dans le cadre des renouvellements d'agrément.

Au terme de cette première phase de la recherche-action, l'ensemble des participants réunis en Copil en juillet 2020 a convenu qu'il fallait aller plus loin pour outiller les acteurs dans leur démarche d'évaluation.



Issue de la première phase, la **proposition méthodologique** doit désormais être confrontée à nouveau au terrain pour devenir plus opérante. La Fonda espère l'appliquer aux démarches de renouvellement d'agrément de la CAF. Deux écosystèmes territoriaux sont volontaires pour cette nouvelle étape : la Seine Maritime et la Drôme.

La deuxième phase de la recherche-action permettra aux structures en renouvellement d'agrément de finaliser l'évaluation de leur projet social écoulé, mais surtout de se projeter vers l'évaluation de leur **nouveau projet social de territoire**.

En effet, les organisations de l'ESS, dont font partie la plupart des centres sociaux, ont besoin pour se **développer et consolider leurs modèles économiques** de pouvoir évaluer leur impact social.

L'intérêt de la démarche d'évaluation d'impact social est triple :

- **piloter** les activités
- questionner et **améliorer les pratiques** des professionnelles
- soutenir le **dialogue** avec les partenaires institutionnels et financiers.

Le **défi de l'appropriation des méthodes et des outils** reste devant nous. Quelle que soit l'approche, l'évaluation d'impact social requiert non seulement des ressources humaines dédiées, mais aussi des compétences particulières.

En favorisant une culture commune et une appropriation des méthodes et outils, cette seconde phase va **renforcer les compétences des professionnel·les**, et consolider leur capacité à construire avec les pouvoirs publics des réponses aux besoins sociaux du territoire, à proposer des emplois de qualité, à promouvoir la participation active des habitant·es-usager·es, et indirectement à favoriser leur employabilité.

La démarche expérimentale d'évaluation du projet Territoires Zéro chômeur de longue durée

En partenariat avec l'association TZCLD, et avec le soutien de la Fondation de France et de l'INJEP, la Fonda accompagne quatre « Territoires Zéro Chômeur de longue durée » dans leur démarche d'évaluation locale : le territoire de Paris 13 depuis 2018 et, depuis mai 2019, les territoires de Colombelles (Calvados), Thiers (Puy-de-Dôme) et Villeurbanne Saint-Jean (Rhône). Cette **recherche-action**, qui se poursuivra jusqu'à la fin de l'année 2021, s'est donné les objectifs suivants :

— L'élaboration d'une **évaluation locale**, répondant aux besoins de pilotage des acteurs ;

— La mise en lumière du **potentiel de création de valeur locale de TZCLD**, et des conditions de réalisation de ce potentiel, en établissant des comparaisons qui permettent la montée en généralité : quelles configurations territoriales initiales, quels choix d'organisation, pour quels effets ?

— L'expérimentation de **ressources méthodologiques** en appui aux démarches d'évaluation locale : à quelles conditions et par quels outils inscrire l'évaluation « chemin faisant » l'expérimentation locale de TZCLD ?

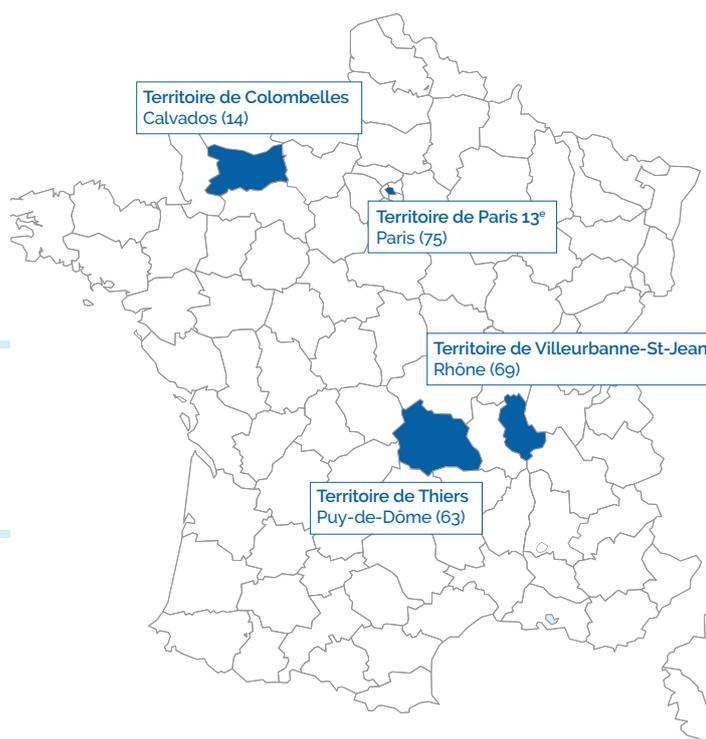
Cette recherche-action mobilise la sociologie du travail et de l'action publique territoriale, et vient également nourrir un **travail de recherche académique** (thèse de doctorat dirigée par Chantal Drancourt du LISE/CNAM).

Elle repose sur deux principes : les questions évaluatives portent à la fois sur les **transformations et sur les modalités de leur production** ; les questions évaluatives et les instruments d'évaluation sont construits avec les acteurs des territoires. Ce qui signifie qu'ils s'adaptent aux attentes et aux spécificités locales.

Partenaires financiers de la démarche :



LES TERRITOIRES CONCERNÉS PAR LA DÉMARCHE



La démarche d'évaluation comporte trois volets communs :

— **LE VOLET « SALARIÉ·ES »** : outre les effets sur les personnes, il s'agit de comprendre la place donnée aux salarié·es dans les dynamiques de travail des Entreprises à but d'emploi ;

— **LE VOLET « ACTIVITÉS »** : outre l'évaluation des services et de leurs effets sur les utilisatrices et les utilisateurs, il s'agit de regarder la place donnée aux salarié·es dans leur construction, et plus globalement, leur modèle économique, dont les dynamiques partenariales ;

— **LE VOLET « DYNAMIQUES TERRITORIALES »** : outre les effets sur les pratiques des acteurs, il s'agit de comprendre comment un « projet de territoire » comme TZCLD peut consolider des coopérations fertiles et innovantes, y compris en termes de co-construction des politiques publiques.

En 2020 :

Sur ces trois volets, le travail d'accompagnement de la Fonda a consisté à :

- Apporter un **appui méthodologique global** ;
- Co-animer, avec les équipes de pilotage, des **groupes de travail** et/ou des **ateliers** avec des parties prenantes de l'expérimentation, pour construire des référentiels, questions évaluatives et instruments d'évaluation ;
- Produire directement ou appuyer la **production de données** par des ressources humaines locales tierces (membre ingénierie territoriale, stagiaire, étudiant·es, salarié·es des EBE, etc.) ;
- Analyser les **données collectées** par la rédaction de notes et la contribution à la rédaction de rapports ;
- Coproduire des **enseignements évaluatifs**.

Cet appui méthodologique global permet de capitaliser à la fois sur les enseignements évaluatifs et sur la méthodologie de l'évaluation locale.

PERSPECTIVES POUR 2021 La production de communs méthodologiques



La recherche-action se poursuivra sur les quatre territoires, dans la perspective de produire différents types de livrables :

- Des **rapports d'évaluation locale** ;
- Une **comparaison interterritoriale** permettant la montée en généralité ;
- Une **capitalisation méthodologique**.

Sur les différents volets évaluatifs :

LES VOLETS « SALARIÉ·ES » ET « ACTIVITÉS »

Les territoires d'expérimentation font face au **défi d'atteindre « l'exhaustivité »**, c'est-à-dire la résorption complète du chômage de longue durée à l'échelle locale, tout en permettant à leur(s) entreprises à but d'emploi (EBE) de stabiliser leur modèle économique et organisationnel.

Face à ces enjeux, nous faisons l'hypothèse que les modalités de « l'inversion des mécanismes de création d'emploi » peuvent se réaliser par la **place donnée aux salarié·es** au sein des dynamiques de travail des EBE. La question est de savoir si, celles-ci permettent aux salarié·es de concevoir leur travail comme doté de valeur ?

LE VOLET « DYNAMIQUE TERRITORIALE »

TZCLD peut-il favoriser, localement, **l'émergence de coopérations** entre les différents acteurs porteurs ou opérateurs de politiques publiques dans le champ de l'emploi-insertion ?

Nous proposons d'approfondir l'évaluation autour de la notion d'**innovation territoriale**. La caractérisation des activités développées dans le cadre de TZCLD sous l'angle de l'innovation sociale semble pouvoir s'enrichir d'autres dimensions, liées aux modalités partenariales, d'émergence et de développement des activités.

On retrouve ainsi la **dimension territoriale des chaînes de valeur** déjà mise en lumière par les travaux de la Fonda.



LE PROGRAMME PANA

Accompagner la transition numérique des associations.

La démarche

Lancé en 2018 avec Le Mouvement associatif et HelloAsso, le programme PANA (**Points d'appui au numérique associatif**) s'adresse d'abord aux acteurs qui accompagnent le développement de la vie associative dans les territoires. Ce programme cherche à s'articuler au mieux avec les politiques publiques en faveur de la vie associative

Il vise leur **montée en compétence** sur les sujets numériques, afin que toutes les associations qui en expriment le besoin trouvent un accompagnement sur le numérique - en particulier les petites et moyennes.

Nous avons interrogé 160 de ces acteurs de l'accompagnement associatif en 2018 : dans près de 60% des cas, ils avaient déjà été sollicités par une association sur un sujet numérique. Et à la quasi-unanimité, ils jugent pertinent de **renforcer leurs propres capacités** à répondre à ces sollicitations.

Ce programme contient :

- des **journées de montée en compétence** dédiées aux acteurs de l'accompagnement, construites par les coordinatrices HelloAsso en mobilisant les expert-es numériques locaux ;
- depuis mars 2020, des **webinaires** sur les grands sujets qui traversent la vie associative (gouvernance, collaborer à distance, lever des fonds, communiquer etc.) ;
- une **cartographie en ligne** dans laquelle les acteurs de l'accompagnement qui le souhaitent se référencent pour signaler être en mesure d'informer, d'orienter ou d'accompagner les associations sur des sujets numériques ;
- des **ressources pratiques**, co-construites et diffusées largement ;
- des **moments conviviaux**, en présentiel et en ligne.

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



Au niveau local, le déploiement du programme est assuré par 4 salarié-es de HelloAsso, qui vont à la rencontre des acteurs de l'accompagnement associatif pour **identifier les sujets** sur lesquels ils souhaitent monter en compétence : arrivent en tête, le diagnostic numérique, la collaboration à distance, la communication sur Internet, ou encore la protection des données personnelles.

Le programme PANA depuis 2018 :

En 2020, le collectif a décidé de mesurer son impact, outillé dans cette démarche par la Fonda. 240 questionnaires ont été analysés pour établir un bilan consolidé depuis 2018 :

Objectif stratégique 1 : montée en compétences numériques des acteurs de l'accompagnement associatif

39

journées de montée en compétences (JMC)

20

webinaires entre mars et décembre 2020

518

structures touchées par les JMC

470

structures touchées en webinaires

94%

ont le sentiment d'avoir progressé sur au moins un sujet à l'issue de la JMC

68%

acceptent d'être référencés dans la cartographie en ligne

Objectif stratégique 2 : couverture territoriale

365

PANA référencés dans la cartographie

34

départements couverts par les JMC

92

départements couverts par les webinaires

PERSPECTIVES POUR 2021
Pérenniser le programme



Les objectifs que s'est fixés le Copil national pour 2021 sont les suivants :

- Réviser le **schéma de gouvernance**
- Prototyper un **modèle socio-économique** pérenne
- Faciliter la **mise en relation** entre les acteurs de l'accompagnement et les associations



Contact référent « Transition numérique des associations »

Charlotte Debray, déléguée générale de la Fonda.
charlotte.debray@fonda.asso.fr



LE CARREFOUR DES INNOVATIONS SOCIALES

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

La démarche

Impulsé par la Fonda et le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), devenu l'ANCT, le Carrefour des innovations sociales est né d'un double constat :

— De **nombreuses innovations sociales** se développent partout en France. Elles apportent des réponses pertinentes aux enjeux sociaux et sociétaux contemporains, en tenant compte des besoins émergents.

— Sur le web, les **sources de documentation de ces projets sont multiples**. Portée par des acteurs de toute nature (associations, fondations, administrations, chercheurs, centres de ressources etc.) et prenant différentes formes (fiches, podcasts, reportages etc.), l'information sur l'innovation sociale reste éparpillée et manque par conséquent de visibilité.

Le Carrefour propose donc un **moteur de recherche dédié à l'innovation sociale**, permettant de référencer, géo-localiser et catégoriser les projets. Il s'appuie pour cela sur les données collectées par ses partenaires sur leur propre site web, et offre ainsi un point d'accès privilégié à l'ensemble des informations disponibles sur les projets d'innovation sociale en France.

Porté par un collectif de 70 structures réunies au sein de l'Association de préfiguration du Carrefour des innovations sociales (APCIS), le Carrefour des innovations sociales a pour ambition de structurer un écosystème favorable au développement des innovations sociales, en animant des rencontres, en proposant des cadres pour l'amélioration des pratiques de caractérisation de l'innovation sociale et en favorisant les coopérations entre acteurs.

Partenaires copilotés du programme



Partenaires financiers de l'association porteuse du programme en 2020





RESSOURCES
Moteur de recherche

Découvrez plus de 3000 projets français sur la plateforme en ligne du Carrefour.

À consulter sur
carrefourdesinnovations sociales.fr

En 2020:

3080

projets recensés

70

partenaires environ
engagés dans le collectif

Les sourceurs sont à présent plus directement intégrés dans la gestion et la qualification de leurs données. Une vingtaine de sourceurs ont d'ores-et-déjà été référencés en appliquant cette nouvelle stratégie de données.

L'animation du collectif a été mise entre parenthèse avec la crise liée au COVID-19, mais le Carrefour n'est pas resté inactif.

300

projets « Territoires
engagés » recensés

Une valorisation des initiatives prises au niveau des territoires pour répondre aux urgences suscitées par la crise a été développée sous l'intitulé « Territoires engagés ».

PERSPECTIVES POUR 2021
Influer sur le plan de relance



En 2021, le Carrefour est appelé à jouer un rôle important dans les **Contrats de relance et de transition énergétique** (CRTE) - déclinaisons territoriales du plan de relance - en reliant les acteurs de l'innovation sociale aux démarches de contractualisation sur les territoires.

Après avoir accompagné sa structuration dans les premières années, la Fonda maintient son implication au **comité de pilotage** du CIS et pourra apporter ses outils et méthode au service des CRTE.



Contact référent « Carrefour des innovations sociales »

Yannick Blanc, vice-président de la Fonda, président de l'APCIS.
yannick.blanc@fonda.asso.fr

ÉCLAIRER

INSPIRER

INFLUER



DANS CETTE PARTIE

p. 31 Les ressources

- La Tribune Fonda
- Le site fonda.asso.fr

p. 34 Les réseaux

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

p. 36 Les interventions et rencontres

- Événements
- Interventions
- Accompagnements

p. 38 Et demain ?

RESSOURCES

Produire des éclairages sur le monde associatif et les diffuser.

La Tribune Fonda



Numéros publiés en 2020 : Associations et collectivités (245 - mars), Pour une société du faire ensemble (246 - juin), Perspectives pour le monde d'après (247 - septembre), Penser la valeur pour défendre nos valeurs (248 - décembre).

Chaque trimestre, la *Tribune Fonda* éclaire les **grands enjeux de société** et la place déterminante que jouent les associations et leurs partenaires pour y répondre. Cette revue rédigée pour et par les acteurs du fait associatif, est accessible en ligne et sur papier.

Composée d'un grand dossier ainsi que d'entretiens avec des universitaires, de fiches de lecture et de retours de terrain, cette publication mobilise des expertises variées.

Le comité éditorial est désormais composé du Bureau et de l'équipe salariée, afin de réaffirmer notre **ligne politique**.

L'ensemble des articles de la Tribune Fonda est accessible sur abonnement. En vous abonnant, vous bénéficiez d'un accès à l'intégralité de nos ressources, dès leur publication. Vous soutenez également les travaux d'un **média associatif indépendant**.

En 2020 :

524

abonné·es

75

contributeurices
et contributeurs

PERSPECTIVES POUR 2021 
Éclairer les grands sujets de société

Les prochains numéros aborderont :

- L'**égalité** entre les femmes et les hommes
- La protection de l'**environnement**
- Le rétrécissement des **espaces démocratiques**
- Vers une société réellement **inclusive** ?

MERCI

· Michel Abhervé ·
· Laura Alonso ·
· Hugo Barthalay ·
· Julie Battilana ·
· Yannick Blanc ·
· Luigi Bobba ·
· Stéphanie Bost ·
· Stephen Boucher ·
· Raphaël Boutin-Kuhlmann · Paul Bucau ·

**À CELLES ET CEUX
QUI ONT ÉCRIT
LA TRIBUNE FONDA
EN 2020**

· Michèle Champagne ·
· Marc Cheb Sun · Pierre Cohin ·
· Loïc Damey ·
· Bérengère Daviaud ·
· Charlotte Debray ·
· Louise Derochechouart ·
· Sandrine Dumesnil ·
· Etienne Dupuis ·

· Timothée Duverger · Nicolas Duvoux ·
· Bastien Engelbach · Cathia Engelbach · Judith Ferrando Y Puig · Renzo Fior · Emmanuel Gagnerot ·
· Pascal Glémain · Emma Ghariani · Bernard Grozelier ·

· Pierre Henri Guignard · François Hollande ·
· Jean-Marc Jancovici · Annabelle Jehl ·
· Omezzine Khelifa · Laurence Kwarik · Sophie Labeille ·
· Aurore Lalucq · Eloi Laurent · Matthieu Lefèvre ·
· Corentin Licoppe · Jeff van Lujik · Anna Maheu ·
· Jean Maillet · Gabriela Martin · Sobel Aziz Ngom ·

· Hannah Olivetti · Nils Pedersen · Juan Antonio Pedreño ·
· Camille Putois · Claire Rothiot · Judith Roze · David Sassoli ·
· Dominique Schalchli · Caroline Span · Roger Sue · Anne Tavernier ·

· Louise Vaisman · Chrystelle Vereecke · Floriane Vernay ·
· Patrick Viveret · Jean-Michel Wilmotte ·

**Ce sont
vos plumes
qui font vivre
cette Tribune !**



Le centre de ressources

Depuis sa refonte intégrale en 2018, le site s'impose comme un centre de ressources complet sur le fait associatif. Il propose plus de **930 articles** produits ou co-produits par la Fonda (contre 750 en 2019), un moteur de recherche puissant, des dossiers thématiques, un agenda des événements du monde associatif, l'actualité de la Fonda et celle de son réseau.

Le lectorat a dépassé cette année plus de **13 000 visiteurs uniques par mois** soit presque le double du lectorat de 2019. Près de **26 000 pages sont visitées** en moyenne chaque mois. Parmi nos lecteurs, 2 421 personnes possèdent un compte sur le site et 6 300 sont abonnés à notre newsletter (ils ont reçu 56 newsletters en 2020 – contre 35 en 2019, effet des confinements).

10

dossiers
thématiques

250

événements consacrés
au monde associatif

461

fiches d'autrices et auteurs
du monde associatif, universitaire
et de l'entreprise



Les projets menés et les réflexions engagées m'éclairent sur la réalité du fait associatif, son histoire et ses enjeux d'avenir, tant en ce qui concerne les grandes questions de gouvernance, de bénévolat, de pouvoir d'agir et de stratégie d'action que par des exemples concrets et inspirants.

Giorgia Ceriani- Sebregondi

Directrice de la communication de la Fondation
Cognacq-Jay, administratrice de la Fonda.



SÉLECTION

5 articles les plus lus en 2020

Mars 2018

Les 17 objectifs de développement durable

Tribune Fonda N°237

Juin 2012

Associations et gouvernance : quel équilibre des pouvoirs dans les associations demain ?

Tribune Fonda N°214

Mars 2018

Fiche ODD n°1 - Pas de pauvreté

Tribune Fonda N°237

Décembre 2017

Qui sont les délégués généralistes d'associations ?

Tribune Fonda N°236

Novembre 2003

Les zones grises entre bénévolat et salariat

*Compte-rendu d'un
séminaire organisé
par la Fonda le
29 novembre 2003*



Contact référent « Centre de ressource »

Anna Maheu, chargée de communication
anna.maheu@fonda.asso.fr

RÉSEAUX

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

Si la Fonda est représentée dans de nombreuses instances et organisations, elle a également renforcé, en 2020, sa présence numérique.

Mandats et représentations

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.

Présence numérique



2 202 abonnés
soit 19 nouveaux par mois



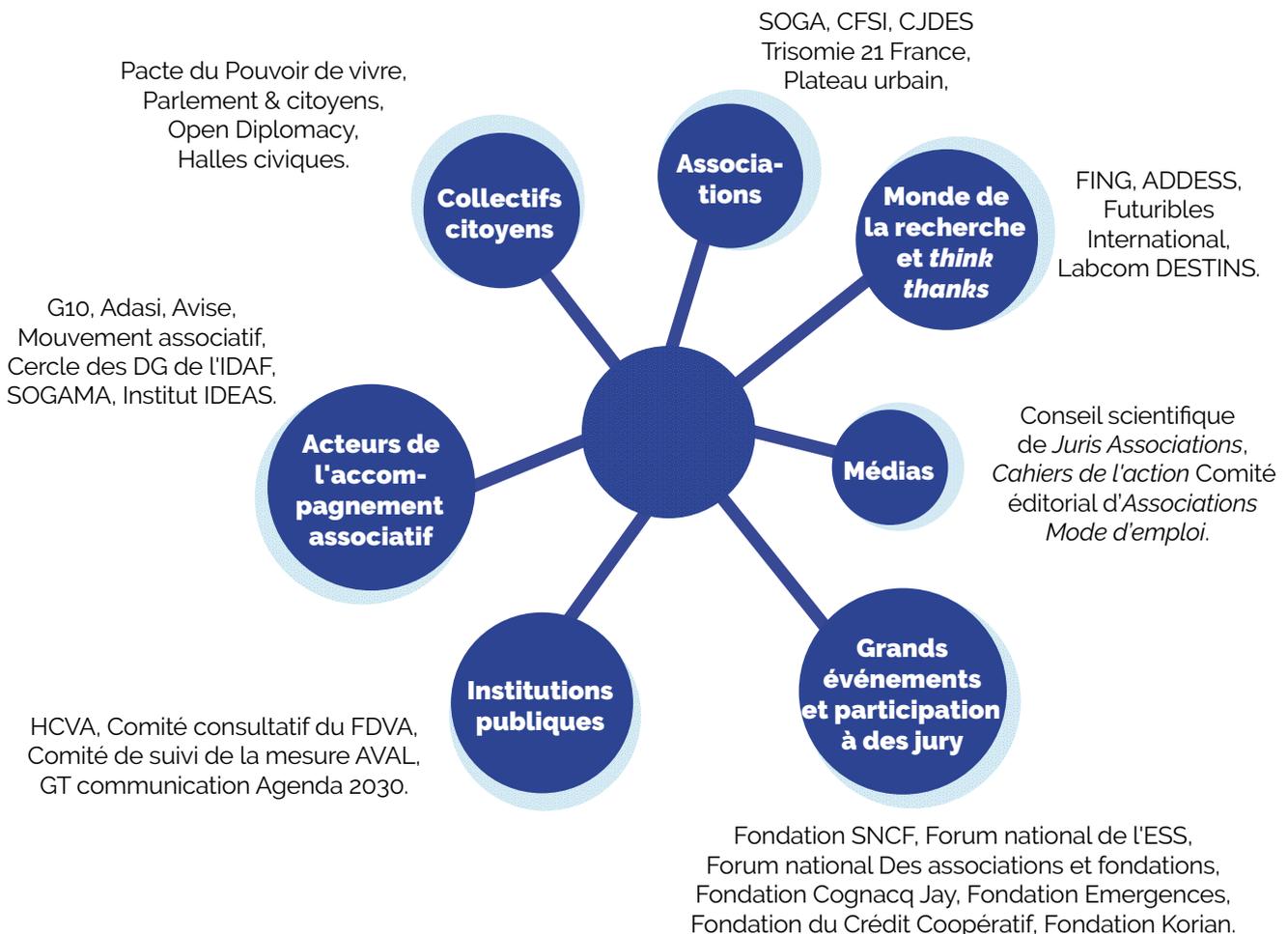
8 749 abonnés
soit 50 nouveaux par mois



2 755 abonnés
soit 110 nouveaux par mois

Chiffres au 31/12/2020.

Progression mensuelle en 2020.





Présentation des 15 mesures du Pacte du pouvoir de vivre le 2 mai 2020.

L'année 2020 de la Fonda Sud-Ouest

La Fonda Sud-Ouest partage la vision impulsée au niveau national par la Fonda. Elle s'est constituée en 2005 à l'initiative de responsables associatifs bordelais et aquitains en vue de favoriser les dynamiques associatives de la région. Ses membres nous racontent leur perception de l'année écoulée.

La crise sanitaire a profondément bouleversé l'année 2020 et nous a obligés à relever plusieurs défis. Dès le premier confinement, nous nous sommes équipés pour pouvoir communiquer en visioconférence. D'abord en interne, puis assez vite en proposant des formations ou des entretiens individualisés. La pandémie nous a contraints à réinventer nos actions de formation. Le challenge était grand : comment maintenir l'attention de responsables associatifs « quelque part » derrière leur écran. Comment permettre une approche interactive, laisser un espace pour l'échange, travailler en groupe ?

Dès fin avril, nous proposons les premières sessions de formations collectives en partenariat avec le Réseau Régional des Maisons des Associations dans le cadre du programme de formation des bénévoles proposées par le LABB de la ville de Bordeaux.

Ces nouvelles conditions ont permis également d'abolir les distances et de faire en sorte que des bénévoles en Nouvelle Aquitaine participent à une action animée depuis Libourne, Pessac et Bordeaux ! De nouveaux acteurs associatifs de toute la région ont soutenu notre démarche y compris en adhérant.

Nous nous réjouissons que beaucoup d'associations aient su rebondir aux difficultés de la crise sanitaire et son corollaire, la crise sociale touchant les plus fragiles. Cela témoigne de ce que nous avons toujours constaté et encouragé : **la vitalité et l'innovation associative sont essentielles et nous soutenons à notre manière cette capacité de « renaissance » !**

INTERVENTIONS ET RENCONTRES

Accompagner et éclairer les acteurs de l'écosystème associatif.

En 2020:

44

interventions réalisées,

majoritairement en visioconférence compte tenu de la situation sanitaire en 2020, sur 70 demandes dont :

- > des séminaires stratégiques,
- > des assemblées générales,
- > des groupes de travail

Les grands rendez-vous, FNAF, Pro Bono Day, Journées de l'Economie autrement, ont été annulés

En outre, la Fonda a organisé différents temps-forts :

— **Débats prospectifs** Faire ensemble 2030 : ces 4 débats interactifs qui ont eu lieu les 18, 19, 25 et 26 juin ont réuni 12 intervenants et 380 participants.

— Séances de découverte et formation à l'animation du **jeu Faire ensemble 2030** : à ce jour, 9 parties ont été animées par la Fonda (pour 100 joueurs) et 20 personnes ont été formées à l'animation.



ACCOMPAGNEMENTS

Accompagner les réflexions stratégiques des responsables associatifs et leurs partenaires.

Développer des stratégies partenariales

Cette année, nous avons édité le Jeu Faire Ensemble 2030 pour mettre en lumière l'importance des partenariats dans l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD). Ce jeu de rôles nous a permis de travailler sur des logiques de partenariats auprès de fondations et d'un incubateur de projets philanthropiques.

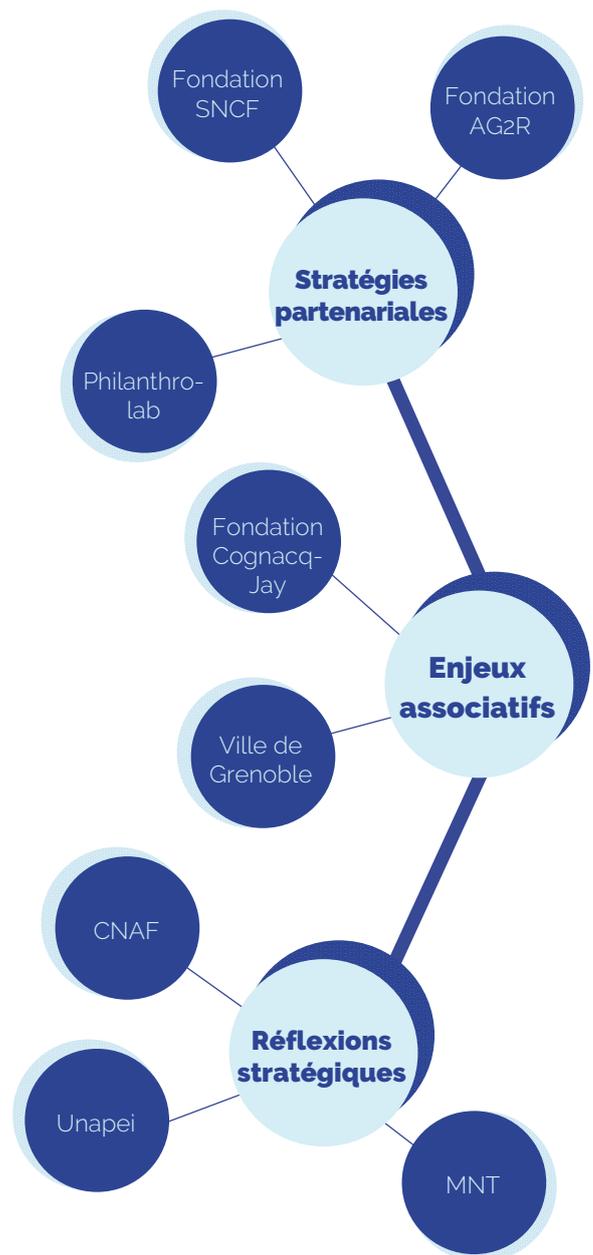
Comprendre les enjeux associatifs

Nous avons appuyé différentes structures dans l'organisation de temps fort concernant :

- Le monde associatif aujourd'hui
- L'évaluation de l'impact social
- Les communautés d'action
- La transition numérique des associations
- Les mutations de l'engagement bénévole

Nourrir ses réflexions stratégiques

Enquêtes, études, conceptions et mises en oeuvre de dispositifs d'évaluation : nous avons accompagné des structures variées dans leurs réflexions stratégiques. Les sujets que nous avons exploré sont l'innovation sociale, les stratégies d'impact collectif et l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur. Nos travaux sur les coopérations nous ont également permis de mettre en place des expérimentations territoriales multi-acteurs.



ET APRÈS ?



Nils Pedersen
président



Charlotte Debray
déleguée générale

En tant qu'association d'individus, la Fonda vibre à l'unisson de la société. Nous poursuivons ainsi notre **ouverture** : nos instances sont presque paritaires, mais nous continuons de rechercher la diversité des cultures et des parcours au sein de notre **communauté**. Si le Bureau et le Conseil d'administration pilotent l'activité, rien ne serait possible sans nos membres, nos partenaires, nos financeurs et bien sûr amis.

L'ensemble de ces personnes qui font la Fonda veillent à ce qu'elle soit fidèle à ses missions d'origine. Elle est — et restera — un lieu de réflexion, de controverses et de propositions, au service du **fait associatif**. Cela ne l'empêche pas d'évoluer. Au-delà du fait associatif en lui-même, nous restons attentifs aux **dynamiques d'engagement** qui font la société.

Les frontières entre ce que relève de l'**intérêt général** et du **marché** sont plus que jamais mouvantes. Elles sont désormais perméables. Pour éviter que cela ne nuise au fait associatif, les **projets associatifs** et les objectifs visés doivent être clarifiés. L'ensemble des travaux et des outils que proposent la Fonda s'inscrivent dans cette dynamique. Nous **documentons** le fait associatif, nous en **accompagnons** les mutations, et nous **valorisons** ce qui fait société.

*La Fonda est
et restera un lieu
de réflexion, de
controverses et
de propositions,
au service du fait
associatif.*

Alors que nous vivons désormais dans une **ère de l'immédiateté**, où le clash l'emporte sur la réflexion, l'opinion sur la connaissance, nous assumons de faire un pas de côté. Nous ne voulons pas renoncer à ce que nous sommes : la **réflexion** demande du temps. Plutôt qu'une vérité absolue chimérique, la vérité que nous recherchons ne se matérialise qu'au grès de la connaissance et de l'expérience.

Aussi nous réaffirmons la vocation politique, bien que non partisane, de notre association : celle de contribuer à définir un **projet de société**. Cela peut sembler une douce utopie, tant le « monde d'après » tarde à émerger.

Mais comme l'écrivit Margaret Mead dès les années 1970 : « *Ne doutez jamais du fait qu'un petit nombre de gens réfléchis et engagés peuvent changer le monde. En vérité, c'est la seule chose que l'on n'a jamais faite* »¹. Ne nous y méprenons donc pas : les associations sont

bien au rendez-vous et feront entendre leur voix aussi souvent que nécessaire.

*Si vous
croyez à ce
projet, alors,
rejoignez-nous !*

¹ Margaret Mead, *Le fossé des générations*, Denoël/Gonthier, 1971



Nous contacter:

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

www.fonda.asso.fr

La Fonda remercie ses grands partenaires:

