

le cnam

Chaire d'Économie Solidaire

le cnam



**« (se) COMPRENDRE ENSEMBLE.**

**Inventer de nouveaux savoirs avec la cartographie active »**

**MONOGRAPHIE**

**LA FONDA**

**FABRIQUE ASSOCIATIVE**

**Texte rédigé par les étudiants du Master 2**

**« Intervention et développement social.**

**Économie sociale et solidaire »**

## MONOGRAPHIE DE L'ASSOCIATION LA FONDA, FABRIQUE ASSOCIATIVE

---

### Présentation des personnes rencontrées :

- Bastien Engelbach : salarié, membre de l'équipe permanente. Titulaire d'un Master 2 en philosophie, il a d'abord occupé un poste de secrétaire de rédaction dans un média sur Internet. Ensuite, il est rentré dans le domaine de l'ESS en travaillant dans l'association Animafac en tant que chargé de mission. Il a pu développer son expertise et la rédaction de notes en continuité avec ses compétences universitaires. Puis, il a fait un bilan de compétences afin d'être au clair avec ses convictions et ses valeurs pour le secteur associatif, notamment le champ de l'économie social et solidaire. Il intègre ainsi en 2015, un poste de chargé de mission sur le projet Faire Ensemble 2020 à La Fonda. En septembre 2016, il devient coordonnateur des programmes de la Fonda.
  
- Grégoire Barbot : depuis plus de 5 ans, salarié, membre de l'équipe permanente. Titulaire d'un Master 2 en sociologie. Il est chargé de mission à la Fonda et détaché pendant 2 ans sur l'animation de la communication du Collectif Pouvoir d'Agir : missions élargies : coordination groupes de travail, rédaction de publications, animation d'ateliers, et l'organisation d'événementiels... Et dans le cadre de ses missions spécifiques : Gouvernance biens communs et Pouvoir d'Agir.
  
- Jean Bastide : militant associatif, invité permanent du conseil d'administration: il a fait des études de théologie et d'archéologie ainsi qu'une formation à l'animation socioculturelle. Il préside le conseil d'administration de l'École Pratique de Service Social depuis 1997. Il est membre du conseil d'administration de La Fonda, et a présidé la commission "vie associative" de l'Uniopss pendant 15 ans, jusqu'en 2015.

## 1. IDENTIFICATION DE L'INITIATIVE

-Nom : La Fonda, fabrique associative



-Sigle :

-Date de création : 1981

-Personne responsable : Yannick Blanc - Président

-Adresse : 53 boulevard de Charonne 75011 Paris

-Téléphone /Fax : 01 45 49 06 58 / 01 42 84 04 84

-Courriel : fonda@fonda.asso.fr

-Site web : <http://fonda.asso.fr/>

## 2. DONNÉES JURIDIQUES ET ORGANISATIONNELLES

### Statuts juridiques :

La Fonda est une association à but non lucratif, loi 1901, créée en 1981. Laboratoire d'idées du monde associatif, la Fonda a pour objet de comprendre et valoriser le fait associatif, et ainsi que sa contribution à la construction d'une société décloisonnée et respectueuse de l'initiative citoyenne.

*"La Fonda a puissamment contribué à la reconnaissance des associations par les pouvoirs publics."*<sup>(1)</sup>

### Les parties prenantes :

Les personnalités morales peuvent trouver un intérêt à soutenir La Fonda en devenant partenaires associés. Sans voix délibérative, les partenaires associés peuvent participer aux travaux de La Master MR065-2 - 2015-2016 - USS201A - Géraldine Leveiller, Nadia Grédoire, Yamina Omrani, Youssef Benizzi

Fonda, donnant ainsi à leurs représentants accès à la richesse de leurs productions. "[Ils] sont comme une marque de solidarité ; de liens avec La Fonda [...] ils ne sont pas associés aux instances statutaires, [...] aux voies de délibération dans les votes, dans l'AG" :

- La Fédération des centres sociaux
- Les petits frères des pauvres,
- la Société française de prospective,
- l'Uniopss,
- l'association Passion,
- l'association Futuribles,
- la Fédération d'entraide protestante,
- Culture et promotion,
- Les assises nationales du sport,
- Sogama crédit associatif,
- La fondation EDF,
- France bénévolat,
- la mutuelle nationale territoriale (MNT),
- et la Croix rouge.

### **Les salarié(e)s :**

La Fonda embauche sept salariés en CDI<sup>1</sup>: la déléguée générale, l'assistante de Direction, la maquettiste, l'assistante de gestion, le coordonnateur des programmes et l'un chargé de mission (l'un travaillant entre autres sur le Collectif "Pouvoir d'agir" et l'autre principalement sur la prospective "Faire ensemble 2020").

### **Les administrateurs-trices :**

Le 28 mars 2012 lors de l'Assemblée générale, huit nouveaux administrateurs ont rejoint la Fonda, permettant d'atteindre la parité et de rajeunir les instances de gouvernance<sup>2</sup> de

---

<sup>1</sup> CDI : contrat à durée indéterminée

<sup>2</sup> La gouvernance est ce qui articule et associe des institutions politiques, des acteurs sociaux et des organisations privées, dans des processus d'élaboration et de mise en oeuvre de choix collectifs, capables de provoquer une

l'association, un quart des administrateurs a entre 23 et 35 ans. Les anciens se sont proposé d'être à l'entière disposition des nouveaux administrateurs afin de partager leurs expériences et savoir-faire ainsi que leur temps pour intervenir si besoin est auprès de partenaires et associations.

### **Les bénévoles actifs et le Bureau :**

Les bénévoles de La Fonda sont autour d'une soixante très actifs. Toutes les personnes du conseil d'administration et du Bureau en font partie, soit une trentaine de personnes. L'année dernière ils ont commencé à inaugurer un nouveau mode de gestion du bénévolat, en lien avec "Passerelle et compétences" qui est sur mission. Cela a permis d'intégrer deux personnes dans l'équipe qui sont très impliquées sur le travail de la Tribune ; la revue trimestrielle de La Fonda. Il y a beaucoup de bénévoles ponctuels aussi très présents sur les événements organisés et projets animés par La Fonda, ce sont des démarches très participatives. Par exemple l'année dernière dans le projet Faire ensemble en Rhône-Alpes Auvergne, le chargé d'étude a pu solliciter une centaine de bénévoles sans qu'ils soient membres de La Fonda.

### **Les adhérents-es :**

Ils sont autour de deux-cents personnes physiques. De profils très variés, ils peuvent être des personnes de la haute fonction publique, comme des personnes venant de collectivités ou d'associations. C'est un espace de libre parole du fait que les personnes venant à La Fonda ne viennent pas au nom de leur association mais en leur nom propre, ils n'engagent donc pas leur structure quand ils participent aux instances et ne partagent que leurs expertises.

## **3. HYBRIDATION DES RESSOURCES**

Le modèle de La Fonda est un modèle hybride, comme beaucoup d'associations : moitié moitié par public et privé.

Les financeurs publics principaux sont :

- la Djepva<sup>3</sup>. Qui est rattaché au Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports.
  - la DGCS, donc la Direction générale de la cohésion sociale, qui est rattaché au ministère des affaires sociales.
  - la région Ile-de-France
  - la Mairie de Paris.
  - la Caisse des dépôts et consignations,
- Après au niveau du privé, il y a :
- la MACIF,
  - La Fondation SNCF,
  - Chorum : caisse de mutuelle et prévoyance dans l'ESS.
  - les cotisations des adhérents,
  - les abonnements à la Tribune,
  - la vente : les numéros de la Tribune, le jeu de cartes, etc.

### 3.3 - Comment se caractérise dans la réalité de votre structure l'hybridation des ressources (articulation entre ressources publiques, privées et bénévolat / dons / mise à disposition de matériel et locaux) ? [AA : donner des pourcentages ou des chiffres ou des exemples qualitatifs]

Les ressources non monétaires restes ponctuelles : la mise à disposition de locaux en Rhône-Alpes par exemple.

Le bénévolat est une ressource importante de l'association, les bénévoles de la Fonda s'impliquant dans les différents groupes de travail.

## 4. PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

### Histoire de La Fonda<sup>[3]</sup> :

En 1974, la revue du club de réflexion politique "Échange et projets" publie un article intitulé "Pour un nouveau pouvoir de l'association". Manifeste pour une meilleure prise en compte des associations par la puissance publique, l'article détaillait une série de propositions concrètes pour

---

<sup>3</sup>direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et la vie associative

y parvenir. Le collectif à l'origine de cet article réunissait : haut-fonctionnaires, militants associatifs, politiques et syndicaux issus de différentes familles de pensée.

Avec d'autres, ils souhaitent alors prolonger leur réflexion commune et fondent l'Association pour le développement des associations de progrès (la DAP). Trois autres organisations les rejoignent : le Groupe de Recherche pour l'Education et la Prospective, la Fondation de France et l'association "Education et échanges". A sa constitution, la DAP pose le principe d'une existence à durée déterminée pour la réalisation de ses objectifs. Son but est "de susciter de nouvelles dispositions de la part de l'Etat et des collectivités publiques en faveur des associations afin de tenir compte du rôle primordial de celles-ci dans le fonctionnement démocratique de la Nation, pour la diffusion d'idées novatrices, pour la prise en charge de services, pour le développement harmonieux de la Société, pour l'information et la formation des citoyens."

Afin de garantir sa liberté d'actions et de propositions, la DAP souhaite réunir des personnalités représentatives des différents secteurs associatifs ou ayant un lien avec le monde associatif sur la base d'un engagement personnel en dehors de tout mandatement d'une des associations auxquelles ils appartiennent. La DAP a poursuivi ses travaux pendant 6 années de 1975 à 1981, intervenant auprès des pouvoirs publics, conduisant des études, organisant d'importants colloques<sup>4</sup> ou éditant des documents.

Considérant son action accomplie, et conformément à ses principes, la DAP se dissout en 1981 appelant néanmoins à la poursuite de la dynamique de réflexion qu'elle avait engagée. C'est ainsi que la Fonda fut créée en 1981, reprenant les objectifs et principes de fonctionnement de la DAP."

L'un des projets au cœur de l'activité actuelle de l'histoire de La Fonda depuis 2010, c'est l'arrivée de l'exercice de prospective "Faire ensemble 2020". *"Après la distinction CPCA et La Fonda, il y avait une question de savoir sur quoi pouvait se recentrer La Fonda, sur quelle activité, sachant que finalement l'objet de départ qui était la reconnaissance de l'association*

---

<sup>4</sup> L'association et les Pouvoirs - Lille en 1979, Pour une nouvelle règle du jeu social - Grenoble en 1981

*auprès des pouvoirs publics, pour créer des instances d'échanges et de concertation d'acteurs auprès des autorités publiques dans le monde associatif, avait été réalisé. "*

### **Objectifs de La Fonda :**

En trente ans, les missions de la Fonda se sont profondément renouvelées mais depuis son origine son objectif principal est de *"créer un espace transversal, où peuvent se rencontrer et échanger les acteurs du monde associatif pour éclairer ce qui constitue le fait associatif dans sa singularité. [...] cet espace de transversalité, d'être un espace de rencontre, d'échange pour éclairer ce qu'est le monde associatif et comprendre ce qu'il apporte à la société."* Pour cela elle mobilise des expertises très multiples et variées pour valoriser le fait associatif dans ses diverses dimensions : démocratiques, économiques, sociales et sociétales.

### **Activités principales de La Fonda :**

La prospective<sup>5</sup> "Faire ensemble 2020" est l'activité principale de La Fonda, le projet est né en 2010.

*"Face à de profonds bouleversements, les associations et les acteurs de l'économie sociale et solidaire font l'objet de tensions sans précédent. Il est devenu urgent d'améliorer les fonctionnements et de s'adapter. Pour réussir, cela exige de se projeter vers l'avenir, d'anticiper pour mieux construire demain ensemble ! C'est l'objet de la démarche prospective "Faire Ensemble 2020" animée par la Fonda. Ancrée dans la diversité du paysage associatif, notre démarche est ouverte à tous."*<sup>[4]</sup>

La démarche de prospective de La Fonda naît d'un constat : le besoin pour les acteurs associatifs de sortir de l'urgence du présent, et leur permettre de penser l'environnement dans lequel ils évoluent, comprendre ce qui peut arriver à leur structure, aux structures associatives et partant de cela comprendre comment est-ce que l'on peut agir. C'est-à-dire aussi, quels sont dans l'avenir, les leviers pour agir, quelles sont les menaces, les opportunités, et comment on fait partant de cela

---

<sup>5</sup>Science ayant pour objet l'étude des causes techniques, scientifiques, économiques et sociales qui accélèrent l'évolution du monde moderne, et la prévision des situations qui pourraient découler de leurs influences conjuguées.  
Master MR065-2 - 2015-2016 - USS201A - Géraldine Leveiller, Nadia Grédoire, Yamina Omrani, Youssef Benizzi



pour construire un projet, qui respecte nos valeurs, qui nous permette de trouver notre place, notre position. C'est redonner en quelque sorte le pouvoir d'agir aux associations. Maintenant on demande aux associations de ne pas être simplement des gestionnaires, des supplétifs de l'administration, mais on leur demande aussi de garder ce pouvoir d'innovation et de projets.

*"Demain ne sera pas comme hier. Il sera nouveau et dépendra de nous. Il est moins à découvrir qu'à inventer."*<sup>6</sup>

Faire ensemble 2020, s'est construit en plusieurs étapes.

Tout d'abord la diffusion d'un questionnaire en ligne, auto-administré, aux responsables associatifs et pour lequel il y a eu 1200 réponses. L'objectif est de comprendre quels sont les principaux sujets auxquels ils sont confrontés, les grandes mutations sociales, donc qui impactent les associations, les sujets sur lesquels elles doivent travailler, les diagnostics sur les faiblesses des associations et leurs atouts.

En parallèle, il y a eu 55 groupes locaux un peu partout en France. Le principe de ces groupes locaux est de faire remonter et participer à la réflexion les acteurs par rapport à l'avenir du monde associatif sur des séances de 3 à 4 heures, en petits groupes de quatre à huit personnes. C'est une façon de comprendre les grandes préoccupations des acteurs associatifs, quelle perception ils ont de ses freins, de ses faiblesses, de ses forces...

L'enquête ainsi que les groupes locaux, ont permis de mettre en avant la grande préoccupation qu'ont les acteurs associatifs des questions de gouvernance, mais aussi de la manière pour renouveler les instances, comment intégrer les jeunes, etc. L'intégration du numérique est venu plus tard.

A côté de cette enquête en ligne et des groupes locaux, il y a eu également des notes d'experts, c'est interne à La Fonda. Des notes rétrospectives sur le renouvellement des liens entre les

---

<sup>6</sup> Gaston Berger, Jacques Bourbon-Busset, Pierre Masse, De la prospective : Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966), Édition L'Harmattan, Prospective - Mémoire, octobre 2007

collectifs de modèles sociaux économiques, de modèles démocratiques. Il y a eu une série de notes qui essayent de faire un état des lieux, d'imaginer des projections possibles. Et l'ensemble de ces éléments ont permis de dresser quatre scénarios d'évolution possible du monde associatif :

- le libéralisme étendu
- la défaisse de l'état
- une société de coopération
- une société créative

Avec l'idée de toute façon que l'on sait bien que la réalité n'est jamais, et ne sera jamais un scénario telle qu'on l'a rédigé, mais évidemment aux croisements de ces scénarios. Tout ce travail a abouti sur l'Université en 2011, pour poser les bases, les débats ces scénarios, etc.

Ensuite s'est ouverte une deuxième phase jusqu'en 2013 qui s'est terminée aussi pendant une Université. La deuxième phase est partie de l'idée que La Fonda a éclairée l'avenir possible des associations, maintenant il faut comprendre l'environnement des associations.

Pour ce faire, quatre rencontres ont été organisées, avec à chaque fois deux experts de la prospective, ce qui fait huit dialogues thématiques avec les experts de la prospective sur l'avenir des villes, sur l'innovation sociale, sur les grandes mutations sociales, sur la délégation de la protection sociale, etc. Cela a permis d'établir de grandes tendances de société, qui ont un impact sur les associations. Soit des impacts qui vont modifier leur façon de faire, ou les poussent à inventer de nouveaux projets ou des nouveaux modes d'action. A partir de ces analyses une Cartographie a été créée.

Le principe de la cartographie est de montrer les tendances auxquelles sont confrontées les associations et comment ça les interpellent. " [...] en l'absence de régulation, il y a des logique de replis. Pour eux c'est comme une nouvelle journée tous les jours. Et à côté de cela, dans un environnement constitué de menaces, il y a aussi d'autres courants qui sont porteurs de solutions."

Pour en simplifier la lecture les 60 tendances identifiées ont été classées dans 6 systèmes et selon trois courants majeurs qui traversent notre société :

- Les 6 systèmes : politique de société, individu, économie, environnement et le dernier Technoscience et connaissances.

Les 3 courants :

- La Fragmentation : **Reflet d'un monde ancien qui ne parvient plus à rencontrer les attentes et besoins de la société actuelle. Il concentre de nombreuses tendances perçues comme étant des menaces pour la cohésion.**

- La Fluidité : la rapidité des échanges, le numérique. Dans ces échanges il y a aussi cette idée développement, de facilité de voyage, qui peut être loin d'être définitif, et des frontières géographiques, et évidemment la rapidité des échanges numérique. Le corollaire de tout cela c'est que les individus sont ce que l'on appelle des multi-appartenant. Vous pouvez, grâce au numérique, évoluer dans une communauté différente, des sphères d'intérêts différentes. On peut être bénévole de quartier et en même temps aller faire des pétitions contre la déforestation en Amazonie, et avoir un travail d'expertise pour une ONG internationale.

- Et l'empathie : c'est l'idée qu'apparaissent de nouvelles formes d'agir, de nouvelles façons de consommer, de produire, de travailler. Se dire que dans nos actions, il y a des conséquences pour les générations à venir, pour notre environnement, pour les autres.

Toutes les questions autour des modes de consommation d'aujourd'hui !

De là émerge 3 enjeux, qui sont :

- Individus et collectif : comment est ce que l'on articule les attentes des individus, des formes d'actions collectives. Tout ce qui était déjà très prégnant d'ailleurs dans les premiers travaux de Faireensemble2020.

- Territoire et réseau : c'est comment est-ce que compte tenu du fait que les gens évoluent dans des échelles géographiques, spatiales différentes, comment on fait quand même pour garantir l'accès de chacun à des droits sociaux, enfin aux droits fondamentaux aux besoins de base

- Économie et inclusion : c'est comment est ce que l'on imagine des nouveaux modèles de développement plus inclusifs, peut-être fondé sur un nouveau rapport au travail, à la richesse et vraiment au service de l'humain

Avec l'étude sur le vieillissement, nous avons opéré une déclinaison thématique des travaux de prospective

L'étude sur le vieillissement, le principe c'est vraiment de faire une étude prospective. Elle a été faite avec Futuribles, qui est l'un des acteurs de la prospective, Mais elle s'est faite sur plusieurs étapes.

Dans un premier temps, le scénario de l'évolution. Enfin d'abord constitution d'un comité de scientifiques, etc.

Ensuite, il y a l'élaboration des scénarios. A partir de ces scénarios, on distingue de grands enjeux de société, et à partir de ces grands enjeux de société, voir entre autres quelles sont les initiatives qui répondent à ces enjeux-là.

300 initiatives ont été repérées, comme quoi il y a de l'inventivité en termes d'actions ESS vraiment ESS, et à partir, ensuite il y a eu 10 monographies, des présentations beaucoup plus détaillées des initiatives qui ont été réalisées, pour déboucher sur une présentation d'enjeux stratégiques pour les acteurs de l'ESS face aux questions du vieillissement. C'est vraiment ça, comme ça qu'a fonctionné l'étude. Et là, elle doit arriver dans les prochaines semaines."

Il y a également eu une déclinaison régionale des travaux de Faire ensemble 2020 en Rhône-Alpes.

La phase en cours de Faire ensemble 2020, c'est de travailler sur la notion de communauté d'actions ; du "faire ensemble opérationnel" en quelques sortes. D'ailleurs ça explique pourquoi on a fait notre troisième université en 2013, on a gardé le titre "faire ensemble 2020", même si l'horizon prospectif se raccourcit. Mais parce notre idée maintenant c'est de vraiment de mettre la prospective au service de l'action. Cela veut dire, ce qui nous intéresse, c'est de voir comment tous ces travaux, tout de savoir prospectif accumulé sert maintenant à outiller des acteurs associatifs pour vraiment penser leur stratégie et leurs projets.

Attention on n'est pas un acteur de l'accompagnement au sens de l'association en termes d'activité etc.

Mais ce qui nous intéresse, c'est d'essayer de proposer des plans, d'accompagner sur leur réflexion stratégique. Et le projet autour des communautés d'actions, par exemple à la dernière

université on a organisé ce qu'on appelle "Les marathons de l'innovation". En gros l'objectif, c'était à partir d'un déficit social, de voir comment on peut inventer une réponse qui apporte une solution à ce problème-là. Et l'importance avec la notion de communauté d'actions ; c'est de travailler sur la notion de coopération, de collectif. Coopération pas de sens de coopérative.

Et dans cette coopération, ce qu'on veut c'est d'amener à faire réfléchir, à faire travailler ensemble : les associations, les entreprises, les citoyens, les individus isolés, les élus, les collectivités, les entreprises de l'ESS ou non.

La loi va nous intéresser sur les opportunités qu'elle peut offrir à certains acteurs, mais pas en termes identitaire. C'est là-dessus, qu'on va peut-être éventuellement s'intéresser.

La loi, c'est sur les outils financiers, les reconnaissances pilotes, mais ce n'est pas une question cruciale. Ce qui est plus important pour nous, c'est de penser à un moment donné c'est comment on fait ?

Cette dernière phase Faire ensemble 2020, c'est vraiment sur des défis sociaux, et de voir comment on mutualise les moyens d'agir, d'acteurs associatifs, des associations et leurs partenaires..."

## **5. MODE DE GOUVERNANCE ET DE PARTICIPATION**

### **Sur la gouvernance :**

Le mode de gouvernance a une particularité à la Fonda : Membre adhérent, Administrateur, Bénévole, partenaires associés, AG, CA et du Bureau...

Point de vue d'un salarié : La gouvernance, se veut assez souple. Le bureau se réunit 1 fois par mois. Le CA c'est 1 fois tous les 3 mois. La plupart des décisions sont prises par le bureau. Après les missions importantes et la validation des comptes se font par le CA.

Une des particularités importante de La Fonda, c'est que les salariés sont présents dans les temps statutaires. Cela veut dire que les salariés participent au bureau, et au conseil d'administration.

Notre interlocuteur salarié de la Fonda précise que : "contrairement à certaines associations où vous avez un représentant qui sera là pour les autres."

L'ensemble des salariés de la Fonda est associé aux décisions, aux discussions même s'il n'y a pas forcément de vote formel.

Ce modèle de participation aurait été introduit vers 2008, par Jean-Pierre Worms président de l'association à cette période, pour défendre l'idée que : "les salariés, dans la mesure où ils participent à la vie associative, qu'ils construisent l'action au quotidien, il n'y a pas de raison qu'ils ne soient pas présents dans ces instances-là ; et qu'ils s'expriment, à titre consultatif..."

Point de vue d'un membre militant associatif : Un changement de gouvernance a eu lieu, il y a 2 ans en termes de renouvellement du bureau : "On a passé la main pour qu'il y ait un changement de génération". Toutefois, l'expertise des anciens est toujours la bienvenue "On est toujours invité au CA, ainsi qu'à la participation aux activités et réflexions sur l'avenir des associations, la prospective, et pour ma part, en particulier dans le domaine des associations gestionnaires"<sup>7</sup>

L'impact du changement de gouvernance a impulsé une nouvelle dynamique au sein de l'association notamment en termes d'apport technologique, en particulier tout ce qui concerne le numérique.

Du coup les anciens semblent avoir une crainte d'être dépassé par l'évolution des outils, des modèles d'organisation, toutefois, ils acceptent le changement :

"Moi je ne suis pas Twitter, etc. C'est votre génération. Disons que ça ne m'enchant pas complètement mais je vois très bien, ce qui peut être fait avec ces outils-là..."

Notre interlocuteur militant poursuit "Par contre à La Fonda il y a un groupe qui ne travaille que sur ça. Là je n'y participe pas car je n'y apporterai pas grand-chose, enfin si, je serais comme à l'école à ce moment-là. J'apprendrais... Mais je n'ai pas le temps..."

"Il y a des nouveaux effectivement qui ont les mêmes âges 35-40 ans, qui travaillent, donc qui n'ont pas la disponibilité que nous avons parce qu'on est retraité et on a à la fois plus de temps, on peut se réunir en journée, alors que les nouveaux non. C'est là qu'on a décidé que les anciens membres du CA continueraient à être invités au CA, pas au Bureau, et que lorsque le CA se réunit, vous avez une dizaine d'anciens qui participent comme les autres ! Je crois qu'on est assez respectueux de ceux qui sont élus, mais en même temps c'est eux qui réclament qu'on soit là car

---

<sup>7</sup>pour plus de renseignements sur la définition d'association gestionnaire : <http://fonda.asso.fr/Contraintes-des-marches-et-projets.html>

ils ne peuvent pas répondre aux interventions sur l'extérieur en particulier etc. Ils ont des impossibilités, alors que nous on est plus disponibles. Mais **on le fait dans une coopération très étroite, et je pense que ça c'est une innovation que je trouve assez pertinente...**".

## **6. MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS**

### **Le concept du laboratoire d'idées du monde associatif :**

Il y a un point important dans l'histoire de La Fonda en 2010, c'est l'arrivée du projet prospectif "faire ensemble 2020". Ce projet qui est au cœur de l'activité de La Fonda aujourd'hui, est arrivé au moment où s'est fait la distinction entre le CPCA et La Fonda. Il s'agissait pour la Fonda de savoir sur quoi pouvait se recentrer son activité, sachant que son objet de départ était la reconnaissance de l'association auprès des pouvoirs publics, pour créer des instances d'échanges et de concertation d'acteurs auprès des autorités publiques dans le monde associatif...

Le tournant de la Fonda se matérialise à ce moment. Elle se recentre vraiment sur sa fonction de laboratoire d'idées du monde associatif...

Il y a une influence beaucoup plus forte et beaucoup plus large au plan associatif depuis le développement du laboratoire d'idées, même si ce n'est pas une association de masse, car elle compte que 200 adhérents environ. "Ce n'est pas énorme" selon notre militant associatif. Il note toutefois, qu'il y a énormément d'associations gravitent autour et participent à des activités de La Fonda, qui n'étaient pas connu d'elle avant. De ce fait les échanges se sont diversifiés d'une manière considérable et c'est ça qui est intéressant !

### **La démarche de prospective :**

L'idée de la prospective, c'est d'avoir un travail qui permet de se projeter vers l'avenir, pour dans cet avenir percevoir les opportunités, pour développer ses activités, ses mission etc.

C'est Gaston Berger, qui a introduit vraiment la démarche prospective en France. Notre interlocuteur salarié tient à citer une phrase de M. Berger : "Demain est moins à découvrir qu'à

inventer [*"Demain ne sera pas comme hier. Il sera nouveau et dépendra de nous. Il est moins à découvrir qu'à inventer."*].

Toujours selon "-salarié" : "Une démarche de prospection permet de casser l'habitude que l'on peut avoir de penser à l'avenir comme étant simplement la prolongation de ce qu'on observe au présent. C'est à dire que l'avenir n'est pas forcément fait des projections que peuvent faire les spécialistes dans tel ou tel domaine. Mais l'avenir est aussi fait de la capacité à le construire. La prospective c'est un choix un peu hybride, qui repose sur une certitude, c'est-à-dire quand on se projette dans la prospective, on n'est pas du tout dans la futurologie, dans de la science-fiction...". "Il s'agit de se projeter dans la prospective, dans des futurs possibles, de comprendre ce qui peut arriver, pour comprendre les mutations, les transformations auxquels on est confronté."

En somme, selon "-salarié" : "La démarche de prospective de La Fonda, est née d'un constat. C'est celui d'un besoin pour les acteurs associatifs de sortir de l'urgence du présent, parce que l'urgence du présent est toujours très importante pour les associations. Ainsi leur proposer une démarche de prospective c'est leur permettre à un moment donné de sortir de cette urgence du présent pour être capable de penser l'environnement dans lequel ils évoluent, comprendre ce qui peut arriver à leur structure, aux structures associatives et comprendre comment agir dans l'avenir ? Les leviers pour agir, Quelles sont les menaces, les opportunités aussi ? Et comment on fait pour construire un projet qui respecte nos valeurs, qui nous permette de trouver notre place, notre position ?

Tout cela, c'est vraiment le sens de notre démarche de prospective. C'est redonner en quelque sorte le pouvoir d'agir aux associations."

Ce principe de partage, d'échanges et de soutien est également à l'origine de la création en 2003, par notre interlocuteur militant associatif de [France bénévolat](#). Ceci afin de répondre à un phénomène observé, la nécessité de mettre en relation certaines associations et des bénévoles potentiels mais qui ne savaient pas très bien où s'engager.

## 7. COMPÉTENCES



### La question de la formation ou des compétences à la Fonda :

Concernant les différents parcours professionnels des membres de la Fonda, -salarié, (permanents) ou militants - il n'y a pas de profil rédhibitoire, ou de profil privilégié, en termes de formation. Toutefois, les sept salariés permanents ont un profil universitaire : par exemple, en Politique de la ville, Master 2 en sociologie, en philosophie...

Notre interlocuteur -salarié souligne que selon lui "La Fonda à un statut un peu particulier, c'est un espace où la compétence technique prévaut moins que la compétence transversale... Il n'y a pas les mêmes contraintes réglementaires qui peuvent être posées dans d'autres secteurs. Il s'agit moins de contact avec des personnes de détresse, mais plus avec des idées que l'on met au service de l'humain que de l'humain directement..."

"Il n'y a pas de projet où on met des barrières par rapport à un niveau de certification. Par exemple lorsqu'on organise un marathon de l'innovation, on ne demande pas aux gens de montrer pattes blanches avant ; on suppose que s'ils viennent participer à nos espaces de délibération, c'est que le sujet les intéresse et qu'ils ont un peu le bagage pour..."

Notre interlocuteur militant associatif souligne que "Dans le monde associatif on a besoin de personnes extrêmement diverses, il ne faut pas que des comptables, présidents, animateurs... suivant les associations, on a besoin d'une population extrêmement diversifiée. Donc il est rare qu'on ne trouve pas chez une personne quelque chose qui peut être positive pour telle ou telle association. Mais ça signifie quoi ? Cela signifie que l'équipe soit professionnelle, avoir des administrateurs attentifs à l'accueil de ces personnes-là. Il y a des personnes qui ont des tas de compétences, mais qui ne sauront jamais dire quelles sont les compétences qu'elles peuvent mettre à disposition. C'est à l'association de le découvrir..."

"L'accueil dans une association, c'est fondamental ! Et beaucoup d'associations ne savent pas faire l'accueil. Tout simplement parce qu'elles pensent que le bénévole qui arrive, doit de toute façon épouser la manière de faire, faire comme ceux qui sont déjà là. A ce moment-là ça capote ! Si l'association n'accepte pas qu'il y ait du nouveau et du renouvellement, aussi bien dans les manières de faire, dans les manières d'être et de penser, elle va à sa perte. C'est un mal associatif qu'on connaît et qu'on va connaître parce que les gens sont parfois comme ça et c'est assez dommage. Je dis souvent un bénévole qui est déçu est souvent un bénévole foutu."

## 8. LIEN AVEC LES POLITIQUES PUBLIQUES

La loi sur l'ESS concerne les associations à but non lucratif et les autres organismes de l'Economie sociale. Néanmoins, toutes les associations ne sont autant concernées, certaines le sont plus que d'autres. Selon notre interlocuteur militant associatif, "une association de formation de travailleurs sociaux, se revendique de l'éducation populaire, et par l'économie sociale. Mais la structure est moins touchée par la loi sur l'ESS que par les lois ou orientations concernant le travail social, c'est évident. On n'a pas eu un changement considérable sauf bien-sûr pour tout ce qui concerne les financements, mais c'est plus marginal."

Autre exemple cité : "Quand on regarde l'Uniopss jusque dans les années 1980, souvent on appelait l'Uniopss le Ministère de l'Action sociale bis. Je me souviens du Président de l'époque Henri Théry, lorsqu'il faisait une note au Ministre, c'était souvent une note de quatre ou cinq pages, il y avait tout un programme politique dedans. Ça ne veut pas dire que le Ministre ou que la Direction de l'Action sociale l'appliquait, non. Mais il y avait une influence extrêmement importante ! Aujourd'hui cela n'existe plus, puisque la compétence en matière d'Action sociale dans certains domaines, ce sont les Départements. Cela veut dire quoi ? Ce qui structurait le monde associatif, je parle dans ce domaine comme dans l'éducation populaire c'est la même chose, c'était effectivement ce lien particulier avec l'Etat. Aujourd'hui c'est avec le Conseil Général, avec le Conseil Départemental, voire la Commune. Donc les associations ont moins de raisons d'adhérer à un grand groupe, c'est ce qu'elles pensent. Je ne dis pas qu'elles ont raison mais c'est ce qu'elles pensent. Elles s'adressent directement au Département, etc. Il peut y avoir une Fédération départementale. La décentralisation a complètement chamboulé les choses ! Si bien qu'aujourd'hui c'est au niveau local que la majorité des choses se passent. Et le dynamisme est souvent beaucoup plus local que national. Il y a un dynamisme associatif local, voire communal ! Avec parfois des ambiguïtés aussi parce que certaines Collectivités locales utilisent un peu le caractère non lucratif et le caractère bénévole. On n'en est pas encore au système d'économie ultralibéral, à la Thatcher ou à la Cameron, mais cela s'en rapproche mais pas dans les mêmes proportions. Je me souviens il y a quand même des Collectivités locales qui ont des

rappports ambigus avec le bénévolat ; Qui aimeraient bien faire réaliser par des bénévoles ce qui est réalisé par des agents municipaux...".

## 9. TERRITOIRE ET TYPOLOGIE DE PARTENARIAT

Comprends la démarche de notre master ESS d'envoyer les étudiants à aller découvrir ce qui passent sur le terrain ?

Je pense que le Cnam a tout à fait raison. C'est sa carte de visite aussi d'être maillée avec le terrain. On a eu pendant quatre ans un administrateur du Cnam Elisabeth Dugué. Pour nous le Cnam c'est quelque chose de tout à fait important. La démarche même du Cnam, le terrain est quelque chose d'important, la pratique professionnelle.

## 10. COLLECTIF "POUVOIR D'AGIR"

Le collectif "Pouvoir d'agir" est un rassemblement d'acteurs qui travaillent sur la question du développement du pouvoir d'agir, (traduction du mot empowerment). C'est un collectif de travailleurs sociaux, éventuellement des collectivités, mais qui travaillent sur les questions de développement de la prise de parole des citoyens dans les quartiers.

Il s'agit donc de prendre en compte le point de vue des gens, des accompagnateurs, comme par exemple du collectif de Mechmache les "pas sans nous". La politique pouvoir d'agir fait partie de l'une des initiatives de Jean-Pierre Worms. En outre, la Fonda a été à l'initiative du Comité de la de la Charte pour le Don en confiance ou de la CPCA.

La Fonda, avec d'autres acteurs, ont été à l'initiative de la création de ce collectif Pouvoir d'agir et accueille régulièrement des réunions, auxquelles Grégoire Barbot participe. Notre interlocuteur - salarié précise qu'il y a un : "lien régulier, et très fort avec ce collectif-là et notamment sur les questions du développement des centres de ressources en ligne. Dans notre programme de travail c'est d'ailleurs comme ça qu'il est présenté...".

le cnam



Notre interlocuteur militant associatif précise ses liens avec Pouvoir d'agir : "je connais parce que d'une part c'est hébergé par la Fédération des Centres sociaux... et je suis très ami avec Jean Pierre Worms qui a été un des créateurs de Pouvoir d'agir".

---

[1] <http://www.fonda.asso.fr/-Qui-sommes-nous-15-.html>

[3] <http://www.fonda.asso.fr/-La-Fonda-en-quelques-mots-.html> et <http://www.fonda.asso.fr/-Qui-sommes-nous-15-.html>

[4] <http://fonda.asso.fr/-Prospective-.html>

[5]