

faire ensemble 2020

Les associations se projettent



*Associations et entreprises
Groupe de travail de la Fonda
Séminaire de synthèse
18 juin 2013*

Ordre du jour

10 h 00 Introduction de Charles-Benoît Heidsieck

10 h 15 Restitution des analyses tirées des auditions

10 h 45 Restitution des ateliers locaux

11 h 00 Eclairages de Roger Sue et Pierre Vanlerenberghe

11 h 15 Débat : Associations et entreprises, où en sommes-nous ?

13 h 00 Pause déjeuner

14 h 00 Débat : Quelle place pour les syndicats ?

14 h 30 Débat : Quelle place pour les pouvoirs publics ?

15 h 00 Tendances repérées dans le cadre de l'exercice de prospective

15 h 30 Débat : Associations et entreprises, quels objectifs communs à l'horizon 2020 ?

17 h 00 Conclusion et prochaines étapes

Quelques mots sur la Fonda

Laboratoire d'idées des associations

- Depuis sa création en 1981, la Fonda a conduit la puissance publique à reconnaître la contribution essentielle des associations.
- Cette fonction d'interpellation du politique est désormais assumée par la CPCA.
- La Fonda s'est recentrée sur sa fonction de think tank.

La mission de la Fonda : Comprendre et faire connaître la portée du fait associatif à l'ensemble de la société

Modes d'intervention : Interventions, notes, conférences, petit-déjeuners débats, séminaires et groupes de travail...

Le groupe de travail associations et entreprises

Contexte : nécessité d'innover pour répondre aux défis économiques, écologiques, démocratiques et sociétaux d'aujourd'hui et de demain

Objectifs : dépasser l'instrumentalisation réciproque

- Faire le point sur les pratiques émergentes
- Qualifier les enjeux de coopérations renforcées
- Identifier les conditions de réussite
- Partager nos analyses

Méthode adoptée

- **Auditions de 9 responsables associatifs**
- **Auditions de 8 responsables du monde de l'entreprise**
- **Animation de 5 ateliers en région**
- **Interview de 5 responsables syndicaux**
- **Recueil de 8 contributions écrites**
- **Séminaire de synthèse**
- **A noter : le n° 216 de la Tribune Fonda est dédié à « l'entreprise, communauté humaine en mutation »**
- **A suivre :**
 - **le n° 217 de la Tribune Fonda sera dédié aux relations association-entreprises**
 - **une mise en débat de nos travaux à l'Université Faire ensemble 2020 les 28 et 29 novembre 2013**

Restitution des auditions

- **Rapport d'étonnement**
 - Changement de postures évidents, des deux côtés
 - Des niveaux de collaboration plus ou moins sophistiqués, de l'instrumentalisation, le plus souvent réciproque, à l'alliance, qui « forme et transforme »
 - Encore peu de cadre théorique, mais en faut-il un ? Ou peut-être sommes-nous en train de le construire en marchant ?
 - Echanges de pratiques, recherche de solutions aux problèmes communs > un enrichissement mutuel et une manière intelligente de « faire société ».
- **Pouvoirs publics vus différemment, selon l'échelon territorial**
 - tantôt comme un tiers garant,
 - tantôt comme un facilitateur
- **Syndicats le plus souvent tenus à l'écart de ces réflexions**

Restitution des auditions

Plan

- 1. Changement de postures**
- 2. Enjeux respectifs**
- 3. Conditions de réussite**
- 4. Trois cas de pratiques émergentes**

1.1 Changements de postures côté associations

- **Des associations plus ouvertes au monde de l'entreprise**
 - Prise de conscience qu'on ne peut plus tout attendre des pouvoirs publics
 - Prise de conscience de la nécessité de revoir les modèles économiques
 - Prise de conscience qu'en agissant sur les entreprises, on peut les faire progresser durablement
- **Des associations droites dans leurs bottes**
 - Si le sujet fait encore débat dans certains réseaux
 - Et si le droit de dire « non » est revendiqué
 - C'est en réaffirmant leurs « spécificités méritoires » qu'elles abordent l'entreprise d'égal à égal
 - Le fait de poser des objectifs clairs et mesurables est un des éléments qui garantit l'équilibre de la relation

1.2 Changements de postures côté entreprises

- **Des entreprises de plus en plus engagées**
 - Prise de conscience des enjeux managériaux (sens au travail, objectifs collectifs, multi-appartenance des individus, porosité des frontières)
 - Prise de conscience des risques de réputation
 - Prise de conscience des risques de rupture d'approvisionnement
 - Le plus souvent à la M. Jourdain, en particulier les PME
- **Une reconnaissance des associations comme partenaires légitimes**
 - Les entreprises cherchent à être en symbiose avec la société dans laquelle vivent leurs salariés et clients
 - Complémentarités recherchées pour innovations sociales
 - Reconnaissance de l'expertise des associations (rigueur, professionnalisme, créativité, proximité avec signaux faibles, réactivité et souplesse, légèreté...)

1.3 Evolution des formes de partenariat

- **De meilleures dispositions pour établir a minima un dialogue**
- **Voire à agir ensemble (du plus classique au plus novateur)**
 - Le mécénat (technique ou financier) perdure et se développe; montée en puissance du mécénat de compétences, en équipe.
 - La relation commerciale est plus courante; elle peut aller jusqu'à la « joint-venture » pour gagner des marchés
 - De cible, les entreprises deviennent des alliées :
 - Pour faire progresser l'entreprise elle-même (insertion, diversité, environnement, handicap ...)
 - Pour peser sur le législateur ou l'opinion publique (tribunes communes, campagnes...)
 - Les coopérations pour inventer des réponses à des besoins non couverts se développent (innovation sociale, Bop, ...)
 - L'inter-entreprises au service du bien commun se développe également; l'inter-associatif est attendu de la part des entreprises.

2.1 Enjeux pour les associations

- **Des moyens pour mener à bien leur projet et renforcer l'organisation interne**
 - Des financements, ou, par la valorisation d'apports en nature, des coûts évités
 - La possibilité de renouveler les bénévoles / en particulier dans les instances de leur gouvernance
 - Des opportunités d'emploi pour les bénéficiaires (IAE, lutte contre l'exclusion)
 - Le moyen de mobiliser les compétences de l'entreprise : repenser les modèles économiques / formuler des visions stratégiques, des objectifs mesurables
- **Des occasions de mieux diffuser le projet associatif et impliquer les acteurs**
 - Permettre des changements de regards (IAE, diversité, lutte contre l'exclusion)
 - Favoriser des changements de pratiques (protection environnement)
 - Valoriser l'utilité des actions / gagner en visibilité
 - Bénéficier d'expertises complémentaires pour innover (APEH) ou déployer des solutions innovantes à plus grande échelle (réseau cocagne)
- **Une opportunité de mieux connaître le monde économique :**
 - Interroger le projet associatif / envisager des alternatives (MRJC)
 - Favoriser le lien entre les questions sociales et économiques (centres sociaux)

2.2 Enjeux pour les entreprises

- **Elaborer de nouvelles formes de management**
 - Sentiment d'appartenance à une entreprise responsable, cohésion interne / Team building « socialement utile »
 - Répondre à la quête de sens au travail
 - Management de petits projets collectifs
 - Performance des salariés : nouvelles compétences à l'issue d'expériences de bénévolat / mécénat de compétence
- **Favoriser le dialogue avec les parties-prenantes externes**
 - Renforcer le maillage territorial (déclinaison territoriale / liens avec donneurs d'ordre)
 - Travailler sur un territoire davantage responsable et entreprenant
 - Répondre à des besoins de recrutement (IAE), parmi les jeunes (en milieu urbain comme rural)
 - Limiter les risques médiatiques / Améliorer leur image
- **Gagner en performance économique**
 - Coopération technique (alliances pour gagner des marchés publics ; cf. clauses sociales)
 - Remontée fine des besoins, connaissance fine du tissu local
 - Adapter leur offre aux besoins de leurs clients, en particulier les plus fragiles
- **Renforcer l'innovation**
 - Anticipation des signaux faibles
 - Expertise, créativité, souplesse, réactivité complémentaires pour innover

3. Conditions de réussite

- Prendre le temps de se mieux connaître (cibler)
- Voire **organiser la porosité** des deux mondes, jusque dans les instances de gouvernance
- S'accorder à partir **d'enjeux communs**
- Développer une **vision stratégique**, des objectifs partagés, et des tactiques pour les atteindre
- Clarté sur les objectifs (dire ce que nous faisons et faire ce que nous disons)
- Clarté sur les engagements / rôles de chacun
- Sans oublier les pouvoirs publics et les syndicats
- Mesure des objectifs atteints, « redevabilité » > confiance
- Communiquer sur les résultats plus que sur les partenaires
- **Accompagner le changement en interne** > faire œuvre de pédagogie

4. Pratiques émergentes

- **Trois exemples de coopérations stratégiques**
 - **WWF France** > ciblage des entreprises les plus impactantes, accompagnement technique pour réduire leur empreinte écologique
 - **Réseau Cocagne** > le triptyque société civile, entreprises, pouvoirs publics au service des territoires
 - **GDF Suez** > où comment les associations permettent aux collaborateurs de réapprendre à manager de petits projets / innovation sociale

Restitution des ateliers locaux

- **Rappels de nos objectifs**
 - Confronter nos analyses aux réalités du terrain
 - Vérifier si des idées reçues bloquent encore les relations
 - Recueillir l'avis d'acteurs de terrain sur les conditions de réussite de relations équilibrées
- **5 ateliers en région, montés avec l'appui du RNMA et de l'Avise**
 - Perpignan, Besançon, Erouville-Saint-Clair (dans la banlieue de Caen), Carcassonne, Strasbourg
- **50 participants, issus à 100 % d'associations**
- **Un bon équilibre homme-femme, une majorité de salariés, donc une majorité de personnes âgées de 35 à 50 ans.**
- **Bonne répartition des secteurs d'activité**
- **Presque deux tiers appartenant à des associations employant 1 à 9 salariés**
- **Périmètre d'action principalement local**
- **Une démarche très appréciée par les participants**

Méthode adoptée

- **Rappel définition idée-reçue**
 - Une idée qui est admise de tous sans qu'il soit nécessaire de l'argumenter
 - Elle peut pourtant être fondée, totalement infondée, ou partiellement fondée
 - En les passant à la loupe, on peut tirer des orientations stratégiques
- **Remontée de 180 idées, une moyenne de 35 par groupe**
- **4 séquences de l'atelier**
 - Lister toutes les idées reçues qui circulent sur la relation associations-entreprises, qu'on y souscrive ou pas
 - Identifier celles qui pèsent le plus lourd
 - Les passer à la loupe, pour valider si elles sont fondées, partiellement fondées ou infondées
 - Identifier et prioriser les actions à mettre en œuvre pour en tirer parti

Les idées les plus récurrentes

- **Celles qui reviennent le plus fréquemment portent sur**
 - les valeurs et objectifs qui peuvent diverger entre ces deux acteurs
 - la place des associations dans la sphère économique
 - la valorisation de l'image et de l'action des associations
 - le partenariat uniquement descendant de l'entreprise vers l'association
 - la performance et la professionnalisation au sein des associations

Les idées qui pèsent sur l'avenir de la relation association-entreprise

- **Celles qui pèsent le plus lourd portent sur :**
 - la question du territoire
 - les différences de langage
 - les performances et la professionnalisation des associations
 - la valorisation de l'image et de l'action des associations
 - la concurrence entre associations et entreprises

Associations et entreprises n'ont pas les mêmes valeurs

Argumentaire pour	Argumentaire contre
Mode de gouvernance différent	L'association est une forme d'entreprise
Les associations sont à but non lucratif	Les deux cherchent la viabilité de leurs actions
Les associations vont vers un marché pas forcément solvable	De plus en plus de pratiques du milieu associatif sont issues des entreprises
Les associations sont un lieu ouvert	Certaines entreprises sont motivées par des valeurs autre que monétaires
On a tendance à valoriser la réussite individuelle dans l'entreprise plus que l'effort collectif	Associations et entreprises s'inscrivent sur un territoire commun ce qui peut créer des objectifs et valeurs communs

Synthèse et leçons à tirer

Cette idée est **partiellement fondée** mais les différences peuvent permettre la complémentarité. Il y a des pratiques convergentes mais il faut veiller à réaffirmer ses propres valeurs (que l'on soit association ou entreprise) : ce n'est pas un obstacle au contraire c'est un atout pour éviter les dérives.

Associations et entreprises ne se connaissent pas assez sur le territoire

Argumentaire pour	Argumentaire contre
Il y a une méconnaissance de l'ESS	Les associations et l'ESS sont les plus gros employeurs du département (de cet atelier)
Inexistence d'un dispositif national faisant la liaison entre ces deux acteurs	De façon empirique la création de réseaux avec des entreprises existe déjà sur le terrain
Il y a un défaut de communication dans les associations	Des rencontres événementielles existent (forums, portes ouvertes etc.)
Le « chacun pour soi » des associations ne permet la communication sur les partenariats existants	Des démarches ont déjà permis la mise en relation de ces acteurs (même si cela n'a pas été au-delà, ne permettant pas de construire quelque chose de plus durable)
Les TPE/TPA ont un réseau diffus clivé ou géographiquement éloigné. Cela n'est pas très poreux	Il y a de plus en plus de réflexion sur le sujet

Synthèse et leçons à tirer

Cette idée est **fondée** car il y a un cloisonnement par peur que l'entreprise étouffe les associations alors que l'ouverture vers les autres serait bénéfique à tous. Il y a des projets communs à partager sur un même territoire.

Associations et entreprises ne parlent pas le même langage

Argumentaire pour	Argumentaire contre
Les associations ne connaissent pas forcément le langage spécifique des entreprises (RH, communication, comptabilité...)	Beaucoup de salariés des entreprises sont aussi des bénévoles
Chaque secteur (associatif ou de l'entreprise) a son jargon	La réalité associative est complexe : certaines associations sont très professionnelles
Manières différentes de présenter les choses	Des indicateurs peuvent être partagés entre ces deux acteurs
Ce ne sont pas les mêmes indicateurs d'impact	De plus en plus d'acteurs privés viennent dans les associations
Difficile de parler ensemble quand il y a une dualité sur les valeurs: question du marchand et non marchand	Association ou entreprise, dans un même champs d'activités, partagent un langage commun

Synthèse leçons à tirer

Cette idée est **fondée mais ce n'est rien d'insurmontable** et l'essentiel est de trouver des valeurs communes. Il ne faut pas se focaliser sur les différences de statuts mais découvrir l'autre par le projet et le métier. Il faut connaître les valeurs et les centres d'intérêts de l'autre

Les associations ne savent pas s'adresser aux entreprises

Argumentaire pour	Argumentaire contre
Difficulté à expliquer ce que font les associations	Les bénévoles des associations sont issus du monde de l'entreprise
Les entreprises peuvent travailler seules donc cela ne favorise pas le dialogue	Quand plusieurs associations se rassemblent pour aller voir une entreprise, elles sont plus audibles
Les associations ont des projets flous donc il est difficile de communiquer dessus	Les appels à projet peuvent faciliter le partenariat
Difficulté à évaluer l'action d'une association et donc à communiquer dessus	Les clubs d'entreprises peuvent être une passerelle pour les partenariats
Les associations ne savent pas activer leurs réseaux	C'est une question de personne: il suffit de trouver le bon interlocuteur

Synthèse et leçons à tirer

Cette idée est **fondée** car le partenariat n'est pas pensé suffisamment en amont ni sur la forme ni sur le fond. Ce décalage de communication entre les deux acteurs permet d'améliorer la communication des associations et de réinterroger le projet de ces dernières. Bien communiquer c'est d'abord faire attention aux autres, sans se regarder le nombril.

Les associations sont moins performantes et moins professionnelles que les entreprises

Argumentaire pour	Argumentaire contre
La finalité de l'entreprise la pousse à être la plus performante possible	Les associations ont une obligation de contrôle à partir d'un certain montant de subvention
A la différence des associations, les entreprises vont vite en décisions	Les partenaires financiers externes exercent une certaine forme de contrôle (et pour y répondre l'association doit se professionnaliser)
Il y a une absence de modélisation dans le milieu associatif	Les associations sont des innovateurs sociaux dans des secteurs jusque là non ouverts aux entreprises. Elles prennent elles aussi des risques.
Il y a un manque de normes et de figures montrant le bon exemple du côté associatif	Les règles sont similaires entre associations et entreprises: le droit social, fiscal (voire plus complexes pour certaines associations)
Les associations sont dirigées par des bénévoles de moins en moins aptes à gérer la professionnalisation des associations	Les associations se professionnalisent dans leurs activités (mais pas dans leurs fonctionnements)

Synthèse et leçons à tirer

Cette idée est **fondée pour le moment**. Cela ne veut pas dire que dans quelques années cela n'aura pas changé, les entreprises ont eu plus de temps pour évoluer que les associations. De plus un aspect de gestion d'association est plus difficile à gérer qu'une entreprise.

Conditions de réussite

- **Penser « long terme » : partenariat pensé en amont, pendant, en aval y compris à l'étape de l'évaluation**
- **Développer les lieux de rencontre, les intermédiations (par les collectivités publiques par exemple)**
- **Sortir de la réunion classique, mettre en place des rencontres originales et ludiques**
- **FAIRE ENSEMBLE**

Enseignements à tirer

- **En réponse à nos objectifs de départ**
 - Une appétence pour le sujet, une certaine maturité, une grande ouverture d'esprit
 - Des observations complexes concernant l'échelle du partenariat idéal
 - Aucune idée-reçue « non fondée » ne pèse lourd sur l'avenir des relations associations entreprises

Eclairage de Roger Sue

- **Sociologue, enseignant chercheur à l'Université Paris-Descartes**
- **Membre du bureau de la Fonda**
- **Auteur de « Sommes-nous prêts à changer ? », Ed. Des liens qui libèrent**

Eclairage de Pierre Vanlerenberghe

- **Ancien cadre syndical**
- **Vice-président de la Fonda**
- **Coordinateur du numéro 216 de la Tribune fonda sur « l'Entreprise, communauté humaine en mutation »**

Débat

- **Quels enjeux d'alliance pour chacun ?**
- **Quelle contribution au bien commun ?**
- **Quelles conditions pour une relation équilibrée et durable ?**
- **Quels enseignements tirer de ces travaux ?**

Pause déjeuner

- **Reprise à 14 h**
- **Bon appétit !**

Quelle place pour les syndicats ?

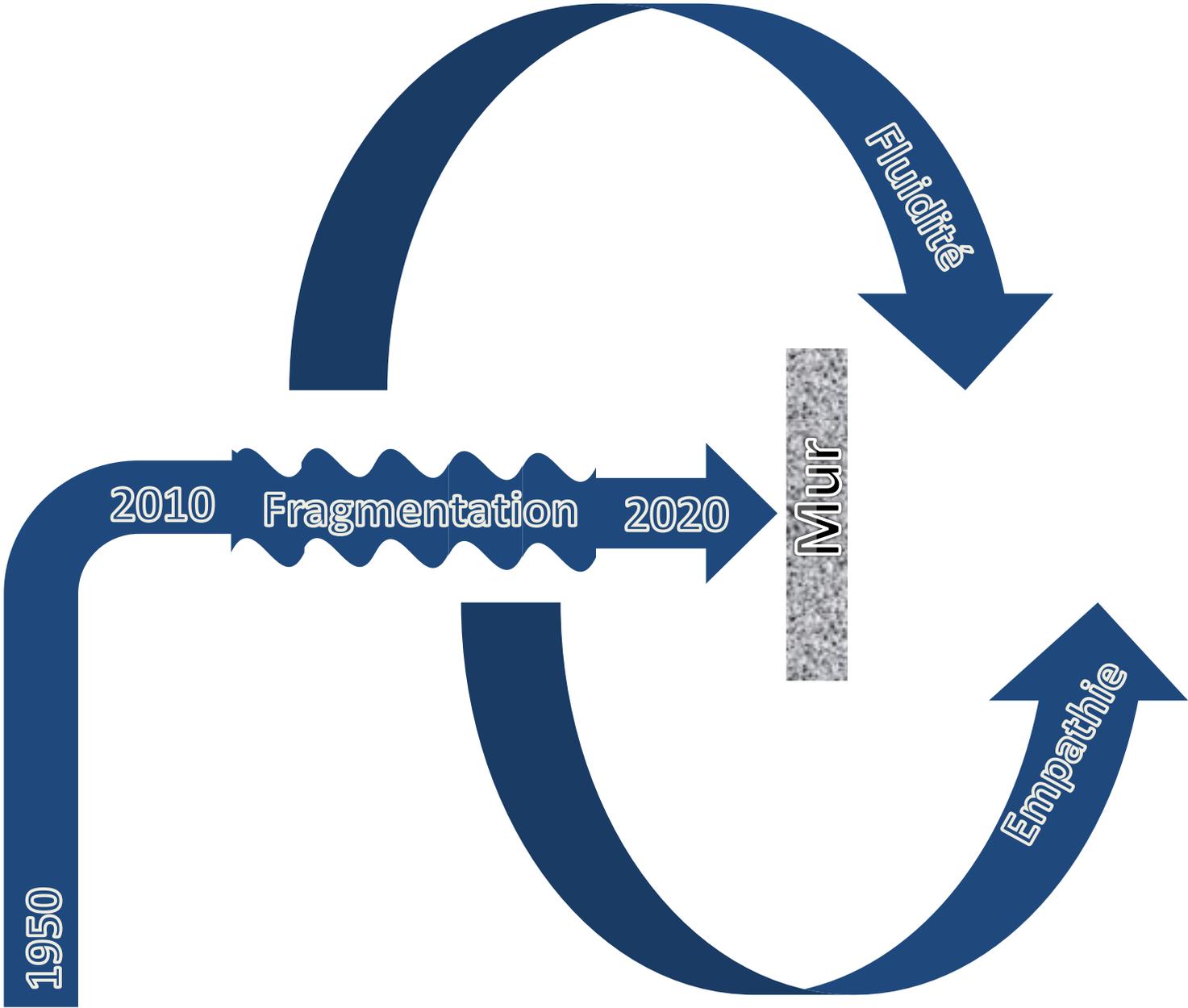
- **Débat**
- **Répondant : Pierre-Yves Chanu, salarié de la Caisse des dépôts et consignations, vice-président de l'ACOSS pour la CGT**

Quelle place pour les pouvoirs publics

- **Débat**
- **Répondant : Frédérique Marquet, Ville de Charenton**

Mise en perspective

- **Pourquoi la prospective ?**
- **Qu'est ce qu'une tendance**
- **Présentation des tendances par grands courants**



1950

2010

Fragmentation

2020

Mur

Fluidité

Empathie



- « Code is law » : basculement vers le cyberspace
- Prédominance des impératifs de gestion et communication sur l'intérêt collectif
- Difficultés de renouvellement des dirigeants
- Montée des extrémismes et populismes
- Evolution politique incertaine de l'Europe
- Manque de parité et de diversité sociale et culturelle
- Papy-boom
- Déséquilibre du système de protection sociale
- Génération « no future »
- Fuite dans le virtuel
- Inadéquation du système éducatif
- Modèle de l'innovation descendant lié à la technologie
- Prise de conscience de la finitude des ressources naturelles
- Etats soumis aux marchés financiers
- Crise financière
- Crise de l'économie réelle
- Endettement privé
- Réduction de la dépense publique

- Politique
- Société
- Individu
- Technoscience et connaissance
- Environnement
- Economie

Alliances dans une logique de co-construction
 Relations interrégionales au niveau européen
 Logiques de réseau
 Rôle des associations en matière d'innovation sociale
 Santé source de bien-être
 Individualisation de la demande sociale
 Politique de la dépendance des personnes âgées et malades
 Recherche médicale
 Influence des pairs
 Civilisation empathique
 Virtualisation des pulsions de guerre
 Individu autonome au cœur du collectif
 Multi-appartenances
 Engagement sous réserve d'une moindre contrariété
 Mobilisation via les réseaux sociaux
 "Créatifs culturels"
 Façonnable horizontal de l'individu
 Renoncement à la propriété au profit de l'accès
 Capacité de discernement.
 Prédominance de la relation affective
 Autodidactie
 Généralisation des TIC
 Usage vs propriété
 Priorité au partage
 Territoire lieu d'innovation
 Facteur humain moteur de l'innovation
 Modèles d'innovation ascendants

Empathie

Pôles de compétitivité
 Clusters
 Espaces fonctionnels définis par leurs usages
 Homogénéisation des références culturelles
 Standardisation de préservation de l'environnement
 Politiques de préservation de l'environnement
 Valorisation du patrimoine naturel et environnemental
 Développement durable
 Modèles économiques alternatifs au modèle néo-libéral
 Harmonie économie / social / environnement
 Recentrage de l'économie sur l'humain
 Economie de proximité
 Circuits courts
 Remise en cause du PIB comme indicateur pertinent de richesse
 Modes de travail centrés sur la coopération

Politique

Société

Individu

Technoscience et connaissance

Environnement

Economie

Quels pourraient être nos objectifs communs ?

- **Débat**

Conclusion

- **Synthèse par Charles-Benoît Heidsieck**
- **Suites par Charlotte Debray**

Pourquoi Faire ensemble 2020 ?

Au pessimisme ambiant, la Fonda croit possible d'opposer un « optimisme stratégique », dans lequel :

- la créativité et la capacité d'organisation collective des associations occupent une place centrale.
- la nécessité de se projeter dans l'avenir et de bâtir des stratégies est essentielle.
- en cela, la prospective est un outil opportun.

Pourquoi Faire ensemble 2020 ?

Pour répondre à cet enjeu, la Fonda a lancé en 2010 une démarche de prospective stratégique visant à :

- Enoncer un diagnostic partagé de l'état du monde associatif
- Identifier des futurs possibles, sous formes de scénarios
- Bâtir des stratégies et des plans d'action pour construire le futur souhaité
- Le tout dans une dynamique collective

Exercice de prospective : étapes précédentes

1^{ère} phase

- 6 notes d'éclairage, 55 groupes locaux, une enquête par questionnaire, 10 rencontres-débats
- 6 systèmes : individu, économie, environnement, société civile, rapport au politique, gouvernance
- 4 scénarios pour l'avenir des associations en 2020
- **1^{ère} Université « Faire ensemble 2020 » - 22-23 novembre 2011 à la Bourse du Travail**
- **SUITES : partage de nos travaux, approfondissement en groupes de travail (notamment Gouvernance et Associations et Entreprises)**

Actualisation des travaux

- Cycle de 8 petits déjeuners débats - octobre 2012 à juin 2013
- 4 séminaires de prospective - octobre 2012 à mars 2013
- Repérage des tendances et classement par système (économie, politique, société, environnement, individu, technoscience et connaissance)
- Identification de trois grands courants : fragmentation, fluidité et empathie
- Focus sur l'Europe: préparation du Congrès de l'Uniopss (octobre 2012 – janvier 2013) + séminaire sur les associations et la citoyenneté en Europe le 14 juin 2013
- Focus sur les associations et les entreprises le 18 juin 2013

Exercice de prospective : prochaines étapes

Du récit au projet

- **Séminaire de synthèse - 23/05/13** : Restitution des 4 séminaires de prospective ; identification des menaces/opportunités/risques/destination; introduction d'éléments méthodologiques pour passer de l'exploration à la stratégie.
- **Séminaire « Du récit au projet » (1) - 02/07/13** : Elaboration par les associations de leurs stratégies proactives d'adaptation pour atteindre leur objectif à l'horizon 2020
- **Séminaire « Du récit au projet » (2) - 24/09/13** : Suite des travaux

Croisement de regards, alliances d'acteurs

- **Séminaire « partenaires du monde associatif » - 15/10/13** : en présence de représentants de différents secteurs (médias, recherche, entreprises, syndicats)
- **2^{ème} Université « Faire ensemble 2020 » - 28-29 novembre 2013** : Présentation par les acteurs associatifs de leurs orientations stratégiques + dialogue avec différents acteurs pour identifier des synergies autour de réponses concertées aux enjeux de demain.

Deuxième Université « Faire ensemble 2020 »

La deuxième Université « Faire Ensemble 2020 » aura pour finalité :

- De faire dialoguer les acteurs associatifs autour de leurs stratégies d'adaptation à l'horizon 2020
- D'élaborer un langage stratégique commun, par-delà les diversités
- D'échanger avec d'autres acteurs (médias, pouvoirs publics, entreprise, recherche...) pour identifier des passerelles et des synergies en vue de l'élaboration de réponses concertées aux enjeux de demain.

Principaux rendez-vous

- [23/05/2013](#) : séminaire de synthèse des tendances actualisées, identification des enjeux pour les associations
- [14/06/2013](#) : séminaire « Associations et citoyenneté en Europe »
- [18/06/2013](#) : séminaire de synthèse GT « Associations et entreprises »
- [02/07/2013](#) : séminaire « du récit au projet - 1 »
- [23/09/2013](#) : lancement du livre à l'occasion des 30 ans de la Fonda, nouvelle identité visuelle
- [24/09/2013](#) : séminaire « du récit au projet -2 »
- [15/10/2013](#) : séminaire « partenaires du monde associatif »
- [28 et 29 novembre 2013](#) : Université d'automne, à la Bourse du travail, annexe Varlin

Ils nous soutiennent

