

Lausanne, le 27 janvier 2020  
Mis à jour le 12 février 2020

# LA FASL EN ROUTE VERS UNE NOUVELLE GOUVERNANCE

Depuis plus d'un an, la Fondation pour l'Animation Socioculturelle Lausannoise (FASL) mène des réflexions approfondies sur sa gouvernance. Grâce à une collaboration inédite de membres du personnel et des comités des Associations, de membres de la direction et du Conseil de Fondation, des travaux collectifs d'envergure ont permis une refonte totale des [statuts](#), dont la nouvelle mouture a été acceptée par le Conseil de Fondation le 19 septembre 2019.

Pour mémoire, le Conseil de Fondation est composé de 11 membres, soit 2 représentants de la Ville, 3 personnes intéressées par l'animation socioculturelle, 4 représentants des Associations et 2 représentants du personnel.

La Municipalité a refusé de valider les résultats de cette refonte car elle souhaite rester partie prenante de la gestion opérationnelle de l'animation socioculturelle, même si cette décision va à l'encontre des résultats des audits.

## Un peu d'histoire

La FASL est une Fondation privée d'utilité publique subventionnée par la Ville de Lausanne. Née en 1995, elle a développé une véritable expertise de l'animation socioculturelle à Lausanne, basée sur une expérience accumulée depuis des années.

Par ses actions, elle met en œuvre au quotidien sa mission centrale, qui est de lier, relier, insuffler la vie aux projets de celles et ceux qui sont le cœur de la Fondation et de ses 17 lieux d'animation: les habitantes et les habitants des quartiers lausannois.

L'histoire récente de la FASL a été marquée par des **difficultés** mais aussi par une **mobilisation sans précédent**. Elle a été traversée d'incertitudes, d'inquiétudes, de perte de confiance et de contestation latente, puis explicite, en lien avec les conclusions et **les recommandations formulées à l'issue de deux audits commandés par la Ville en 2017**.

Ces derniers mois, la FASL a connu une importante mobilisation de toutes et tous afin de trouver des solutions constructives pour conserver les fondements de l'animation socioculturelle lausannoise. En voici la chronologie :

**En 2017**, la Municipalité de Lausanne commande donc deux audits relatifs à l'animation socioculturelle :

- un mandat d'évaluation de la politique d'animation socioculturelle, confié à l'IDHEAP (UNIL)
- un audit conduit par le CFL, portant notamment sur la gouvernance de la FASL

La commande de ces deux démarches suscite de nombreux questionnements à l'interne : « Qu'est-ce qui ne fonctionnerait pas dans l'animation socioculturelle ? Quels seraient les problèmes à résoudre et quelle en serait l'importance ou la gravité ? Est-ce que, dans les diverses activités proposées, des insatisfactions se seraient manifestées ? »

Sur la base des nouvelles lignes directrices pour l'organisation des fondations, **les principales recommandations** issues de ces démarches sont :

- Que la Municipalité de Lausanne retire ses membres au sein du Conseil de Fondation afin de supprimer toute forme d'ingérence dans les affaires d'une institution de droit privé.
- Que la représentation du personnel et des associations soit également repensée.

**Au printemps 2018**, le Conseil de Fondation examine les recommandations. Il retient la nécessité de :

- Réviser la composition du Conseil de Fondation
- Renforcer les valeurs et l'identité culturelle de la FASL
- Identifier les besoins des quartiers afin de prendre en compte leurs spécificités lors de la définition et de la mise en œuvre de la politique municipale d'animation socioculturelle

C'est dans ce sens que le Comité de Fondation présente un projet de modification des statuts pour corriger les dysfonctionnements en matière de gouvernance et notamment pour répondre à la critique du rôle jugé ambigu de la Ville de Lausanne, à la fois mandant et membre de la gouvernance du mandataire.

Alors qu'il était prévu que le Conseil de Fondation examine ce projet pour le mettre en consultation auprès des acteurs de la FASL, **un postulat est déposé** par la conseillère municipale Eliane Aubert **le 11 avril 2018**, demandant à la Municipalité de faire un rapport sur la gouvernance ainsi que le fonctionnement de la FASL et d'examiner notamment l'opportunité d'une municipalisation.

Le Conseil de Fondation décide donc de suspendre les travaux de refonte des statuts en attendant la détermination de la Municipalité.

Cependant, le personnel continue de mener des travaux internes pour élaborer **une charte visant à renforcer les valeurs et l'identité de la Fondation**. Ces travaux aboutissent à la publication d'un guide « [L'animation socioculturelle ça sert à quoi](#) »

Le **31 décembre 2018**, la FASL adresse à la DEJQ un rapport intitulé « *Aperçu des besoins des populations des quartiers en 2018* ». Ce document présente les besoins en matière d'animation socioculturelle tels qu'ils peuvent être identifiés par les équipes professionnelles et les comités des associations. Ces observations sont basées sur les compétences, les expériences, les pratiques et de la connaissance des quartiers tant des équipes professionnelles que des membres des comités. Cet aperçu permet la prise en compte des spécificités des quartiers lors de la définition et de la mise en œuvre de la politique d'animation socioculturelle par la Ville de Lausanne.

En **janvier 2019**, la convention de subventionnement Ville-FASL est prolongée pour une année afin de permettre de poursuivre les travaux autour de la gouvernance. Le Conseil de Fondation approuve l'élaboration par la FASL d'un (ou plusieurs) projet(s) de refonte de l'Institution, sans y intégrer les propositions de la Ville ou de ses représentants en son sein.

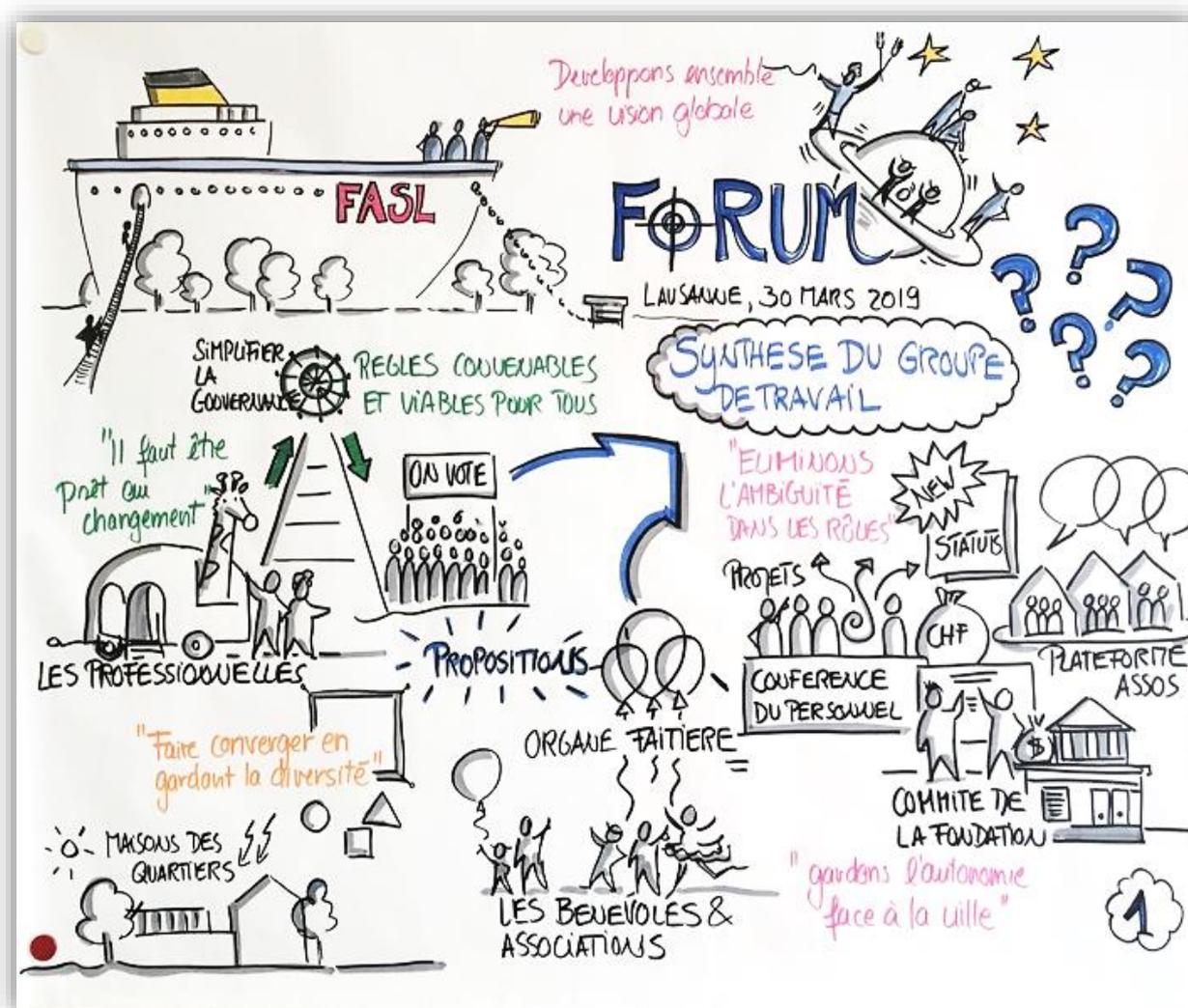
Sur cette base, **trois démarches** sont officiellement lancées par :

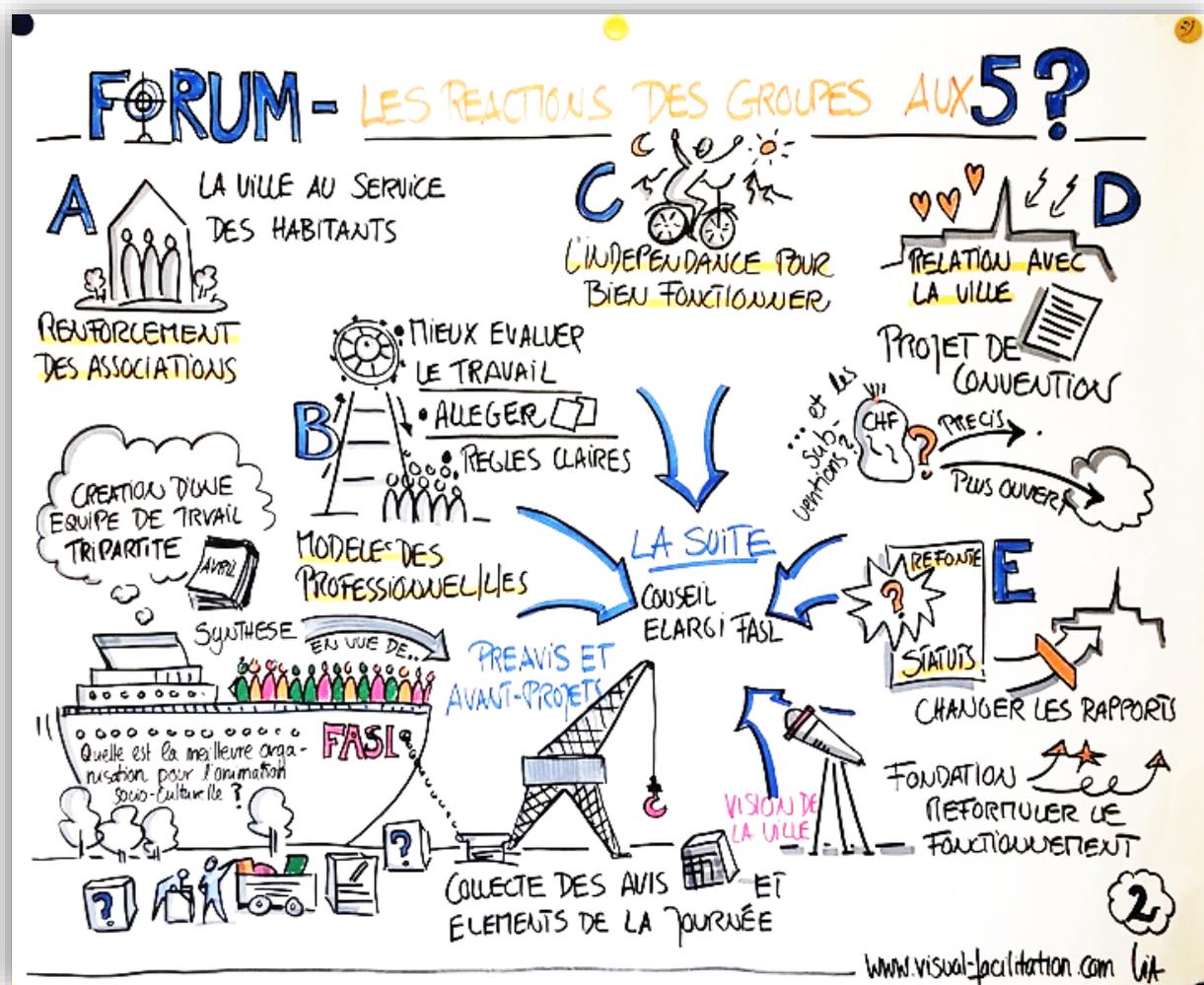
- le personnel
- les associations porteuses des lieux d'animation socioculturelle
- le comité (sans les représentants de la DEJQ)

Elles aboutissent à trois propositions, qui sont présentées et débattues le **30 mars 2019**, lors du **1<sup>er</sup> Forum interne**. La synthèse de cette rencontre est transmise au Conseil de Fondation et à la DEJQ en avril 2019.

## En dessins

Vous trouverez ci-après les deux synthèses dessinées reprenant les principaux thèmes abordés lors de ce 1<sup>er</sup> Forum interne.





Dans le cadre de ce premier forum, un groupe de travail, **intégrant tous les acteurs internes** de la Fondation (associations, personnel, direction, comité), analyse les positions du personnel et du comité de Fondation en vue de trouver la convergence, dans les effets à atteindre, tout en vérifiant l'adéquation avec la proposition des associations.

Ce travail permet, lors d'un **2<sup>ème</sup> Forum interne** organisé le **4 juin 2019**, d'aboutir à la proposition la plus consensuelle possible, proposition que le Conseil de Fondation adopte. Cette proposition consiste en une **refonte profonde de l'Institution FASL** tout en maintenant son **statut juridique de fondation**.

Durant l'été et le début de l'automne 2019, les groupes de travail se concentrent autour de deux projets, soit :

- la rédaction des nouveaux statuts
- la discussion de la convention de subventionnement, reposant sur les lignes directrices de la politique d'animation socioculturelle présentées publiquement par M. David Payot, Conseiller municipal en charge de la Direction Enfance Jeunesse et Quartiers (DEJQ).

Le **3 septembre 2019**, un **3<sup>ème</sup> Forum interne** est organisé pour une présentation, suivie de discussions en vue d'une validation :

- de la proposition de nouveaux statuts qui sera soumise au Conseil de Fondation le 19 septembre 2019
- du projet de convention de subventionnement Ville - FASL

En parallèle, la FASL commence à se pencher sur une **stratégie** d'évaluation et sur la construction **d'outils de pilotage** et de restitution permettant une **évaluation quantitative et qualitative** des actions entreprises dans les lieux d'animation socioculturelle. Destinée à répondre aux attentes de la Ville, cette stratégie devait être mise en place après l'annonce de la définition de l'animation socioculturelle par la Municipalité.

Comme indiqué, la Municipalité refuse les statuts tels que présentés le 19 septembre 2019, soulignant sa volonté d'être partie prenante de la gestion opérationnelle de l'animation socioculturelle lausannoise.

Le **28 novembre 2019**, le Conseil de Fondation examine **les deux variantes retenues par la Municipalité pour l'avenir de la FASL**, soit le statu quo ou la signature de conventions tripartites (Ville-Associations-FASL). La Municipalité avait préalablement précisé que le refus cumulé de ces deux options entraînait la mise en œuvre d'un processus de municipalisation de la Fondation. Le Conseil de Fondation refuse les deux variantes et prend acte de la volonté de la Municipalité :

- d'entamer un processus de municipalisation;
- de reprendre les engagements de la FASL vis-à-vis des associations et du personnel;
- de garantir un soutien direct aux associations.

Lors de ce même Conseil, les membres émettent de fortes réserves sur la pertinence de la municipalisation.

Il est alors prévu qu'un groupe de travail bipartite (FASL-Ville) se réunisse pour définir un plan d'action. Ce groupe doit établir la liste des points à traiter dans le cadre d'une convention réglant les conditions et les modalités de reprise des activités, des collaborations avec les associations ainsi que du transfert du personnel.

Dans le courant du mois de **décembre 2019**, deux séances rassemblent le comité de Fondation et la DEJQ, dans l'objectif de lister les points à traiter en cas de municipalisation.

En réaction aux différentes annonces de la Ville de Lausanne, des acteurs de l'animation socioculturelle se mobilisent et s'expriment via différents canaux. A titre d'exemple une manifestation est organisée devant les portes du Conseil Communal en date du 11 décembre 2019.

Le **13 décembre 2019**, la Municipalité annonce que le Conseil communal a adopté le budget 2020, reconduisant ainsi la subvention octroyée à la FASL. Elle annonce également qu'elle va rencontrer tous les acteurs de l'animation socioculturelle. Elle entend ainsi répondre aux craintes exprimées notamment par les usagères et usagers et le personnel lors de la manifestation.

Le Conseil de Fondation, dans sa séance du **19 décembre 2019** valide une résolution qui demande audience à la Municipalité dans le but de définir les modalités et le calendrier d'un processus de construction à quatre (associations, personnel, comité de Fondation et Ville) **d'une nouvelle solution quant à l'avenir de l'animation socioculturelle**.

## Janvier 2020 – aujourd’hui

Comme **une option alternative à la municipalisation est mentionnée** par M. Payot, **les séances**, en présence du comité de Fondation et de la DEJQ visant à définir un plan d’action pour une reprise par la Ville, **sont interrompues**. Les conditions et modalités de reprise ne sont pas discutées, et les négociations autour de la municipalisation ne sont pas entamées.

La Municipalité répond à la demande d’audience du Conseil de Fondation et **convie une délégation FASL** (associations, personnel, comité de fondation, direction) à une rencontre qui a eu lieu le **17 janvier 2020**. Les syndicats SSP et SUD prennent directement contact avec la Municipalité pour demander de participer à cette rencontre, à laquelle ils sont invités à se joindre. La Municipalité est représentée par le syndic M. Grégoire Junod, accompagné de M. David Payot, conseiller municipal en charge de la Direction de l’enfance, de la jeunesse et des quartiers, et de Mme Florence Germond, conseillère municipale en charge de la Direction des finances et de la mobilité. Aucun accord ne débouche des discussions. **Aucune négociation sur le processus de construction commune d’une solution n’aboutit**.

A l’issue de cette rencontre, **la Municipalité décide** qu’elle va définir le processus de construction d’une gouvernance et qu’elle souhaite poursuivre les discussions avec les différents acteurs de l’animation socioculturelle afin de mettre en place une nouvelle organisation sous la responsabilité de la Ville. Elle annonce que **des rencontres vont être agendées avec tous les acteurs d’ici à fin mars 2020**.

Le **6 février 2020**, les membres du Conseil de Fondation demandent à M. Payot des **préciser les orientations prises par la Municipalité**. Ils souhaitent également connaître les objectifs et les modalités de ces rencontres afin **de s’assurer que les parties ont conscience des enjeux**.

## Analyse

Tels qu’élaborés conjointement par l’ensemble des acteurs de la FASL, les **nouveaux statuts** ne sont pas parfaits. Ils s’inscrivent effectivement dans un héritage dont ils ne font pas table rase, ce qui explique le nombre d’organes prévus. Une instance **de régulation bipartite** a été créée, instance qui peut être saisie par les parties (Ville - FASL) pour faire part, par exemple, d’une insatisfaction au sujet de l’exécution de la convention de subventionnement.

Ce nombre d’instances risque de ralentir les prises de décision dans les débuts de la mise en œuvre des différents organes. Mais les **forces** de ces statuts sont nombreuses :

- Ils ont **été adoptés à l’unanimité des parties** impliquées dans leur refonte. Un énorme travail a été fourni, notamment dans des forums internes et il a permis de démontrer qu’il était possible de collaborer tous ensemble. Une forme de confiance a été gagnée entre tous les acteurs concernés.
- Ils répondent aux attentes de **clarification de gouvernance** mises en évidence par les audits
- Ils sont équilibrés et prévoient des **instances de recours** ainsi que des **outils de suivi** et de rendu des activités financées
- Ils garantissent une certaine **marge de manœuvre et d’indépendance** qui sont indispensables à la bonne mise en pratique de l’animation socioculturelle et de ses missions

Enfin, il est essentiel de souligner **les importants atouts de la Fondation** :

- Par son projet institutionnel et son plan d'action, elle fait vivre une vision stratégique explicitée et partagée, et permet aux acteurs de se rejoindre autour de valeurs communes
- Forte des remous passés, elle a su reconstruire une ambiance de collaboration et de confiance renouvelée
- Elle garantit la qualité des missions par l'engagement d'équipes professionnelles compétentes et en coordonnant la collaboration avec les associations de quartier des lieux d'animation
- Elle a su construire des partenariats indispensables avec les autorités, les sponsors, des prestataires, des réseaux locaux

La direction de la FASL, comme le Comité et le Conseil de Fondation, sont conscients que l'incertitude, le découragement et la fatigue affectent les personnes qui se sont activement impliquées dans ces processus.

Riche d'une expérience de **60 ans d'histoire** socioculturelle à Lausanne, la **FASL** a joué un rôle pionnier dans le développement de l'animation dans la Cité. Elle réaffirme que sa mission première est fondée sur la **solidarité** entre les acteurs des lieux d'animation qu'elle les  **fédère**  autour de valeurs et d'expériences de convivialité ainsi qu'autour de préoccupations communes et de plaisirs partagés.

A partir d'**avril 2020**, les négociations vont reprendre autour de l'avenir de l'animation socioculturelle. C'est pourquoi, la FASL va poursuivre **sa défense de l'animation socioculturelle** et son avenir **avec conviction**, en s'engageant activement et **de manière constructive** dans **les négociations à venir**.

