

**RAPPORT
D'ACTIVITÉ**

2021

La Fonda
fabrique
associative

SOMMAIRE

Édito	p. 3
La Fonda en 2021	p. 4
- Les faits marquants	p. 5
- Les réalisations de la Fonda cette année	p. 6
- Mission et activités	p. 7
- 40 ans au service du fait associatif	p. 8
- Gouvernance et pilotage	p. 10
- Partenaires	p. 12
Le programme de travail	p. 15
- Éclairer le fait associatif	p. 16
- Faire ensemble 2030	p. 18
- ESS et création de valeur	p. 23
- Le programme PANA	p. 28
Éclairer, inspirer, influencer	p. 30
- Vie associative	p. 31
- Réseaux	p. 32
- Interventions et rencontres	p. 34
- Accompagnements	p. 35
Et demain?	p. 36

Ce rapport d'activité a été adopté lors de l'assemblée générale du 12 mai 2022. Merci à toutes les personnes qui ont contribué à sa rédaction.

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

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

La Fonda

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

www.fonda.asso.fr

Après une année de crises liées à la pandémie, 2021 devait être celle du retour à la normale, à défaut de passer au « monde d'après ».

Pourtant, cette année s'est ouverte sur un **effondrement toujours plus prononcé des fondamentaux de notre société** : invasion du Capitole aux États-Unis, retour des talibans en Afghanistan, pire catastrophe naturelle depuis 100 ans en Allemagne... une longue litanie à laquelle s'ajoute les conclusions du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) qui émet une nouvelle fois « une alerte rouge pour l'humanité ».

Face à ces crises, il y a celles et ceux qui se résignent ou qui se découragent. Faut-il les blâmer ? Et puis, il y a **celles et ceux qui s'engagent**. Ceux-là, il faut les encourager et les saluer.

Lutte contre l'isolement, aide alimentaire, accueil de réfugiés, soutien scolaire... les exemples sont innombrables.

Notre pays aura démontré, une fois de plus, que la solidarité restait pleinement ancrée dans son ADN collectif et que le geste associatif — la mise en commun dans un but autre que s'enrichir — est un **pilier de résilience** dans bien des territoires.

Cette année 2021 a également conforté la Fonda dans sa conviction que « **faire ensemble** », ou coopérer entre acteurs au service de l'intérêt général, est probablement la voie la plus sûre pour apporter des réponses pertinentes et efficaces aux défis sociaux, écologiques et démocratiques qui se posent à nous.

Alors que les institutions démocratiques souffrent d'une défiance toujours plus grande, il est temps de reconnaître qu'une société verticale n'est pas à même d'apporter des **réponses pertinentes** aux très nombreux enjeux auxquels nous devons faire face.

La Fonda ne s'inscrit nullement dans une dynamique de *bashing* de la puissance publique. Au contraire, elle appelle de ses vœux une **pleine coopération multi-acteurs** : État, Collectivité locales, entreprises et la société civile organisée dans son ensemble, c'est-à-dire à la fois les syndicats, la recherche et les acteurs associatifs.

En documentant patiemment les initiatives, en accompagnant des collectifs d'acteurs aussi divers que variés, nous avons pu en **mesurer les résultats**. Ils sont largement positifs et reproductibles. Mais il faut se rendre à l'évidence : ces actions restent marginales, car elles demandent de la patience, de la compréhension réciproque des enjeux, de la délibération et donc des moyens humains et financiers.

Si le bénévolat est une ressource inépuisable, il ne peut à lui seul se substituer aux subventions et au mécénat. Or, la structuration de ces communautés d'action repose sur une **ingénierie** qu'il convient de financer et qui trouve peu d'écho hors de nos cercles d'innovateurs.

Pour autant, nous observons véritablement un changement à bas bruit, celui d'un **basculement profond des façons d'agir**. L'appétence pour des approches beaucoup plus horizontales, qui opposent la coopération à la compétition, est désormais à l'œuvre avec un impact positif.

Néanmoins, avec lucidité, nous devons convenir que bien souvent, passer de l'envie de faire ensemble à réellement mettre en œuvre un projet collectif rencontre encore de **nombreux obstacles**.

C'est la raison pour laquelle, fidèles à notre engagement pour le développement et la structuration de la vie associative — mais aussi de l'intérêt général — nous nous sommes employés à produire un **ensemble de ressources** pour nourrir les décisions et les pratiques des responsables associatifs et de leurs partenaires qu'ils soient publics ou privés.

Vous les (re)découvrirez au fil de ces pages : fiches *Projets en coopération*, expérimentations territoriales, élaboration du *Guide méthodologique du Faire ensemble* et de ressources pour l'évaluation... Avec ses partenaires et avec le soutien de ses financeurs, la Fonda a modélisé **des méthodes et des outils** pour soutenir les stratégies d'impact collectif et en valoriser les effets bénéfiques, pour les personnes, les organisations et les territoires qu'ils animent.

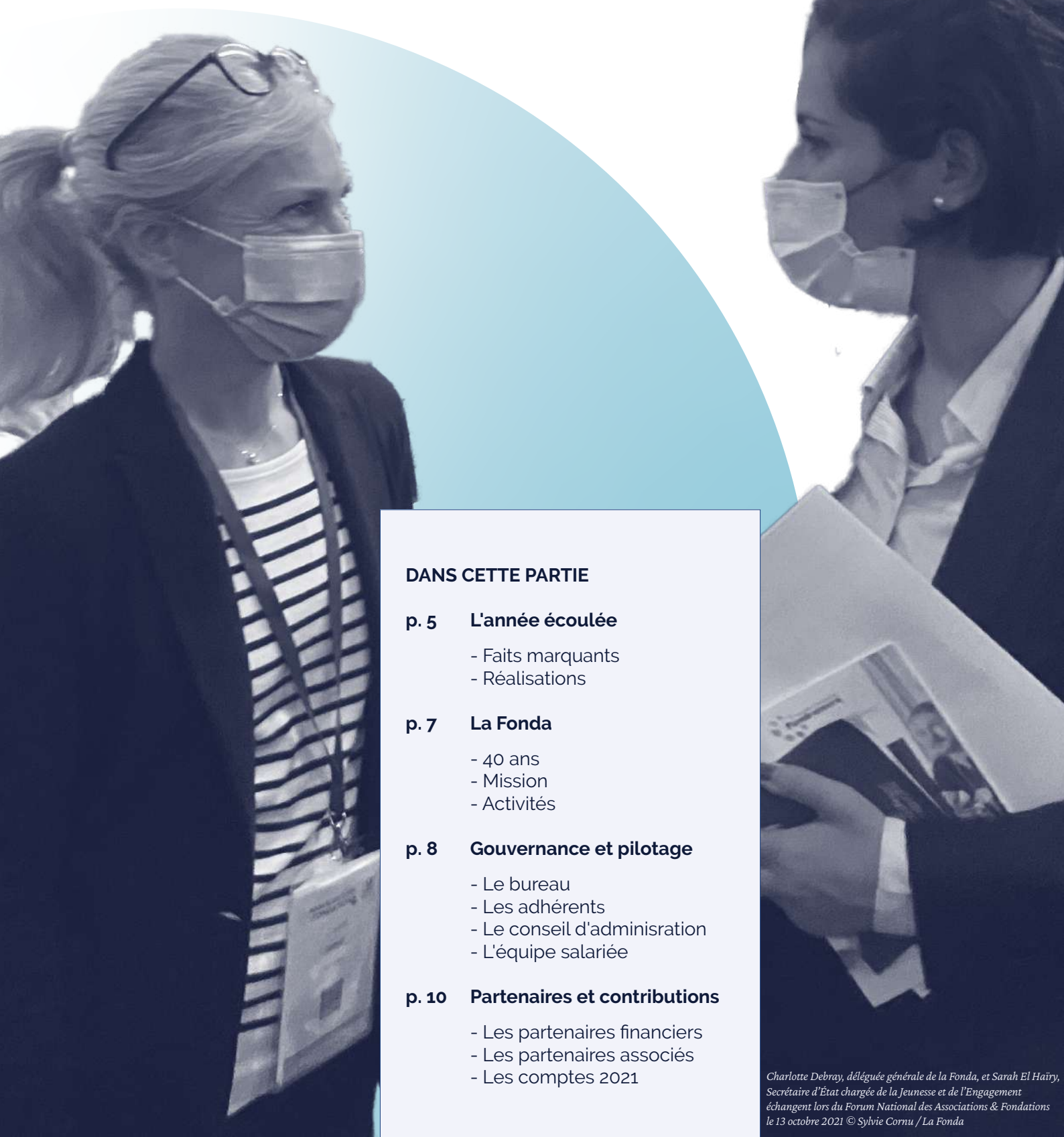
Favoriser leur appropriation, tout en continuant à éclairer les sujets structurants pour l'avenir du fait associatif, sera notre défi pour 2022 et les années suivantes. **Bonne lecture !**

ÉDITO



Nils Pedersen
président

LA FONDA EN 2021



DANS CETTE PARTIE

p. 5 L'année écoulée

- Faits marquants
- Réalisations

p. 7 La Fonda

- 40 ans
- Mission
- Activités

p. 8 Gouvernance et pilotage

- Le bureau
- Les adhérents
- Le conseil d'administration
- L'équipe salariée

p. 10 Partenaires et contributions

- Les partenaires financiers
- Les partenaires associés
- Les comptes 2021

FAITS MARQUANTS

2021

26 janvier

Co-animation du « **Décryptage sur Territoires zéro chômeurs de longue durée TZCLD** » avec Profession Banlieue

3 février

Lancement de la recherche-action **ESS & création de valeur** avec les Centres sociaux (phase 2)

Mars

Tribune Fonda n° 249
« **Égalité femmes-hommes : une exigence démocratique** »

2 mars

Lancement du **cycle d'ateliers coopératifs**
« Prévenir le décrochage scolaire en Essonne »

8 mars

Assemblée générale de la Fonda

11 mai

Publication de la première évaluation du programme **Points d'appui au numérique associatif** (PANA)

Juin

Tribune Fonda n° 250
« **Écologie et société : nos communs** »

16 juin

Publication de l'étude pour le **Comité partenarial de l'Animation de vie sociale** (AVS)

26 juin

Séminaire des administrateurs de la Fonda

29 juin

Déménagement à Vincennes

2 juillet

Publication de la Monographie du **Laboratoire d'innovation sociale Précarité énergétique** animé avec le Centsept

Septembre

Tribune Fonda n°251
« **Impuissance démocratique : comment retrouver le pouvoir d'agir ensemble ?** »

Supplément à la Tribune Fonda N° 251
« **Ce que nous devons aux associations** »

11 septembre

Coanimation des **Rencontres interassociatives de la ville de Roanne**, avec le RNMA

Du 4 mars au 2 décembre

Formations mensuelles
« **Les fondamentaux du fait associatif** »

7 octobre

Co-organisation de la journée de la communauté du Prix Fondation Cognacq-Jay 2021
« **Fin du monde, fin du mois, même combat ?** »

8 octobre

40 ans de la Fonda à l'Hôtel de Ville de Paris

8 octobre

Remise des insignes de **Chevalier de l'Ordre national du mérite** à Charlotte Debray, déléguée générale de la Fonda

15 octobre

Atelier à destination des associations dans le cadre des **Assises de la démocratie permanente** qu'a initiées la Ville de Bordeaux

16 octobre

Animation de la première **journée de réflexion associative** organisée par la ville de Colomiers, sur le thème de la transition écologique et solidaire

19 octobre

Animation des **Belles rencontres de l'AVS** avec la Caisse des allocations familiales (CAF) du Lot

19 au 21 octobre

Coordination du parcours thématique
« **Territoires et coopération** »
au Forum national de l'ESS et de l'innovation sociale

20 octobre

Remise de la **Légion d'honneur** à Thierry Guillois, administrateur de la Fonda de 1984 à 2022

Novembre

Réédition du **jeu Faire ensemble 2030** avec les ressources de la Fondation Ellyx

30 novembre

Coanimation du colloque « **La recherche de financements** » avec Viviane Tchemonog et l'Uriopss AURA.

Décembre

Tribune Fonda n°252
« **L'inclusion comme horizon** »

1^{er} décembre

Coanimation de la soirée d'installation du **Conseil parisien des associations**

2 décembre

Animation du séminaire « **La démarche d'impact social au sein du réseau UNAPEI** »

LES RÉALISATIONS DE LA FONDA CETTE ANNÉE



LA VITALITÉ ASSOCIATIVE EST ESSENTIELLE À LA VITALITÉ DÉMOCRATIQUE

Laboratoire d'idées du monde associatif, la Fonda accompagne le développement de la vie associative depuis 40 ans.

La mission de la Fonda

Reconnue d'utilité publique, l'association valorise la **contribution essentielle du fait associatif au progrès de la société.**

Pour qu'il joue pleinement son rôle, elle accompagne et outille les responsables associatifs et leurs partenaires dans leurs réflexions prospectives et stratégiques.

La Fonda éclaire et outille les **coopérations entre acteurs de l'intérêt général.**

Elle en valorise aussi les effets bénéfiques pour la démocratie, la société et la planète, sans oublier l'économie.

Ainsi, c'est à la Fonda que l'amendement Coluche, qui a créé la réduction d'impôt liée aux dons aux associations, a été rédigé, et que le Mouvement associatif et le Haut-conseil à la vie associative ont été préfigurés.

Les activités de la Fonda

- la conduite d'**études** et **expérimentations** et l'animation de projets pluriacteurs ;
- 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**.



40 ANS AU SERVICE DU FAIT ASSOCIATIF

Cette année, la Fonda a célébré ses 40 ans.

Le 8 octobre 2021, **la Fonda a célébré ses 40 ans** à l'Hôtel de Ville de Paris, sur l'invitation d'**Anouch Toranian**, adjointe à la maire de Paris chargée de la vie associative. **Olivia Grégoire**, secrétaire d'État chargée de l'ESS, et **Sarah El Haïry**, secrétaire d'État chargée de la Jeunesse et de l'Engagement, ont adressé un message d'amitié à cette occasion. La soirée s'est clôturée par la remise des insignes de Chevalier de l'ordre national du Mérite à Charlotte Debray. Cet anniversaire a permis de retracer les grandes victoires de la Fonda et d'esquisser ses prochains travaux.

Il a été rappelé que la Fonda a participé à la création d'un **groupe des associations au Conseil économique et social (CESE)**, mais aussi à celle du Conseil national de la vie associative (CNVA), devenu le **Haut Conseil à la vie associative (HCVA)** en 1983. C'est également sous l'égide de la Fonda qu'ont été créés le CEDAG et la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) devenue le **Mouvement associatif**.



Très sincères félicitations pour cette belle soirée de partage, riche d'enseignements et d'émotion ! Bravo pour ce travail formidable qui confirme le rôle efficient de la Fonda. Et encore tout particulièrement à l'équipe... De sincères félicitations à Charlotte pour son Mérite !

Sandrine Soloveicik, administratrice de la Fonda



Félicitations à la Fonda pour la célébration de ses 40 ans ! La Fondation Crédit Coopératif est ravie d'avoir participé à cet événement rétrospectif qui a rappelé le rôle essentiel de ce think tank dans la construction du monde associatif et de la vie démocratique en France.

Delphine Chomiol, responsable des partenariats nationaux de la Fondation Crédit Coopératif

Ce sont des travaux de la Fonda qui sont à l'origine de la « **Charte des engagements réciproques** », signée le 1er juillet 2001 par l'État et 12 coordinations associatives. L'objectif était alors de faire reconnaître la fonction critique des associations dans la société.

La Fonda a porté dès sa création un discours fort : le développement des associations ne pouvait se faire uniquement sur de l'argent public, il fallait **plus de mécénat et de bénévolat**.

Coluche, en pleine création des Restos du Cœur, s'est tourné vers la Fonda pour rédiger et faire adopter l'amendement relatif à la **défiscalisation des dons des particuliers** en 1989. Avec la loi sur le mécénat d'entreprise de 2003, la France offre ainsi le régime fiscal le plus favorable au mécénat en Europe. Toutefois, encourager les dons privés ne pouvait aller sans évaluation. Anticipant le scandale de l'Arc, la Fonda a soutenu la création du Comité de la charte de déontologie en 1986, devenu **Don en confiance**.

Le **pouvoir d'agir** est l'un des concepts phares de la Fonda. C'est Jean-Pierre Worms, président de la Fonda de 2003 à 2008, qui le propose en 2010, en traduction de l'anglais *empowerment*. Aujourd'hui, les travailleurs sociaux et les soignants utilisent cette notion au quotidien. Le pouvoir d'agir a aussi une dimension démocratique : c'est reconnaître aux citoyens le pouvoir de participer au progrès de la société.

C'est à partir de 2008, sous la présidence de Pierre Vanlerenberghe puis de Yannick Blanc en 2012, que la ligne **prospective** de la Fonda s'affirme, avec la démarche « Faire ensemble ». Un premier diagnostic du présent est établi avec plus de 1800 responsables associatifs de toutes régions.

Il est complété par l'apport des plus grands spécialistes de la prospective, puis par des **déclinaisons territoriales** (Faire ensemble en Rhône-Alpes) **ou thématiques** (vieillesse démographique).



Le 8 octobre 1981, il y a donc 40 ans, naissait La Fonda. Bon anniversaire à ce laboratoire d'idées essentiel au secteur associatif!

Xavier Gay, Directeur général de l'Agence Limite

Pour Yannick Blanc, président de 2012 à 2018 et depuis vice-président, « ce travail de synthèse a nourri la capacité de la Fonda à accompagner les acteurs associatifs dans une démarche de projection au-delà du seul projet associatif. »

Depuis sa création, la Fonda agit avec la conviction que la **vitalité associative est essentielle à la vitalité démocratique** et elle est résolue à porter haut cette cause pour les années à venir.

Nils Pedersen, président de la Fonda, a esquissé un **horizon collectif** : en tant que lieu de débat démocratique, la Fonda continuera donc de nourrir la décision politique, sa stratégie rejoignant celle des autres acteurs qui portent haut la cause associative. Elle soutiendra la structuration horizontale de la société, en faisant le pari – et la démonstration, que le fait associatif peut être le moteur d'une revitalisation de la démocratie.



La Fonda a accompagné les grandes mutations associatives de notre pays. La création du Haut Conseil à la vie associative et ses contributions ont fait évoluer en profondeur la gouvernance du monde associatif.

Sarah El Haïry, secrétaire d'État chargée de la Jeunesse et de l'Engagement



Depuis sa création, la Fonda est devenue un acteur incontournable de la vie associative.

Anouch Toranian, adjointe à la maire de Paris chargée de la vie associative



Merci d'avoir fait rayonner le fait associatif, d'avoir porté la voix de millions de citoyens engagés, de millions de bénéficiaires de la générosité.

Olivia Grégoire, secrétaire d'État chargée de l'ESS

GOUVERNANCE ET PILOTAGE

Les femmes et les hommes qui font vivre la Fonda

La Fonda est d'abord une **association de personnes physiques de tous horizons** (responsables associatifs bénévoles et salariés, dirigeants d'entreprise et cadre syndicaux, agents publics, chercheurs et enseignants, philanthropes, consultants...). Des organisations soutiennent son action, sans avoir de voix délibérative : les **partenaires associés**, et les **partenaires financiers**. Ces partenaires sont également des soutiens précieux dans la mise en place du programme de travail de la Fonda.

La Fonda en 2021 :

243

adhérents
à titre individuel
(dont 37 nouveaux)

24

administrateurs et
administratrices,
14 membres invités

100+

bénévoles soit
1855 heures de bénévolat

5,3

salariés ETP

Les adhérents

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 l'association et à leur diffusion. En 2021, ils étaient 243 à soutenir la Fonda ainsi. Ensemble, ils forment l'Assemblée générale, qui élit le Conseil d'administration.

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) est garant du projet associatif, et porte 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 : *Philippe Bégout, Philippe Chabasse, Isabelle Chandler, Camille Destans, Abdelaali El Badaoui, Marianne Eshet, Pierre François, Jean-Pierre Jaslin, Sophia Lakhdar, Agathe Leblais, Alain Legrand, Michel Nung, Sandrine Soloveicik, Roger Sue, Laurent Terrisse, Sébastien Thubert, Pierre Vanlerenberghe et Kaméra Vesic.*

La transmission étant une dynamique cruciale à la Fonda, les anciens administrateurs sont invités à prendre part aux CA.

Invités permanents : *Jean Bastide, Steven Bertal, Sophie Blampin, Patrick Boulte, Antoine Colonna d'Istria, 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.*

Le bureau



Nils Pedersen
Président



Yannick Blanc
Vice-président



Gabriela Martin
Vice-présidente



Giorgia Ceriani
Vice-présidente



Louise Vaisman
Secrétaire générale



Jeff Archambault
Trésorier

Le bureau assure une fonction exécutive et a la particularité d'associer l'ensemble de l'équipe salariée à ses décisions comme au portage politique du projet de la Fonda. Il s'assure que l'action menée est conforme au projet associatif comme aux règles établies librement en commun. Il se réunit tous les mois.

*Président : **Nils Pedersen***

*Vice-président : **Yannick Blanc***

*Vice-présidente : **Gabriela Martin***

*Vice-présidente : **Giorgia Ceriani Sebregondi***

*Secrétaire générale : **Louise Vaisman***

*Trésorier : **Jeff Archambault***

L'équipe permanente



Charlotte Debray
Déléguée générale



Florence Grelet
Assistante de direction



Bastien Engelbach
Coordonnateur



Anna Maheu
Communication



Hannah Olivetti
Chargée de mission



Myriam Roumane
Assistante de gestion

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***

*Responsable communication : **Anna Maheu***

*Chargée de mission : **Hannah Olivetti***

*Assistante de gestion : **Myriam Roumane***



Charlotte Debray, déléguée générale de la Fonda, et Isabelle Chandler, administratrice, échangent lors du séminaire des administrateurs de la Fonda le 26 juin 2021 © Nils Pedersen / La Fonda

PARTENARIATS ET CONTRIBUTIONS

Coopérer pour l'intérêt général.

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

En 2021, la Fonda a bénéficié de **24 lignes de financements publics et privés**. En outre, **95 contributeurs bénévoles** ont partagé leur expertise et leur temps dans le cadre de la *Tribune Fonda* et des événements organisés.

En 2021 :

8

grands partenaires
financiers

51

partenaires
associés

95

contributeurs
bénévoles

Partenaires financiers



La Fonda ne pourrait mener à bien ses travaux sans le soutien de ses **huit grands partenaires** qui l'ont soutenue en 2021 sur l'ensemble de son activité.

D'autres partenaires ont soutenu quant à eux des **programmes spécifiques** ; ils sont cités 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, chercheurs, militants, entrepreneurs, étudiants, élus, journalistes...

Ces « contributeurs » peuvent, par exemple, avoir rédigé un article de la Tribune Fonda, être intervenus lors d'un séminaire, ou proposer du bénévolat opérationnel.

Nous les en remercions chaleureusement !

Tout au long de l'année 2021, l'équipe a bénéficié du soutien d'une **centaine de bénévoles** dont Cathia Engelbach pour des missions de relecture de la *Tribune Fonda*.

Valorisation du temps
bénévole en 2021 :

1855

soit **1 peu plus**
d'un Équivalent temps plein
de « travail bénévole »,
valorisé à **114 408 €**.

Les partenaires associés

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



Nous sommes très heureux de poursuivre notre partenariat avec la Fonda, c'est une évidence pour nous !

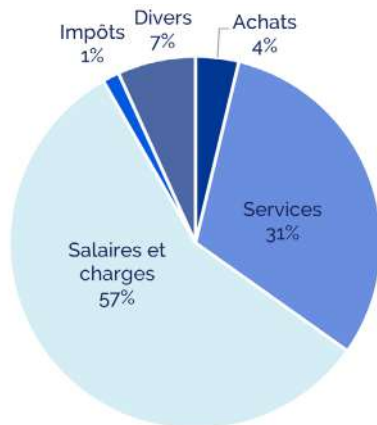
Suzanne Chami, Déléguée générale de l'Institut IDEAS



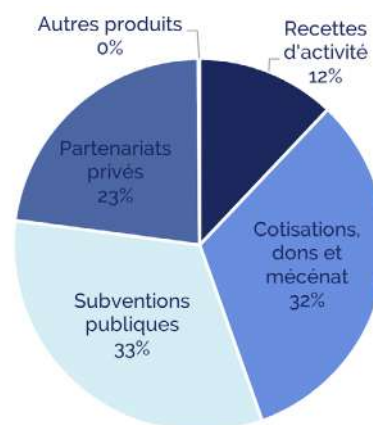
Nous tenons à les remercier pour leur soutien.

Comptes 2021

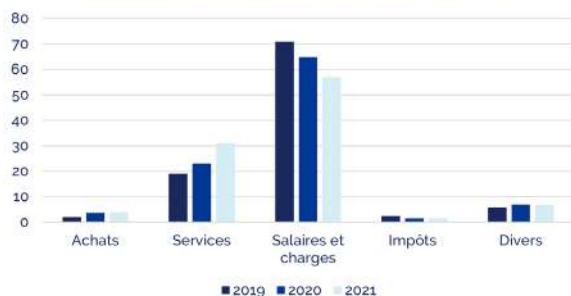
Charges: 595 341 €



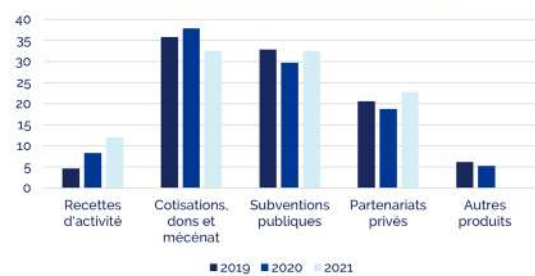
Produits: 625 582 €



Structure et évolution des charges en %



Structure et évolution des produits en %



Ces comptes sont certifiés par un Commissaire aux comptes.

ADASI ✕ ADSEA du Finistère (ADSEA 29) - Sauvegarde de l'Enfance ✕ Agence nouvelle des solidarités actives (ANSA) ✕ AIDES ✕ Ambassade des Réseaux ✕ Association de parents d'élèves de l'enseignement libre (Apel) ✕ Asso'preneurs ✕ Avise ✕ Ressources urbaines ✕ CNAPE ✕ Comité 21 ✕ Culture et Promotion ✕ F3E ✕ Fédération des centres sociaux et socioculturels de France (FCSF) ✕ Fidarec ✕ Fondation AG2R LA MONDIALE ✕ Fondation Apprentis d'Auteuil ✕ Fondation Cognacq-Jay ✕ Fondation KPMG ✕ France Bénévolat ✕ Groupe International Goboni ✕ Institut IDEAS ✕ Institut Télémaque ✕ Jeunesse au Plein Air ✕ La Cloche ✕ Le choix de l'école ✕ Mutuelle nationale territoriale (MNT) ✕ Nexem ✕ Pôle Ressources Ville et développement social ✕ Profession banlieue ✕ Réunion Bénévolat ✕ Réseau national des maisons des associations (RNMA) ✕ Secours Populaire ✕ Syndicat national des associations d'assistance à domicile (SNADOM) ✕ Solidarité nouvelle face au chômage (SNC) ✕ Union française des centres de vacances (UFCV) ✕ Union nationale de l'aide, des soins et des services aux domiciles (UNA) ✕ Union nationale pour l'habitat des jeunes (UNHAJ) ✕ Unaforis ✕ Unapei ✕ Ville de Grenoble Admical ✕ Centre français des fonds et fondations (CFF) ✕ Futuribles International ✕ IDAF ✕ La Fing ✕ Le labo de l'ESS ✕ Le mouvement associatif ✕ Social Good Accelerator (SOGA) ✕ Société française de prospective

**MERCI À NOS
PARTENAIRES !**

PROGRAMME DE TRAVAIL

DANS CETTE PARTIE

p. 16 **Éclairer le fait associatif**

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

p. 18 **Faire ensemble 2030**

- Favoriser l'appropriation des ODD
- Valoriser la contribution du monde associatif à l'Agenda 2030
- Outiller des communautés d'action

p. 23 **ESS et création de valeur**

- Évaluation de Territoires zéro chômeur de longue durée
- Outiller les acteurs de l'animation de la vie sociale (AVS)

p. 28 **Points d'Appui au Numérique associatif**

- Accompagner la transition numérique des associations

La Fonda pilote trois grands programmes :



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



ESS et création de valeur renouvelle la mesure d'impact social en s'appuyant sur le concept de chaînes de valeur.



Points d'appui au numérique associatif (PANA) favorise la montée en compétences des acteurs de l'accompagnement associatif, partout en France.

Elle continue également à suivre les évolutions du Carrefour des Innovations sociales, dont le pilotage est désormais pris en charge par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT).



ÉCLAIRER LE FAIT ASSOCIATIF

De nombreuses ressources sur les grands défis du monde associatif.

La Tribune Fonda



Numéros publiés en 2021 : *Égalité femmes-hommes : une exigence démocratique* (249 - mars),
Écologie et société : nos communs (250 - juin), *Impuissance démocratique : comment retrouver le pouvoir d'agir ensemble?* (251 - septembre),
Ce que nous devons aux associations (supplément au n°251) et *L'inclusion comme horizon* (252 - décembre)

Chaque trimestre, la Tribune Fonda éclaire les grands enjeux de société et la place déterminante qu'occupent 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 composé du Bureau et de l'équipe salariée. L'ensemble des articles de la *Tribune Fonda* est accessible sur abonnement.

L'abonnement permet d'accéder à l'intégralité des ressources, dès leur publication. C'est aussi une manière de soutenir les travaux d'un **média associatif indépendant**.

En 2021 :

7 304

lecteurs et lectrices
des Tribunes en ligne

505

abonnés

67

nouveaux contributeurs
au centre de ressources
(527 au total)

2

débats prospectifs en ligne
(Fond'Après) sur l'égalité
femmes-hommes et
la transition écologique



Merci pour tout, votre intérêt, votre temps et votre super travail. Le dossier est super et l'article sur notre association au top. Ça a été un super moment que de se faire interviewer pour partager points de vue et expériences.

Edwige Gruault-Thevenet,
Coordinatrice de Toulouse en transition

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 1 130 articles produits ou co-produits par la Fonda (contre 930 en 2020), 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 **19 000 visiteurs uniques** par mois (pour 13 000 en 2020).

Parmi ces lecteurs, plus de 2 800 personnes possèdent un compte sur le site et **8 400 sont abonnés à la newsletter** (pour 6 300 en 2020). Ils ont reçu 25 newsletters en 2021 (53 en 2020).

270 135

ressources lues en ligne en 2021

avec un temps moyen de lecture de 3 minutes

36 500

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

12

dossiers thématiques

141

événements consacrés au monde associatif (391 au total)

67

nouvelles fiches d'autrices et auteurs du monde associatif, universitaire et de l'entreprise (527 au total)



Rien que le titre « Écologie et société : nos communs » m'inspire. Si ce dossier de la Fonda est aussi structuré et complet qu'habituellement, je vais certainement m'instruire et comprendre, me passionner, me poser mille questions, et surtout progresser dans ma recherche d'équilibre et de solutions concrètes et adaptées.

Alain Poncet, Directeur général de K'AP Conseil.



Pour comprendre les mutations associatives — et donc sociétales — l'abonnement à la Tribune La Fonda s'impose !

Vincent David, Fondateur de l'agence RUP.

PERSPECTIVES POUR 2022

Éclairer les grands sujets de société

Les prochains numéros aborderont :

- Travail social : faire réseaux
- Les tiers lieux
- Le sport associatif
- L'engagement



Contact référent « Centre de ressource »

Anna Maheu, responsable communication
anna.maheu@fonda.asso.fr



FAIRE ENSEMBLE 2030

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

Objectifs

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
- **Outils des communautés d'action**, en s'appuyant sur la méthode de la stratégie d'impact collectif

Sur le plan opérationnel, ces objectifs se déclinent principalement en animations avec le **jeu Faire ensemble 2030** créé en 2020, en publications, notamment de fiches « projets en coopération » et en coanimation de trois expérimentations territoriales pour structurer des communautés d'action.

Tous ces travaux nourrissent la rédaction du **Guide méthodologique du Faire ensemble**, à paraître pour la prochaine université Faire ensemble 2030, qui se tiendra les 9 et 10 juin 2022.

La gouvernance du programme Faire ensemble 2030



Le programme bénéficie en 2021 du soutien financier du ministère de l'Éducation nationale, du ministère de l'Économie, du ministère de la Transition écologique, de la Macif, de la Fondation SNCF, de la Ville de Paris, de la Fondation KPMG, de la Fondation du Crédit Coopératif, de Ressources urbaines, de la Fondation Schneider Electric, et du groupe Caisse des Dépôts. On peut également noter que deux salariés de la Fonda sont titulaires d'un poste Fonjep et Fonjep-Recherche.

De plus, 4 organisations ont souscrit au Guide méthodologique du Faire ensemble : l'AVISE, le F3E, le Fonds ODD 17 et la Fédération nationale des Caisses d'Épargne. Depuis AG2R LA MONDIALE a rejoint le tour de table. Ces partenaires ont été invités aux comités de pilotage du projet, organisés le 15 avril, le 28 septembre et le 2 décembre 2021.

Favoriser l'appropriation des ODD

Outre les publications et les débats, le **jeu Faire ensemble 2030** est le principal outil mobilisé pour favoriser l'appropriation des ODD et développer le réflexe partenarial. Il repose sur une dynamique de résolution de défis en équipe : les joueurs incarnent un personnage clef de l'Agenda 2030 (L'État, la collectivité territoriale, l'entreprise, l'association, le centre de recherche et l'individu), et doivent tisser des coopérations pour gagner.

Chaque partie rassemble **six à douze joueurs** et est facilitée par un animateur. Le jeu de cartes est accompagné d'un guide d'animation. Pour s'approprier le jeu, les participants peuvent accéder à une foire aux questions et à des fiches personnages.

Les 500 exemplaires du 1^{er} tirage ayant été vendus, nous avons réédité le jeu en novembre 2021 en partenariat avec la **Fondation Elyx**. Les cartes ont été modifiées pour accueillir Elyx, ambassadeur numérique des Nations unies, créé en 2011 par Yacine Ait Kaci (YAK).

La Fonda a également mis en œuvre sa stratégie d'animation et de diffusion du jeu. 43 séances ont été organisées, en ligne et en présentiel. 625 personnes ont ainsi été sensibilisées aux ODD et à la structuration de partenariats pour y répondre. Outre les séances de découverte, des **séances sur mesure** ont été construites, pour répondre aux enjeux spécifiques d'un événement ou d'une organisation.



Décidément, le monde des ODD et des travaux collaboratifs regorge d'énergie et de dynamisme ! J'ai participé hier à un atelier en ligne proposé par La Fonda. On peut donc être ambitieux pour son territoire, viser des objectifs, et en parler dans une dynamique positive, voire joyeuse.

Élisabeth Le Brun, Consultante

En 2021 :

43 **séances du jeu**
(625 participants) dont

- 21 séances découvertes (169 personnes),
- 15 animations sur mesure (308 personnes),
- 6 formations à l'animation (48 personnes),
- 1 séance de présentation du jeu (100 personnes présentes)

281
**jeux et guides
d'animation vendus**

Le jeu a été déployé dans divers contextes :

- **Entreprises et Fondations** : l'équipe de la Fondation AG2R, l'équipe de la Fondation RTE, la MACIF dans le cadre l'animation territoriale de l'ADESS, les collaborateurs du groupe SNCF mobilisés sur la stratégie RSE par la Direction de l'Engagement social, territorial et environnemental, les équipes, bénévoles et bénéficiaires de la Fondation KPMG ;
- **Établissements d'enseignement** : les nouveaux agents de l'INSEE via le CEFIL de Libourne, des jeunes en BTS au lycée Jean Renoir de Bondy dans le cadre de la semaine du Développement durable ;
- **Collectivités locales** : Roanne pour le forum des associations, Grenoble pour la Biennale des villes en transition, Colomiers dans le cadre d'une journée de réflexion à destination des associations sur la transition écologique et solidaire, Rosny-sous-Bois pour le Conseil local de développement durable, Bordeaux afin de sensibiliser l'équipe de la Direction de la vie associative, les élus, et les citoyens à la Maison Éco-Citoyenne ;
- **Associations** : Engagé-e-s & Déterminé-e-s, e-graine, Association prévention routière, Profession banlieue...

Le questionnaire de satisfaction du jeu a collecté plus de 60 réponses. Elles affichent un **taux de satisfaction par rapport au jeu de 98 %**. 73 % des répondants affirment mieux connaître les ODD à l'issue de la séance et 95 % souhaitent poursuivre l'utilisation du jeu au sein de leur structure.

Valoriser la contribution du monde associatif à l'Agenda 2030

Fiches projets en coopération

Parce que documenter le faire ensemble c'est contribuer à son développement, la Fonda a choisi de publier des **fiches analysant des projets menés en coopération**. En 2020, un appel à contributions avait permis de recueillir 40 fiches, rédigées directement par les porteurs de projet.

En 2021, la Fonda a fait le choix de monter en qualité, en proposant des **fiches plus détaillées** et rédigées par la chargée de mission du programme Faire ensemble 2030, Hannah Olivetti. Au cours d'un entretien d'une heure, les porteurs de projet présentent leurs initiatives, tout en mettant en lumière la dynamique coopérative à l'œuvre.

20 fiches ont été publiées cette année, proposant un **large panorama de thématiques** (mobilité, alimentation, l'insertion, le logement, etc.) et d'enjeux comme le modèle socio-économique, la gouvernance, etc. Toutes les fiches, ainsi que celles publiées en 2020, sont accessibles depuis une page dédiée du site. Entre le 1^{er} janvier 2021 et le 1^{er} janvier 2022, ces fiches ont comptabilisé dans leur ensemble 6377 vues uniques.

Les fiches documentant les ODD avec une approche prospective, éditées par la Fonda en mars 2018 bénéficient encore d'une forte popularité. Elles ont cumulé 42 873 vues uniques en 2021.

En 2021 :

20

fiches publiées

(51 en tout)

6377

vues uniques

en 2021 pour les fiches projets en coopération

3

contributions au GT ODD 17 piloté par le Comité 21, à la programmation du Forum national de l'ESS et à l'anniversaire de l'Agenda 2030 piloté par le CGDD



Dans un monde à crises multiples au-delà de la crise sanitaire, définir une boussole comme celle de l'ODD 17 est crucial. Merci à nos partenaires de participer à l'exercice !

Bettina Laville, Présidente et fondatrice du Comité 21.

Interventions et groupes de travail

La Fonda poursuit le travail de diffusion de ses travaux au fil d'**interventions auprès d'une grande diversité de personnes et de structures**. La coopération autour de stratégies d'impact collectif a été un thème prépondérant des interventions de la Fonda cette année. Il en a été question auprès notamment du Réseau des collectivités territoriales pour l'Économie solidaire (RTES), du Pôle ressources (centre ressource politique de la ville du Val-d'Oise), du F3E, de la Fondation du Crédit coopératif, ou de Sciences Po Paris. Les interventions ont porté sur les **enjeux stratégiques liés à la coopération et à l'impact collectif** ainsi que sur les outils et les méthodes mobilisables. Le partage des bonnes pratiques et des points de vigilance, en s'appuyant sur des exemples concrets, a été apprécié.

La Fonda a également animé le **débat autour des ODD** et de leur atteinte, en participant aux ateliers de préparation de l'anniversaire des ODD avec le Commissariat général au développement durable. Elle a également porté ces enjeux auprès de la députée Florence Provendier, lors des Rencontres pour le développement durable d'Open Diplomacy ou auprès du Groupe Climat du CFF, lors d'une audition.

Nils Pedersen, président de la Fonda, a également contribué au livret *Les indicateurs des ODD : une boussole pour les soutenabilités ?* de France Stratégie. La Fonda a participé au groupe de travail monté par le Comité 21 pour l'édition d'une note collective, en partenariat avec le Rameau, Cités unies France, Convergences, la Cirrma et l'appui du PNUD ainsi que du ministère des Affaires étrangères. Le collectif d'organisations rassemblées y expose sa vision et sa compréhension de l'ODD 17. La note se structure autour d'une explication cible par cible de l'ODD 17 et d'une exploration prospective générale de ses enjeux.

Outiller des communautés d'action

C'est l'objectif le plus opérationnel du programme Faire ensemble 2030. Il s'agit d'accompagner des acteurs de statuts variés à **mettre en cohérence leurs actions** pour avoir plus d'impact ensemble qu'isolément. En 2019, les trois Ateliers du Faire ensemble et les Carnets d'exploration prospective avaient permis de partager la connaissance sur les enjeux de la santé (ODD 3), de l'énergie (ODD 7) ou de l'éducation (ODD 4).



En 2020 et 2021, la Fonda a travaillé auprès des acteurs de terrain pour faire émerger des **communautés d'action**. Ces expérimentations chemin faisant permettent à la Fonda de consolider un ensemble de ressources sur l'action collective qui nourriront, tout comme les projets en coopération, le Guide méthodologique du Faire ensemble.

Labo Précarité énergétique avec le Centsept

Sur les conseils de la Fondation Crédit Coopératif, la Fonda et le Centsept ont impulsé ensemble une communauté d'action en faveur de l'ODD 7. Les deux structures ont croisé leurs ingénieries pour animer un collectif de **18 structures**, acteurs publics et privés, engagées pour lutter ensemble contre la précarité énergétique sur la Métropole du Grand Lyon.

Les équipes de la Fonda et du Centsept ont officiellement lancé fin 2020 le Labo Précarité énergétique et **co-animé huit ateliers coopératifs en distanciel**. Entre chaque atelier, la Fonda et le Centsept se sont concertés pour tirer des enseignements, consolider les comptes-rendus, et préparer les étapes suivantes.

La Fonda était en appui à la préparation et à l'animation de chaque atelier, mais aussi en observation pour rédiger une **monographie**, documentant le dispositif de travail, les méthodes et outils mobilisés.

PERSPECTIVES POUR 2022

Le guide méthodologique du Faire ensemble

Le guide méthodologique du Faire ensemble est né du constat suivant : l'absence de mode d'emploi de l'**ODD 17 « Partenariats pour la réalisation des objectifs »**. Avec ce guide, la Fonda souhaite apporter des repères sur la création, la structuration et la pérennisation de communautés d'action, en s'appuyant sur la méthode de la stratégie d'impact collectif.

Le guide méthodologique combinera une **approche théorique**, dont les productions de la *Stanford Social Innovation Review* ainsi que leur mise en perspective, avec une **approche pratique**, comme des retours d'expériences des expérimentations territoriales et des projets en coopération, des cas pratiques, des guides d'animation, des référentiels de collecte d'informations...

Le **travail de rédaction** a été entamé en 2021. Des partenaires y ont apporté leurs éclairages et la structure du guide a été consolidée par une enquête réalisée auprès de partenaires clefs, susceptibles d'utiliser ce guide à l'avenir.

La version finale paraîtra à l'occasion de la prochaine **université du Faire ensemble**, programmée les 9 et 10 juin 2022 à l'auberge de jeunesse Yves Robert à Paris. Cette université sera le temps fort du programme Faire ensemble 2030 en 2022. Elle fera converger l'ensemble des travaux menés par la Fonda et ses partenaires, et apportera des éclairages conceptuels et pratiques relatifs aux coopérations.

Coopérer au service de la prévention du décrochage scolaire avec Ressources urbaines

Dans la continuité d'un travail entamé en 2020 autour de l'évaluation avec les trois centres de ressources politique de la ville franciliens, la Fonda a structuré avec Ressources urbaines **une communauté d'action en Essonne**.

« Coopérer pour prévenir le décrochage scolaire en Essonne » vise à construire une feuille de route à l'échelle départementale entre les acteurs éducatifs. Conçu en 2020, le dispositif de travail a été piloté et déployé par la Fonda avec Ressources urbaines en 2021. Sous des formats en ligne puis en présentiels, **sept journées ont été organisées en 2021**.

Le collectif s'est structuré en suivant les étapes constitutives d'une **stratégie d'impact collectif**. À l'issue de la première phase de structuration, une synthèse a été rédigée ainsi qu'une boîte à outils recensant les exercices utilisés lors de cette séquence.

La huitième journée, consacrée à la consolidation du dispositif d'évaluation a été décalée à 2022, et une journée additionnelle a été programmée pour la **pérennisation de la communauté d'action** et le pilotage du suivi de ses activités.

Une journée de restitution des travaux a également été proposée le 22 mars 2022.

Plus de 30 personnes ont participé à cette démarche, issues d'associations, de collectivités, de préfectures ou encore de l'Éducation nationale en Essonne.

Une **monographie** retraçant toute la démarche, une boîte à outils consolidée, ainsi qu'un répertoire des acteurs éducatifs essonniers seront publiés en avril 2022.

Hôpital et territoire promoteur de santé avec l'ARSIF et Nanterre

La Fonda est en lien avec l'Agence régionale de santé d'Île-de-France (ARSIF), autour du projet Hôpital et territoire promoteur de santé (HTPS), prévu à Nanterre avec le Centre d'accueil et de soins hospitaliers (CASH) Roger Prévot. Dans une **logique de prévention et promotion de la santé**, il s'agit de structurer une communauté d'action agissant sur un ou plusieurs des déterminants de santé et de développer le pouvoir d'agir des premiers concernés. La démarche HTPS pourrait contribuer à un axe du futur contrat local de santé.

En raison de la crise liée au COVID-19, l'ARSIF avait été contrainte d'interrompre le projet en 2020. La Fonda a poursuivi ses travaux préalables et ses échanges tout au long de l'année 2021, pour **consolider et préparer le dispositif de travail** qui sera déployé en 2022.

La démarche sera pilotée par la Fonda et l'ARSIF. Un **deuxième cercle opérationnel** se structurera autour de ce groupe pilote, avec le CASH Roger Prévot et la ville de Nanterre. La démarche s'élargira ensuite aux acteurs du territoire et aux bénéficiaires ultimes.

Huit journées d'ateliers sont programmées autour des objectifs de production suivants : formalisation des objectifs partagés et définition des enjeux, construction d'un référentiel et dispositif d'évaluation, rédaction d'une charte de coopération, élaboration d'un schéma de gouvernance entre les parties prenantes, modélisation d'un modèle socio-économique en prenant appui sur une approche par les chaînes de valeur, rédaction d'une feuille de route, mise en place d'un dispositif de suivi et d'animation de la feuille de route.



Contact référent « Faire ensemble 2030 »

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



ESS & CRÉATION DE VALEUR

ÉTUDE ET EXPÉRIMENTATIONS

Évaluer la valeur sociale créée par les acteurs de l'ESS.

Pourquoi ce projet ?

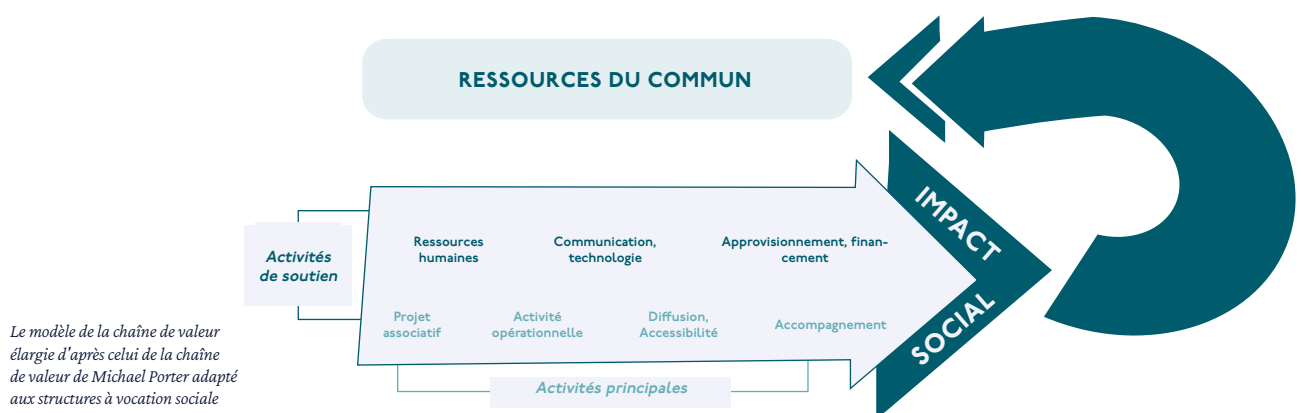
Ce programme de recherche-action de la Fonda reformule l'analyse de l'impact social à partir de la notion de **chaîne de valeur élargie**, inspirée des travaux de Michael Porter, et transposée à la construction de la vision stratégique d'une association ou d'un groupe d'organisations.

L'ambition du programme est double :

- porter une vision renouvelée des sources et des modalités de **création de valeur sociale**,
- 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 soutient le dialogue avec les partenaires financiers, rend compte de la valeur ajoutée d'un projet dans son territoire, mais permet aussi de mieux comprendre les **mécanismes à l'œuvre pour produire cette valeur**.

Elle met notamment en avant la place tenue par les **activités de soutien** (gouvernance, ressources humaines, 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.



Contact référent « ESS et création de valeur »

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

Évaluation locale de quatre projets Territoires zéro chômeur de longue durée

L'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée (TZCLD) a été initiée en décembre 2016 sur dix territoires. Elle s'adresse en premier lieu aux chercheurs d'emploi de longue durée, avec lesquels elle met en œuvre une **dynamique originale de création d'activité**.

Toute personne volontaire, privée d'emploi plus de 12 mois consécutifs, peut mettre ses compétences et savoir-faire au service de son quartier (ses habitants, ses entreprises, ses institutions), en participant à construire une activité utile à leur territoire, avec des acteurs locaux (acteurs de l'emploi, élus, entreprises, associations, habitants, etc.).

Les emplois créés sont financés par la puissance publique, l'expérimentation TZCLD revisitant ainsi le principe de **l'activation des dépenses passives de l'État** à partir d'une approche ultra-territorialisée de la création d'activité : l'utilité et la complémentarité sont les critères auxquels le Comité local pour l'emploi (CLE), chargé de construire les grandes orientations de l'expérimentation, est attentif.

Si de nombreuses évaluations de l'expérimentation sont conduites, aucune ne se concentrait sur les aspects multidimensionnels, co-construits et territorialisés de la valeur sociale créée pour les bénéficiaires, pour les partenaires opérationnels et plus globalement pour la **dynamique territoriale**.

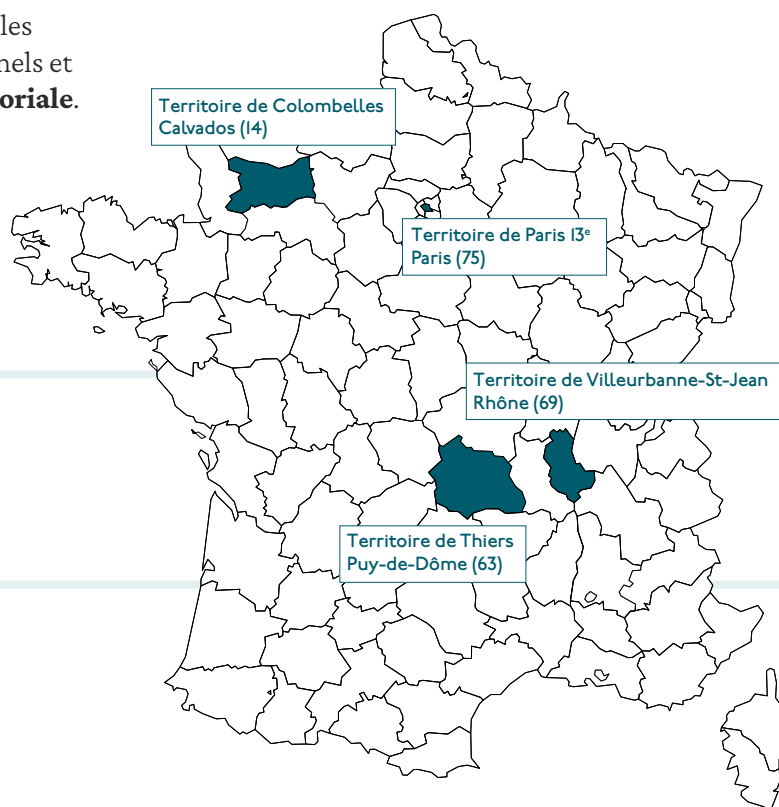
En partenariat avec l'association nationale TZCLD, et avec le soutien du Groupe Caisse des Dépôts, de la Fondation de France et de l'INJEP, la Fonda accompagne donc quatre Territoires zéro chômeur de longue durée dans leur démarche d'évaluation locale : le territoire de Paris 13 depuis 2018 et depuis mai 2019, les territoires de Colombelles (Calvados), Thiers (Puy-de-Dôme) et Villeurbanne Saint-Jean (Rhône).

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

Partenaires financiers de la démarche :



LES TERRITOIRES CONCERNÉS
PAR LA DÉMARCHE



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.

Dans ce cadre, le rôle de la Fonda consiste à apporter un appui méthodologique global. Plus précisément, il s'agit de :

- **co-animer** avec les équipes de pilotage locales, **des groupes de travail et/ou des ateliers avec les parties prenantes**, consacrés à la construction des questions évaluatives et des instruments de collecte des données ;
- **appuyer la production de données** par des ressources humaines tierces, mobilisées par les territoires ;
- analyser les données collectées et **produire des enseignements évaluatifs** ;
- **capitaliser** sur les enseignements évaluatifs et sur la méthodologie de l'évaluation locale.

En 2021, la collecte et l'analyse des données nécessaires à l'évaluation se sont poursuivies, afin d'aboutir aux productions intermédiaires : **13 monographies d'activité** à partir d'analyse des ressources écrites, d'ateliers d'échange collectif avec l'équipe de travail concernée et d'entretiens individuels d'approfondissement.

En 2021 :

13

monographies
d'activité

4

monographies
territoriales

4

comités de pilotage
inter-territoires
avec les représentants
des 4 territoires

La Fonda a également rédigé 4 monographies territoriales, en centrant l'analyse des données collectées sur 4 thèmes structurants :

- **supplémentarité** de l'activité
- **dynamique de travail** liée à l'activité
- **utilités territoriales** de l'activité
- **stratégie d'exhaustivité**

Ces monographies territoriales ont nourri un **rapport d'évaluation transversal** aux 4 territoires, portant sur les grands objectifs de l'expérimentation TZCLD : réaliser le droit à l'emploi c'est-à-dire « l'exhaustivité territoriale » ; créer des activités utiles et non concurrentes ; et embaucher de manière non sélective les personnes privées durablement d'emploi en CDI à temps choisi.

En parallèle des enseignements à caractère méthodologique pour l'évaluation locale des territoires habilités, des enseignements utiles ont d'ores et déjà été tirés pour la suite de l'expérimentation :

- Comment ces **objectifs initiaux** ont-ils évolué, comment se sont-ils reformulés chemin faisant, à mesure de leur confrontation à la réalité expérimentale ?
- Quels ont été les **moyens déployés** pour atteindre ces objectifs ? À quelles conditions ces objectifs ont-ils pu être atteints ? S'ils ne l'ont pas été ou pas totalement, comment l'expliquer ?

Par ailleurs, la Fonda a organisé avec l'association nationale TZCLD 4 temps de réunion avec les représentants des 4 territoires, afin de **mettre en commun les avancées du programme de recherche-action**, approfondir les enseignements évaluatifs et émettre des propositions propres à outiller les futurs territoires dans le cadre de la 2^e loi d'expérimentation. Le rapport final et sa synthèse seront disponibles au printemps 2022.

Outiller les acteurs de l'animation de la vie sociale (AVS) avec l'analyse des chaînes de valeur

Lors de l'été 2018, une **première phase d'expérimentation avec les centres sociaux** avait été lancée en partenariat avec la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF) et la CAF 76, la Fédération des Centres sociaux et socio-culturels de France (FCSF), le Fonds social européen et la MACIF. Cette première phase avait été conduite en collaboration avec deux écosystèmes territoriaux d'AVS : la Drôme et la Seine-Maritime.

En a découlé une **proposition méthodologique** permettant aux Centres sociaux de construire, lors de l'année de renouvellement de leur projet social, le cadre (ce qu'ils souhaitent évaluer) et le dispositif (les modalités) de l'évaluation de leur projet social renouvelé, fondé sur l'analyse des chaînes de valeur de l'animation de la vie sociale.

Au terme de la première phase, l'ensemble des participants réunis en comité de pilotage en juillet 2020 a convenu qu'il fallait aller plus loin pour outiller les acteurs. Il a ainsi été proposé de **confronter à nouveau au terrain cette proposition méthodologique**, avec des centres sociaux en renouvellement de projet social et avec l'appui des écosystèmes territoriaux d'AVS accompagnant ce processus (principalement les Fédérations-Centre social ou Espace de vie sociale et CAF).

Cette deuxième phase d'expérimentation a été pilotée par un Comité de pilotage composé de la FCSF, de la CNAF, de la CCMSA, de l'ANCT, d'ALISFA, des représentants des deux écosystèmes territoriaux d'AVS concernés, de personnalités qualifiées (Avisé) et de la Fonda.

Partenaires financiers de la démarche :



La deuxième phase de l'expérimentation a été conduite entre septembre 2020 et janvier 2022. Elle a consisté à **expérimenter grandeur nature des ressources méthodologiques** permettant la conception et la réalisation d'une démarche d'évaluation inscrite dans le processus de renouvellement puis de mise en œuvre par les centres sociaux de leur projet social.

Cette deuxième phase d'expérimentation s'est ainsi donné comme objectifs de **consolider la proposition méthodologique initiale**, de développer de nouveaux outils-ressources à l'appui de sa mise en œuvre, et d'identifier les conditions à réunir en vue d'un essaimage au sein d'autres écosystèmes territoriaux d'animation de la vie sociale.

À ce titre, la construction d'une **offre de formation-accompagnement** pouvant être proposée à ces écosystèmes a ainsi été visée au lancement de cette deuxième phase d'expérimentation.

LES TERRITOIRES DE L'EXPÉRIMENTATION

En Seine-Maritime (76)

- > L'Amisc, à Montivilliers
- > Le RAGV, à Sotteville-lès-Rouen
- > Le Centre social Simone Veil, à Rouen

Dans la Drôme (26)

- À Romans-sur-Isère
- > Maison citoyenne Noël Guichard
- > Maison de quartier des Ors
- > Maison de quartier St Nicolas
- > La Coopération (espace de vie sociale)

Les CAF de la Drôme (26) et de la Seine-Maritime (76)
Les fédérations départementales des centres sociaux

Les ressources expérimentées dans le cadre de cette démarche permettent aux centres sociaux de se projeter sur l'évaluation de leur projet social en amont du déploiement de ce dernier, et leur propose des jalons méthodologiques pour construire :

- le **cadre de l'évaluation** : « ce que l'on va évaluer », portant à la fois sur le quoi ; ce qu'on fait et ce que cela produit et le comment ; les ressources et les modalités mobilisées
- le **dispositif d'évaluation** : « comment va-t-on l'évaluer », selon une approche de l'évaluation embarquée, où l'évaluation est un support pour l'action, et participative, au sens où les parties prenantes peuvent être mobilisées.

L'expérimentation a mobilisé deux écosystèmes territoriaux d'AVS, impliquant chacun plusieurs structures en renouvellement d'agrément. Les **deux écosystèmes territoriaux** ont été, comme lors de la première phase d'expérimentation, la Seine-Maritime et la Drôme.

En 2021 :

2

écosystèmes territoriaux
d'animation de la vie sociale (AVS)

6

centres sociaux pilotes impliqués

4

structures-pilotes
sur les 6 sont allées au bout de la démarche

2

volets pour l'offre de formation

1

guide méthodologique

La deuxième phase de l'expérimentation s'est organisée autour de quatre étapes :

- Étape 1 : Appropriation et consolidation du **référentiel des chaînes de valeur de l'AVS** ;
- Étape 2 : Construction de l'**objet de l'évaluation** avec les centres sociaux pilotes (délimitation du champ de l'évaluation et formulation des objectifs à évaluer) ;
- Étape 3 : Construction des **indicateurs d'évaluation** (moyens, réalisations, résultats et impacts) ;
- Étape 4 : Construction du **dispositif d'évaluation** (instruments, acteurs, temporalité).

Au final, 4 structures-pilotes sur les 6 sont allées au bout de la démarche et disposent **d'un cadre et d'un dispositif d'évaluation** prêts à être déployés lors de la mise en œuvre de leur projet social renouvelé.

Consultés lors du Copil du 10 décembre 2021 et du Cotech du 26 janvier 2022, les délégués fédéraux, les conseillers CAF et les directions de centres sociaux confirment être **montés en compétence sur la méthodologie globale de l'évaluation**. L'expérimentation a également répondu à une attente forte des centres sociaux pilotes : éclaircir et approfondir la méthodologie proposée.

En complément de la montée en compétence des acteurs de l'AVS, et de la mise en évidence de l'intérêt de penser le projet social avec sa démarche d'évaluation, les objectifs de production du projet étaient de deux ordres : de l'**outillage dédié aux acteurs de terrain** et une **ingénierie pour en favoriser l'appropriation**.

Afin d'outiller les acteurs de l'AVS qui le souhaitent, un **guide méthodologique** a été rédigé et présenté aux acteurs de l'expérimentation, qui ont fait part à la Fonda de leurs avis et recommandations. Il réunit les ressources consolidées au fil de l'expérimentation, mais aussi des éléments de définition. Il rappelle la complémentarité et l'intérêt de l'analyse des chaînes de valeurs pour construire, piloter et évaluer le projet social objet de l'agrément CAF.

Pour transmettre cette méthode de construction du cadre et du dispositif d'évaluation du projet social, une **offre de formation** en deux volets est proposée : une session de formation-sensibilisation et un parcours de formation-accompagnement.



LE PROGRAMME PANA

Accompagner la transition numérique des associations.

La démarche

Conçu et lancé en 2018 avec Le Mouvement associatif et HelloAsso, le programme Points d'appui au numérique associatif (PANA) accompagne la **transition numérique des associations**.

Il s'adresse en premier lieu aux **structures qui accompagnent le développement de la vie associative** dans les territoires, acteurs publics comme privés : maisons des associations, têtes de réseaux associatifs départementales, régionales ou nationales, dispositif local d'accompagnement (DLA), points d'appui à la vie associative (PIVA), incubateurs, tiers lieux, espaces publics numériques, monde académique.....

Il soutient leur montée en compétence sur les **sujets numériques qui traversent la vie associative**, en réunissant des expertises et en produisant des ressources. Il ambitionne que toutes les associations qui en expriment le besoin trouvent un accompagnement sur le numérique près de chez elles, en particulier les petites et moyennes.

Concrètement :

- dans chaque département, des **journées de montée en compétence** dédiées aux acteurs de l'accompagnement associatif sont construites en partant des besoins, et en mobilisant les experts numériques locaux ;
- depuis mars 2020, de nombreux **webinaires** sur les grands sujets numériques ;
- 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 partagées avec le plus grand nombre ;
- des **moments conviviaux**, en présentiel, mais aussi en ligne (accueils collectifs, cafés PANA, cafés confinés...).

Un programme coconstruit par



La gouvernance du programme Points d'appui au numérique associatif



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

Avec le Mouvement associatif et HelloAsso, la Fonda a appliqué les méthodes de la stratégie d'impact collectif dès le démarrage du projet et assume une partie de la fonction de soutien nécessaire à la coopération pluriacteurs.

Partage des ressources

Une des valeurs cardinales du programme est de considérer **la connaissance comme un bien commun**. Les ressources produites dans le cadre du programme sont naturellement partagées librement avec tout acteur qui s'engage à ne pas en faire un usage commercial :

- **Centre de ressources DLA numérique** par la CRESS Grand Est (avec Solidatech),
- Articles pour **Associathèque**,
- Participation au projet **Vivier de Projets Numériques** porté par Animafac,
- Participation de la Fonda au **Comité de suivi de Guid'asso**, piloté par la DJEPVA et le Mouvement associatif, les Mouvements associatifs et les services de l'État en Centre-Val de Loire, Nouvelle-Aquitaine et Hauts de France.

Une nouvelle stratégie de communication ciblant en priorité les PANA a été établie. Pour cela, une **refonte du site** a été engagée en 2021. La nouvelle version a été mise en ligne en janvier 2022.

En 2021

4

journées de montée en compétence en présentiel
(71 structures présentes)

85

départements où des PANA sont présents, soit une couverture de 84 %

29

webinaires mobilisant 19 experts bénévoles
(456 structures participantes)

417

Points d'appui au numérique associatif (PANA) au 31 décembre 2021

Gouvernance et évaluation

En complément de la Charte dont s'est doté le programme PANA en 2019, le groupe de travail gouvernance s'est donné deux objectifs principaux en 2021 : **clarifier les contributions des acteurs impliqués dans le Copil national et améliorer l'articulation entre le national et les territoires**.

Pour cela, ce groupe a conçu et adressé un questionnaire aux 22 membres du Copil. Ont ensuite été établis un état des lieux des différents schémas de gouvernance territoriale et une infographie afin de faciliter la compréhension par les acteurs.

La première tranche de l'évaluation 2018-2020 avait été effectuée sur la base d'un référentiel d'évaluation collectif. La seconde tranche conduite en 2021, visant à apporter davantage d'informations sur l'impact sur les PANA, a été composée de 12 entretiens semi-directifs et d'un questionnaire en ligne, validé par Roger Sue, sociologue. En tout **64 PANA ont participé à la deuxième tranche d'évaluation** (soit un taux de retour de 15 %).

L'enquête auprès des PANA montre que

- 77 % des répondants estiment être en capacité de transmettre des **compétences et des connaissances acquises dans le cadre du programme** ;
- plus d'1 PANA sur 2 a développé de **nouveaux services d'accompagnement au numérique** pour les associations de son territoire (54 %) ;
- 29 % des répondants estiment que l'adhésion au programme leur a permis de **mieux se faire connaître des associations** de leur territoire ;
- 57 % des répondants ont rencontré de **nouveaux acteurs engagés** sur la question numérique dans le cadre du programme PANA ;
- 36 % des répondants estiment que les **besoins en accompagnement numérique** des associations ne sont pas couverts ;
- le **manque de temps** pour se pencher sur les ressources reste le premier facteur freinant les PANA (33 % des réponses).



Contact référent « Transition numérique des associations »

Charlotte Debray, déléguée générale de la Fonda.

charlotte.debray@fonda.asso.fr

ÉCLAIRER INSPIRER INFLUER

Anna Maheu, responsable communication de la Fonda, présente le guide méthodologique du Faire ensemble lors du Forum National des Associations & Fondations le 13 octobre 2021
© Hermine Catroux / La Fonda

DANS CETTE PARTIE

p. 31 Vie associative

p. 32 Réseaux

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

p. 34 Les interventions et rencontres

- Événements
- Interventions
- Accompagnements

p. 38 Et demain



VIE ASSOCIATIVE

Apprendre ensemble.

Depuis 1981, la Fonda est un espace de réflexion où échangent des personnes de tous horizons. Pour continuer à partager ses savoirs, l'association reconnue d'utilité publique a proposé à ses bénévoles un cycle de formations consacré aux **fondamentaux de la vie associative** en 2021. De mars à décembre 2021, les membres de la Fonda se sont retrouvés **tous les mois en ligne**.

4 mars : « Introduction : quelques données clés sur le fait associatif » par Charlotte Debray et Nils Pedersen, respectivement déléguée générale et président de la Fonda

1^{er} avril : « Le bénévolat en France : état des lieux et tendances » par Charlotte Debray, déléguée générale de la Fonda, et Lionel Prouteau, chercheur

6 mai : « Les différents modèles socio-économiques » par Sophia Lakhdar et Bastien Engelbach, respectivement administratrice et coordonnateur des programmes

3 juin : « Repenser l'évaluation » par Étienne Dupuis de l'Avise et Yannick Blanc, vice-président de la Fonda

1^{er} juillet : « Les questions de gouvernance » par Sébastien Thubert et Alain Legrand, administrateurs de la Fonda

16 septembre : « Associations, démocratie et pouvoir d'agir » par Louise Vaisman et Gabriela Martin, administratrices de la Fonda

7 octobre : « Associations et numérique » par Charlotte Debray, déléguée générale

8 novembre : « Les associations et leur écosystème » par Yannick Blanc, vice-président

2 décembre : « Les dynamiques du Faire ensemble » par Bastien Engelbach et Hannah Olivetti, respectivement coordonnateur des programmes et chargée de mission de la Fonda

Hannah Olivetti, chargée de mission de la Fonda, et Roger Sue, administrateur, lors du séminaire des administrateurs de la Fonda le 26 juin 2021
© Nils Pedersen / La Fonda



Adhérent à La Fonda et militant de la cause associative, je vous remercie pour ce cycle de formation. Informer, connecter et innover, voilà pour moi les fondamentaux de La Fonda...
Jérôme Gardon, Directeur technique de Ligue Auvergne-Rhône-Alpes de la Fédération française de rugby - Conseiller Municipal, Ville de Chassieu (Rhône).



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 continué de renforcer sa présence numérique en 2021.

Mandats et adhésions

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



2 420 abonnés

soit 42 nouveaux par mois



8 988 abonnés

soit 22 nouveaux par mois



3 845 abonnés

soit 91 nouveaux par mois

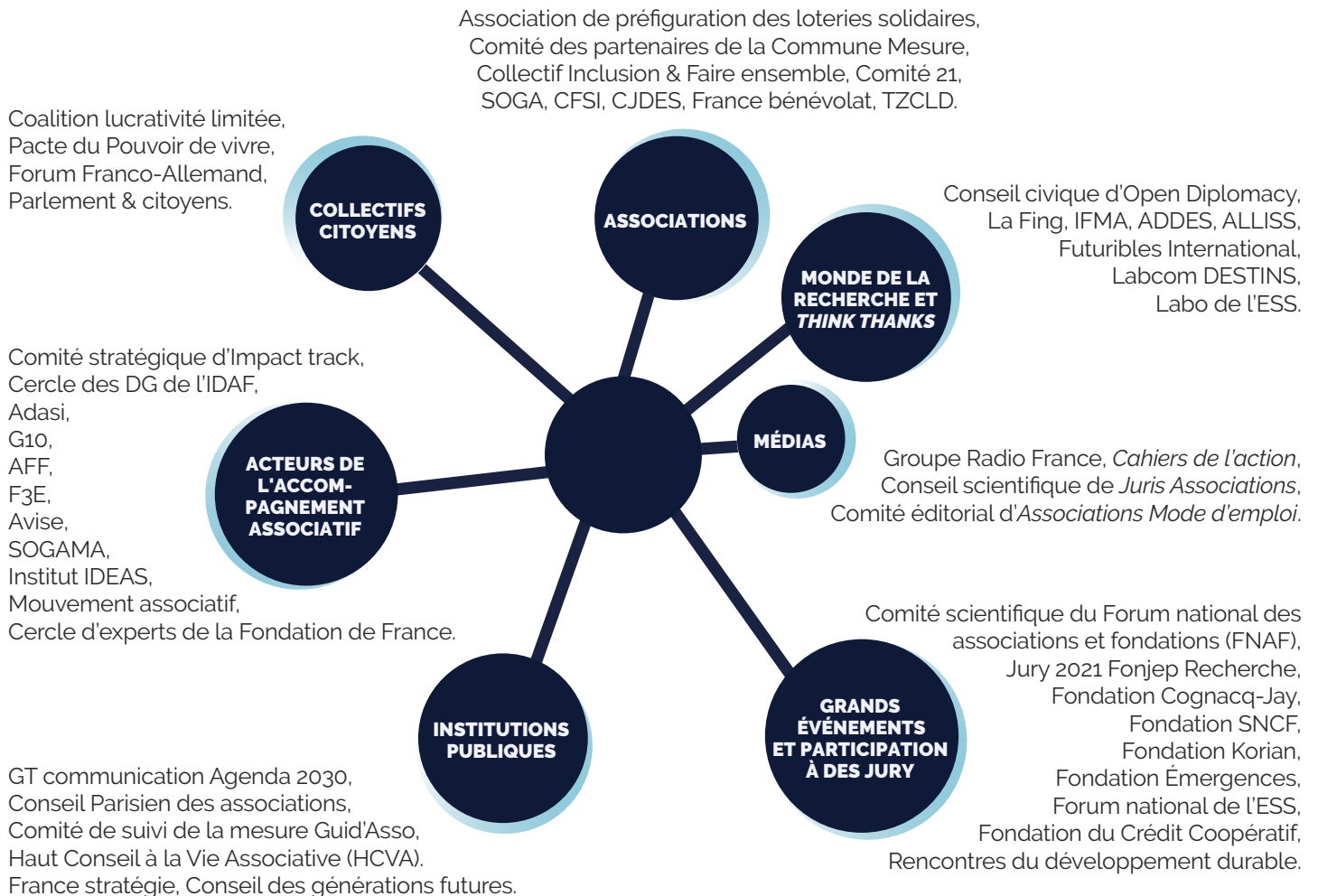


8 400 abonnés

soit 175 nouveaux par mois

Chiffres au 31/12/2021.

Progression mensuelle en 2021.





Bastien Engelbach, coordonnateur des programmes de la Fonda, forme à l'animation du jeu Faire ensemble 2030 les membres de La Fonda Sud-Ouest le 30 septembre 2021 © Hannah Olivetti / La Fonda

L'année 2021 de La Fonda Sud-Ouest

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

En 2021, vous êtes nombreux à avoir croisé La Fonda Sud-Ouest dans de multiples circonstances. La Fonda Sud-Ouest, ce sont des **actions de soutien direct à la vie associative**, la mise en réseau de différents acteurs.

Ses membres bénéficient lors de ses permanences d'une écoute, d'un **appui pour la création, le développement de leur structure associative**. Ils et elles participent à des ateliers, des groupes, des formations sur diverses thématiques : le mécénat de compétences (un *vade-mecum* méthodologique est prévu pour mi-2022), le projet associatif, les nouvelles formes de gouvernance, les modèles économiques, la communication interne et externe, le bénévolat, les diverses utilisations du numérique dans les associations, etc.

La Fonda Sud-Ouest, ce sont aussi des **travaux en lien avec La Fonda sur les grandes tendances du fait associatif**. Les bénévoles de la Fonda Sud-Ouest ont organisé des rencontres sur l'étude du paysage associatif français, la mesure d'impact social, la prospective à l'intention des associations, les Objectifs de développement durable via le jeu de cartes Faire ensemble 2030, les nouvelles formes d'engagement, la mise en œuvre du guide des bonnes pratiques dans le monde de l'ESS, etc.

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

Dans un objectif de transmission des connaissances, des savoirs et des outils, La Fonda Sud-Ouest travaille sur un outil numérique : **Réseau ouvert de soutien à l'engagement associatif**. Il se décline autour de deux objectifs : l'apport au grand public et l'animation d'un réseau.

Il est fondé sur l'intelligence artificielle et va allier la perception visuelle, la compréhension d'un langage simple et le traitement d'une grande quantité de données. Il donnera accès à une **information adaptée à chacune et chacun**, permettra de s'approprier les informations, d'être orienté en fonction du projet et ainsi de bénéficier d'une offre d'appui et de soutien personnalisée.

Le bureau de La Fonda Sud-Ouest a changé suite à l'Assemblée Générale du 22 mars 2022. Il est constitué à présent de la manière suivante :

- Philippe Bégout – Président
- Bertrand Barrieu – Secrétaire
- François Brunie – Trésorier
- Maïté Marquie – Administratrice
- Mirenxü Marquie – Administratrice

INTERVENTIONS ET RENCONTRES

Éclairer les acteurs de l'écosystème associatif.

En 2021:

78

interventions réalisées,
(pour 44 en 2020), sur 109 demandes dont :

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

Les Belles Rencontres de l'Animation de la vie sociale (AVS) dans le Lot

En octobre 2021, la Fonda a accompagné la CAF du Lot dans l'organisation d'un événement, dont l'objet était de faire connaître et reconnaître la **contribution de l'AVS à l'attractivité du territoire** et donner de la visibilité aux Centres sociaux et EVS, généralistes, ouverts à tous, mais ne couvrant pas l'ensemble des besoins (zones blanches).

Élus locaux, partenaires institutionnels, professionnels : environ 150 personnes ont participé à l'événement, qui a permis de montrer que l'AVS contribue à apporter des réponses aux grands enjeux du territoire (isolement, pauvreté, logement, insertion professionnelle, violences intrafamiliales, prévention). La rencontre a permis de favoriser **le dialogue et la mise en cohérence avec d'autres politiques publiques** déployées sur le territoire

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

— **Débats prospectifs** Fond'Après :

« Comment (re)penser la valeur ? » le 19 janvier et « Égalité femmes-hommes : une exigence démocratique » le 11 mars.

— **Son anniversaire** le 8 octobre à l'Hôtel de Ville de Paris avec Anouch Toranian, adjointe à la Maire de Paris chargée de la vie associative, Olivia Grégoire, Secrétaire d'État chargée de l'ESS, et Sarah El Hairy, Secrétaire d'État chargée de la Jeunesse et de l'Engagement

— Séances de découverte et formation à l'animation du **jeu Faire ensemble 2030** : 43 séances ont été organisées, en ligne et en présentiel.

— Un **cycle de formations** consacré aux « fondamentaux de la vie associative » avec un webinaire par mois de mars à décembre 2021.



Nous essayons de faire en sorte que les rendez-vous des candidats au Prix Fondation Cognacq-Jay soient toujours des moments apprenants. Merci à Charlotte Debray, ainsi qu'à l'équipe de la Fonda, qui a mené ce moment d'échanges avec beaucoup d'efficacité et de professionnalisme, comme toujours.

Giorgia Ceriani Sebregondi, Directrice de la communication, de l'innovation et de la prospective de la Fondation Cognacq-Jay et vice-présidente de la Fonda.



*Sophia Lakhdar et Yannick Blanc, respectivement administratrice et vice-président de la Fonda, lors des 40 ans de l'association le 8 octobre 2021 à l'Hôtel de Ville de Paris
© Anna Maheu / La Fonda*

ACCOMPAGNEMENTS

Appui à la démarche d'évaluation, à la conception et l'animation d'événements, conception et animation d'ateliers collectifs, capitalisation...

Développer des stratégies partenariales

Cette année encore, la Fonda a utilisé 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 permet de travailler sur des logiques de partenariats auprès de fondations, de collectifs informels et d'un incubateur de projets philanthropiques.

Laboratoire d'initiatives alimentaires e-graine Nouvelle-Aquitaine, Association Prévention Routière, AnimaFac, Biennale des villes en transition, Engagé-e-s & Déterminé-e-s, Fondation RTE, Profession Banlieue, Philantro-Lab.

Forum national de l'ESS et de l'innovation sociale à Niort

Outre la coordination du parcours thématique **Territoires et coopération**, la Fonda a animé deux ateliers lors la dernière édition du Forum de l'ESS à Niort.

Elle a également travaillé, en lien avec le Rameau, à la rédaction d'un document de **capitalisation de la méthode en co-construction** retenue pour bâtir le Forum. Ce document paraîtra en 2022.

Les Assises de la démocratie permanente de Bordeaux

La Fonda a animé le 15 octobre un atelier à destination des associations, dans le cadre des Assises de la démocratie permanente initiées par la **Ville de Bordeaux**.

L'atelier a permis de mettre en lumière la contribution de la vitalité associative à la vitalité démocratique et de formuler une **vision partagée d'un futur souhaitable** où les associations mobilisent les énergies citoyennes.

Comprendre les enjeux associatifs

En 2021, la Fonda a appuyé différentes structures dans l'**organisation de temps fort** concernant :

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

Mairie de Bordeaux, Uriopss Auvergne Rhône Alpes, Fondation Crédit coopératif, Congrès du F3E, Unapei, Association française des Fundraisers, SciencesPo Paris, Rencontres du développement durable d'Open Diplomacy, Journée de la communauté du prix de la Fondation Cognacq-Jay.

Nourrir ses réflexions stratégiques

Enquêtes, études, conceptions et mises en œuvre de dispositifs d'évaluation :

la Fonda a accompagné des structures variées dans leurs **réflexions stratégiques**.

CNAF, Fédération de l'Entraide Protestante, Territoires zéro chômeurs de longue durée, Note ODD 17 du Comité 21, Capitalisation du Forum de l'ESS, Livret Les indicateurs des ODD : une boussole pour les soutenabilités ? de France Stratégie.

Accompagnement de la Fédération de l'Entraide Protestante

Depuis fin 2020, la Fonda accompagne la **Fédération de l'Entraide Protestante (FEP)** dans une expérimentation visant à faciliter le lien entre les entreprises et les personnes sans papiers à l'échelle d'un territoire, afin que ceux-ci puissent trouver un travail et régulariser leur situation.

L'expérimentation a commencé en 2021 sur un premier territoire pilote à Grenoble et doit être prolongée en 2022. La Fonda accompagne la FEP pour concevoir et mettre en œuvre **un cadre et un dispositif d'évaluation** adossé à la méthode d'analyse des chaînes de valeur.

Cette démarche d'évaluation partenariale et participative s'appuie sur des **groupes de consensus locaux** constitués et soutenus par la FEP, qui mobilisent plusieurs associations au contact des personnes sans papiers. Dans ce cadre, en 2021 la Fonda a aidé les porteurs de projet au niveau national à définir les objectifs de résultats et d'impacts du programme, les indicateurs qui les caractérisent, et les moyens de collecter les données pertinentes. La Fonda a ensuite accompagné les acteurs locaux de Grenoble pour animer le consensus local, adapter l'accompagnement aux spécificités du territoire, construire les outils pertinents, et se préparer à établir une évaluation de base au lancement du projet.

Terme d'un **projet stratégique de trois ans**, cette année 2021 voit aboutir de nombreux chantiers au long cours, comme la rédaction du *Guide méthodologique du Faire ensemble*, ou la modélisation de la démarche d'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur expérimentée pour les Centres sociaux et Territoires zéro chômeur de longue durée. Il nous tarde de partager ces publications et d'échanger avec vous sur nos approches et analyses !

La pertinence et l'utilité de nos travaux n'est semble-t-il pas en question, tant la demande est forte, et les besoins des associations (et de leurs partenaires) en matière d'éclairages et d'accompagnement sur l'ingénierie de la coopération, l'évaluation ou le numérique ne sont pas encore couverts.

Mais pour les années qui viennent, il ne s'agit plus seulement de modéliser les principes et les marqueurs de la **structuration en « communauté d'action »**, il s'agit de les transmettre pour qu'ils soient adoptés largement par les responsables associatifs, et les organisations qui les accompagnent et les soutiennent.

Pour répondre à cet enjeu stratégique majeur, la Fonda va renforcer ses activités de *do tank*, en proposant des études de cas, des guides méthodologiques, des boîtes à outils, de la sensibilisation, des formations et des accompagnements collectifs. L'idée de développer — avec d'autres acteurs, une stratégie de transmission ou d'**essaimage à plus grande échelle** est déjà à l'étude.

Cette ingénierie en rodage ne doit pas faire oublier l'importance de cultiver le *think tank* prospectif que la Fonda est aussi : l'anticipation est la meilleure façon d'**aider les responsables associatifs et leurs partenaires à se préparer à l'avenir**. Or les transformations de l'engagement provoquent dans notre univers une tectonique des plaques sans précédent. L'engagement est sur toutes les lèvres : il est au cœur du lien d'association, mais trouve d'autres traductions dans le champ de l'intime, ou celui de l'action publique, de la citoyenneté, de l'entreprise ou de la production de connaissance.

En quoi les tendances — lourdes ou émergentes, réelles ou supposées, qui transforment

les conditions, les formes et les finalités de l'engagement nous renseignent-elles sur l'avenir ? Le sens du **nouvel exercice de prospective** que la Fonda va impulser en 2022, sera ainsi d'éclairer les « futurs possibles de la société de l'engagement ». Pour ce faire, nous mobiliserons des expertises diverses et complémentaires.

La prospective telle que la Fonda la pratique, en favorisant la participation du plus grand nombre, vient **nourrir la délibération collective et les choix stratégiques** des personnes comme des organisations. En cela, et au moment où le sentiment général est que le vote est sans effet, la démarche prospective que nous proposons entend redonner du « pouvoir d'agir ».

Associations,
fondations,
acteurs publics,
entreprises et
chercheurs, et tous
les bénévoles intéressés
par nos travaux...
soyez les bienvenus à bord !

ET DEMAIN



Charlotte Debray
déléguée générale



NOUS CONTACTER

www.fonda.asso.fr

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

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

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

La Fonda remercie ses grands partenaires:

