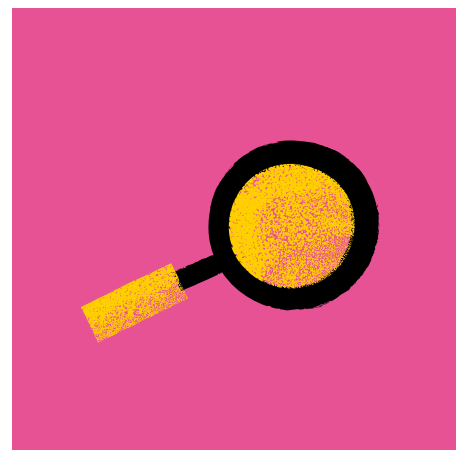
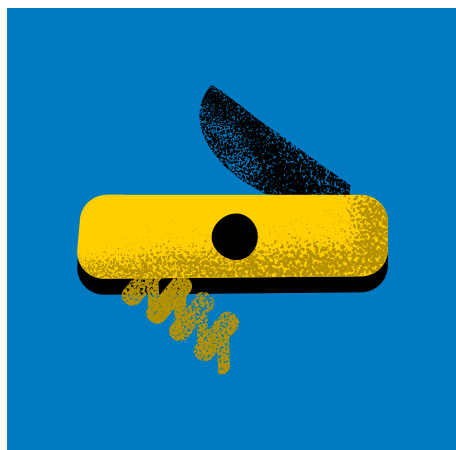
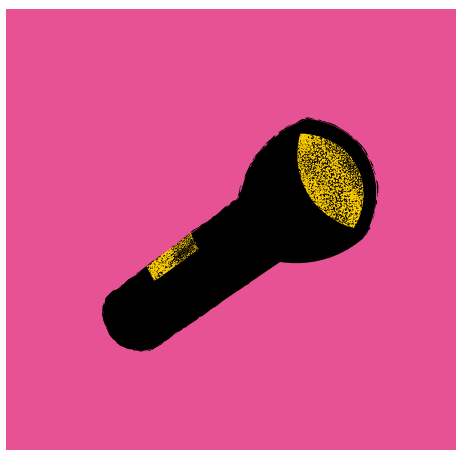


La fédération des centres sociaux de l'Ain vous présente



Fiches-repères des dynamiques associatives



**6 fiches pour élargir les possibles et pour
progresser collectivement dans nos vies
associatives**

Fiche 1 : L'adhésion

Cette fiche vous sera utile :

- Si les adhérent-es ne « savent pas qu'ils ou elles adhèrent » ou confondent la cotisation avec le forfait d'activité.
- Si les adhérent-es ne sont pas informé-es du projet social lors de l'adhésion, ou même après.
- S'il est difficile de faire adhérer les habitant-es ou les personnes morales.
- Si vous vous re-questionnez, en interne, administrateur-trices ou salarié-es sur le sens de l'adhésion et comment vous la présentez aux nouvelles personnes.

Ce que l'on vise

- Dissocier l'adhésion (motivation, engagement) et l'adhésion administrative (signer le papier, la cotisation) : parce que **l'adhésion, au-delà de la fiche administrative**, c'est une démarche vers les valeurs, vers le projet social de la structure. C'est mettre en avant la dimension associative et collective du projet, fruit de l'engagement d'habitant-es.
- **Inclure les habitant-es** et les amener à s'approprier le projet dès leur entrée dans le centre social, faire « avec », c'est-à-dire construire une relation de collaboration plutôt que de considérer les habitant-es en simple « consommateur-trices » d'activités.
- Pour aller plus loin, **susciter l'engagement** des habitant-es pour les amener à simplifier à différents niveaux dans la structure et éventuellement les inscrire dans un parcours d'engagement bénévole.



Les questions qui vous guideront

- Pourquoi fait-on adhérer ? **Quel est le sens de l'adhésion ?** Clarifier vos intentions communes lorsque vous réfléchissez au sens de l'adhésion et aux actions que vous voulez mettre en place dans ce cadre.
- Comment l'adhésion peut-elle être formalisée au-delà d'une composante administrative et **donner à voir de la vie associative ?**
- **Qui** fait-on adhérer (tous-tes les acteur-trices ou seulement certaines catégories) ?
- Quels sont les meilleurs moments pour proposer l'adhésion ?
- Comment est-elle abordée et par qui avec les habitant-es ? **Comment devient-on adhérent-e** : rencontre, formulaire, charte, cotisation ? Question également valable pour les personnes morales.
- **Que permet-elle** pour la structure et pour l'engagement des adhérent-es ? Comment illustre-t-elle nos valeurs et sert-elle notre projet ?
- **Quelles relations** sont développées avec et entre les adhérent-es tout au long de l'année ?
- Quels sont les **droits et devoirs de l'adhérent-e** : invitation/participation aux réunions, information/consultation sur les décisions prises, droit de vote aux assemblées générales, contribution à la vie de l'association ?
- A quel point la cotisation est-elle une **source de financement** pour le centre social / EVS ?

Quelques leviers pour avancer

- Distinguer la cotisation du forfait d'activité qui correspond au prix que payent les adhérent-es pour bénéficier des services proposés par l'association ou pour une activité spécifique.
- Lors du moment de proposition d'adhésion :
 - Mettre l'accent sur le **sens du projet social et sa raison d'être** avant de décrire les activités plus concrètes mises en place.
 - Mettre en relief le fait que le projet est le **fruit de l'engagement d'habitant-es** aux côtés des professionnel-les et qu'il se construit dans des espaces où chacun-e peut trouver sa place et prendre sa part : commissions, Conseil d'Administration, groupes de travail, etc.



- **Faire participer** : inscrire la présentation du projet social dans une action participative (par exemple : débats, jeu, etc.) pour que les personnes se sentent déjà actrices du centre social.
- **Écouter les habitant-es** : préférez faire du sujet du projet social un dialogue plutôt qu'un monologue, ce moment de prise d'adhésion est un moment où on peut accueillir l'expression des opinions et des réflexions, faire de l'écoute large, ce qui nous permet de nous enrichir par ailleurs.
- Choisir de **le faire en individuel ou en petits groupes** : ça permet d'établir une relation privilégiée et suivie de personne à personne.
- Travailler sur **le parcours des habitant-es** : de l'entrée par la consommation d'un service à une véritable implication dans le projet. (Cf Fiche 2)



Les outils potentiels

La cotisation, un outil pour faire adhérer :

- Pour favoriser l'accessibilité à tous-tous : certaines structures favorisent des cotisations à faible montant (1 euro symbolique par exemple).
- Pour encourager la libre conscience et la souveraineté de chacun-e et les sensibiliser à d'autres modes d'échanges et à la solidarité : des cotisations à prix libre, conscient et solidaire (Cf témoignage ci-dessous).
- Pour permettre une solidarité entre acteurs et encourager à la consommation locale et éthique : une adhésion qui donne accès à des réductions auprès des commerçants locaux.

• Pour repenser le sens de la contribution et pour impliquer :

- Des cotisations avec une part donnée en temps de bénévolat (contrepartie en temps).
- L'adhésion participative : la contribution n'est plus monétaire mais participative dans la vie du centre social.
- Des adhésions non-obligatoires pour s'impliquer / devenir bénévole.

Pour susciter l'adhésion :

- Quand susciter l'adhésion ? Le faire dans des moments de partage tels que les portes ouvertes ou d'autres moments propices à l'adhésion.
- Expliquer le projet du centre social à des occasions variées (ouverture de spectacles, de débats, d'événements) ou sous des formats variés (discours, affiches, format papier, site internet, vidéos, réseaux sociaux, etc.) ou encore à des niveaux relationnels variés (discussion à deux ou lors d'un rassemblement de groupe)
- Utiliser l'adhésion comme un prétexte pour ouvrir aux échanges.



Un témoignage inspirant

L'EVS « La grange aux parapluies » a mis en place le principe du prix libre, conscient et solidaire pour la cotisation à la structure. Emilie Jacquerooud nous explicite le principe :

1) De quoi s'agit-il ?

-Le prix libre signifie que chaque adhérent-e est libre de choisir le montant de sa cotisation.

-Le prix conscient signifie que l'adhérent-e comprend les coûts nécessaires à faire vivre le projet de l'EVS. Grâce aux informations fournies par l'association et en fonction de ses moyens, il ou elle est en mesure de définir le montant d'adhésion qui lui semble juste.

-La solidarité entre les adhérents permet à des adhérents plus modestes de payer une plus petite somme par rapport à des adhérent-es plus aisés.

2) Comment le mettez-vous en place dans le cadre de l'adhésion ?

De manière générale et hors événement culturel, plus que le prix libre, lorsqu'on propose l'adhésion, on va donner la liberté aux personnes de nous donner autre chose que de l'argent : liberté de donner des idées, du matériel ou un coup de main. Toutefois, lors des événements qu'on organise, on parle seulement du prix libre.

3) Dans quel contexte et pourquoi l'avez-vous mis en place ?

Nous voulions avant tout rendre accessible la culture pour tous.

Le prix libre nécessitant un espace de dialogue pour que l'adhérent définisse sa contribution et que nous nous exprimions sur le sens de cet

échange, ça donne aussi un espace pour parler du projet de l'EVS.

4) Quelles difficultés avez-vous rencontrées et quels conseils donneriez-vous ?

Certaines personnes étaient en difficulté et ne savaient pas combien donner, nous avons donc fait 3 indications de tarif avec une pancarte explicative, mais nous restons en questionnement sur cette pratique...

Je conseillerais de surtout bien communiquer et expliquer ce qu'est le prix libre et de « prendre le risque » financier ; dans notre expérience, l'équilibre se fait !

Pour aller plus loin

- Fiche fédération de l'Allier « Qu'est-ce qu'être adhérent-e au CS ? Différence entre adhésion et cotisation » (sur demande).
- Carte d'adhésion participative « CS Maison des Ors » (sur demande).
- Le guide des administratrices et des administrateurs des centres sociaux /EVS, Fédé Ain :

<https://ain.centres-sociaux.fr/2019/10/09/le-guide-des-administratrices-et-administrateurs-est-de-sortie/>

Fiche 2 : l'engagement bénévole

Comment le susciter et l'accompagner ?

Cette fiche vous sera utile si vous partagez ces constats ou questionnements :

- Être administrateur ou administratrice d'un Centre Social / Espace de Vie Sociale n'est pas perçu comme facile d'accès et nécessite un accompagnement. Ceci, avec les enjeux « de portage » d'un projet agréé par la CAF, « de portage politique » de la structure avec ses composantes économiques et de responsabilité d'employeur.
- La conciliation des temps et contraintes personnelles, professionnelles, avec un engagement bénévole qui n'est pas toujours simple, dans le temps à dégager et dans la durée.
- La reconnaissance et la valorisation de l'engagement bénévole est une facette qui n'est pas toujours présente dans les structures.

Ce que l'on vise

- Le fait que les centres sociaux et EVS soient des lieux permettant des **parcours d'engagement de bénévoles**, d'une entrée de « consommateur-trice » d'un service ou d'une activité à un engagement d'administrateur-trice pour faire vivre le projet de la structure.
- **L'accompagnement des bénévoles et des administrateur-trices** dans leur rôle/missions en les aidant à une montée en compétences.
- **La reconnaissance et la valorisation** de cet engagement bénévole comme une richesse de la vie sociale d'un territoire.
- Le renforcement du fait que les centres sociaux et EVS soient des lieux d'exercice et **d'apprentissage d'une citoyenneté « active »**.



Les questions qui vous guideront

- La structure est-elle attractive ? Comment **donne-t-elle envie** à des personnes de donner du temps, de l'énergie et des idées au service du projet social commun ?
- Comment la structure **valorise-t-elle l'engagement** des personnes, du plus petit engagement qui ne demande pas beaucoup d'investissement (donner un coup de main pour une manifestation ponctuelle) à des plus conséquents (prendre part au conseil d'administration) ?
- Comment la structure **accueille-t-elle et accompagne-t-elle cet engagement** bénévole ? Comment le suscite-t-elle ?
- Comment **la convivialité** est-elle travaillée comme point d'appui à l'épanouissement des personnes qui s'engagent bénévolement ?
- Comment sont pris en compte **les freins à l'engagement** bénévole, qu'ils soient matériels/temporels (contraintes de disponibilités des personnes selon leur situation personnelle, garde d'enfants pendant une rencontre du CA) ou économique (indemnisation des frais engagés par l'engagement bénévole) ?
- Comment la structure est-elle **attentive aux « bénéfiques »** que les personnes peuvent retirer de leur engagement bénévole (reconnaissance sociale, réseau social enrichi, transfert des compétences acquises pour les valoriser dans le champ professionnel...) ?



Quelques leviers pour avancer



- Un **temps d'accueil annuel** des nouveaux bénévoles, nouveaux membres du CA pour leur transmettre un certain nombre de repères sur la structure et son environnement.
- Les nouveaux **modes d'intervention numériques** pour susciter l'engagement de nouveaux bénévoles : missions à distance, plateforme de mobilisation sur des actions ponctuelles, etc.
- Une présentation de chacun des membres du CA et des bénévoles d'activité à l'AG.
- Des temps de **formation** organisés / proposés (avec la Fédération ou en dehors).
- Un temps de repas annuel avec les administrateur-trices et les salarié-es.
- Des **temps de rencontres** d'instance avec la possibilité d'une garderie des enfants.
- La **valorisation** de l'engagement via le Compte d'Engagement Citoyen ouvrant droit à l'acquisition de droits à la formation.
- Le congé d'engagement bénévole qui permet à des administrateur-trices de mobiliser un congé (non rémunéré) auprès de leur employeur.



Les outils potentiels

- Un **livret d'accueil** des administrateur-trices avec divers éléments de présentation de la structure (l'histoire de la structure, le projet agréé CAF, les statuts, l'organigramme...) à diffuser avec le guide des administratrices et des administrateurs produit par la fédération de l'Ain.
- Le **trombinoscope** des administrateur-trices et salarié-es affiché à l'entrée du centre social/EVS et/ou intégré dans la plaquette annuelle de la structure et/ou sur le site internet de la structure.
- Une **indemnisation des frais** directs engagés par les bénévoles.
- Un **reçu fiscal** reconnaissant les frais engagés par les bénévoles / membres du CA, et non remboursés, comme un don déductible fiscalement.



Zoom sur... Le compte d'engagement citoyen

- Il s'agit d'un dispositif intégré au Compte personnel d'activité (CPA) que chaque responsable bénévole associatif peut faire valoir sous conditions.
- Les personnes éligibles peuvent y déclarer leur activité associative, cela leur ouvre des droits à la formation financée par l'État.
- Pour en savoir plus : https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/plaquette_cec.pdf

Pour aller plus loin

- Le congé d'engagement bénévole : https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/conge_engagement.pdf
- La reconnaissance d'intérêt général de l'association permettant la reconnaissance fiscale des dons ou des frais engagés (sur demande).
- Le guide des administratrices et des administrateurs des centres sociaux /EVS, Fédé Ain : <https://ain.centres-sociaux.fr/2019/10/09/le-guide-des-administratrices-et-administrateurs-est-de-sortie/>
- La vidéo « devenir administrateur, administratrice : témoignages », Fédération des centres sociaux de l' Ain. <https://ain.centres-sociaux.fr/2020/05/14/devenir-administrateur-et-administratrice-dans-un-centre-social-la-video/>
 - Vidéo sur l'effet des procédures d'engagement. « le Billet perdu » : <http://www4.ac-nancy-metz.fr/philosophie/spip.php?article86>
 - La valorisation du bénévolat par la Validation des Acquis de l'Expérience, <http://www.associations.gouv.fr/la-validation-des-acquis-de-l-experience-professionnelle-vae.html>

Fiche 3 : le renouvellement des instances

Cette fiche vous sera utile si vous partagez ces constats ou questionnements :

- Pour certaines structures, il peut être compliqué de trouver des nouveaux membres qui se portent candidats et parfois des personnes sont administratrices depuis très longtemps et restent seulement par « nécessité » de tenir ce rôle.
- Ce n'est pas toujours aisé de voir ce que l'on peut faire pour contribuer au renouvellement des instances.
- La composition des CA des structures n'est pas toujours le reflet « sociologique » des adhérent-es ou de la population de leur territoire. On constate que 50% des administrateur-trices des CS de l'Ain ont 60 ans ou plus et peu ont moins de 35 ans.
- L'engagement en tant que membre du CA peut parfois paraître peu compatible avec des engagements professionnels ou une vie de famille avec des enfants en bas-âge.
- Votre CA s'est réduit en nombre de participant-es et en diversité de profil et cela commence à poser problème.

Ce que l'on vise

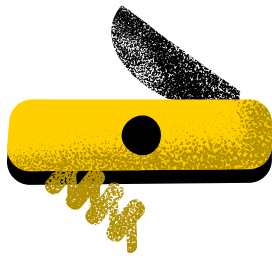
- Des instances **riches de la diversité** des habitant-es du territoire et associant de nombreuses personnes.
- Des instances où les habitant-es du territoire sont en situation de **participer au portage politique et opérationnel du projet** et de nourrir/enrichir le projet.



Les questions qui vous guideront

- Comment la structure et le projet **donnent-ils envie** de s'engager ?
- Comment le rôle d'administrateur-trice de l'association est-il présenté, dans ses contraintes (temps nécessaire par exemple), mais aussi dans ses richesses (ce que cet engagement peut aussi apporter aux personnes) ?
- Comment la question du renouvellement des instances **est-elle portée collectivement**, par le CA, par la direction, par des salarié-es ?
- Comment la structure peut-elle **présenter l'importance du rôle d'un conseil d'administration** et interpeler des adhérent-es ?
- Comment les **instances sont-elles accueillantes** et permettent-elles à de nouvelles personnes de prendre progressivement leur place ? Comment les freins « matériels » à l'engagement sont pris en compte (temporalité des rencontres, question de la garde des enfants, potentiels frais occasionnés) ?
- Comment la **représentativité** du CA, par rapport aux adhérent-es, est-elle questionnée (âges ; mixité hommes/ femmes ; mixité sociale / culturelle ; etc.) ?
- Comment les différentes composantes du projet centre social/EVS (dimension des « activités ou des services », dimension « accompagnement de projet », dimension « citoyenneté ») permettent-elles des **portes d'entrée à l'engagement associatif** ?





Les leviers, les outils ou les pratiques développées dans certaines structures :

Informier / impliquer / donner envie :

- Une **présentation de l'enjeu du renouvellement** des instances, en amont de l'AG, pratiquée dans les différentes activités / groupes.
- Une présentation de **modalités d'accueil et d'accompagnement de l'engagement dans un CA** : parrainage d'un nouveau membre du CA par un plus ancien ; transmission d'un livret d'accueil (Cf pour aller plus loin) ; temps collectif d'accueil des nouveaux membres pour transmettre un certain nombre de repères sur la structure et la fonction d'administrateur-trice.
- **Témoignage de membres du CA** sur leur parcours d'engagement ou diffusion de la vidéo "devenir administrateur [...]" (Cf pour aller plus loin) .
- Des pratiques « **d'interpellations individuelles** » d'adhérent-es pour rejoindre le CA réalisées par les membres du CA, par la direction.
- Dans la situation d'un questionnement « quasi vital » autour du renouvellement des instances ; interpeler les adhérent-es / habitant-es sur le devenir de l'association et leur potentiel attachement à la structure. Des situations de crises peuvent être aussi l'occasion de prise de conscience et de régénération associative.

Instituer / formaliser dans les modes d'organisation / de gouvernance :

- L'organisation de différentes **commissions ouvertes** à des adhérent-es qui permettent différents niveaux d'implication dans le projet.
- La **cooptation** de nouveaux administrateur-trices en cours de mandat, pour pallier à des places vacantes, ou l'ouverture des CA à des adhérent-es non membre du CA, pour découvrir la vie du CA.
- La prise en compte de **différentes contraintes** à l'engagement : proposition de mode de garde pendant les rencontres, indemnisation des frais engagés (déplacements...) ou reconnaissance de ces frais comme un don à la structure, déductible des impôts.
- Des aspects statutaires qui intègrent des **limitations de durée de mandat**, notamment sur certaines fonctions.
- Des places d'administrateur-trices réservées à des adhérent-es **tirés au sort**.
- L'intégration d'un **collège et/ou d'une commission « jeunes »** pour encourager les jeunes à prendre place dans les instances.
- **Dispositif de binôme jeune/ancien** au sein du CA : 1ère année : « le plus ancien » membre du CA est titulaire et le « jeune » est suppléant, 2ème année : « le plus ancien » membre du CA est suppléant et le « jeune » est titulaire, enfin la 3ème année le jeune prend sa place à part entière.

Accompagner / former / valoriser :

- Le renouvellement les **modes d'animation** en lien avec le **fonctionnement** de chaque instance en les rendant plus ludiques, conviviaux et accessibles.
- Organisation, en lien avec la Fédération des Centres Sociaux de temps de **formation** des administrateur-trices.
- La **valorisation** de tout bénévolat, si petit soit-il, qui met en relief la qualité d'accueil de la structure.
- La valorisation des membres du CA : dans la plaquette annuelle de la structure, dans un trombinoscope des bénévoles et salarié-es affiché dans les locaux, lors de l'AG, au sein du site internet.



Pour aller plus loin

- Le guide des administratrices et des administrateurs des centres sociaux / EVS, FDCS Ain : <https://ain.centres-sociaux.fr/2019/10/09/le-guide-des-administratrices-et-administrateurs-est-de-sortie/>
- La vidéo « devenir administrateur, administratrice : témoignages », FDCS Ain <https://ain.centres-sociaux.fr/2020/05/14/devenir-administrateur-et-administratrice-dans-un-centre-social-la-video/>
 - Étude « La participation des jeunes dans les associations de jeunesse et d'éducation populaire », Cnajep : <https://associations.gouv.fr/IMG/pdf/cnajep-etudeparticipationjeunesvf.pdf>

Fiche 4 : les délégations ou « Qui décide de quoi? »

Si vous vous reconnaissez dans une de ces situations, cette fiche vous concerne !

- Des difficultés, parfois, à percevoir son rôle en tant qu'administrateur-trice et le rôle de telle ou telle instance à laquelle la personne participe en tant qu'administrateur-trice.
- Des conflits / tensions qui ont pu prendre corps, ou se développer, dans des structures, du fait de l'absence de cadre formalisé précisant la place de chacun-e.
- Des structures où les membres de certaines instances ont l'impression de ne décider de rien.
- Une place des directions très diverse et complexe à positionner : entre trop de pouvoir ou pas assez de délégation dans la gestion du quotidien.
- Des salarié-es, des bénévoles qui ne perçoivent pas où se prennent les décisions.
- Des contextes où des décisions sont prises par quelques personnes, ou dans des espaces en dehors des instances démocratiques.

☛ De grands écarts de pratiques dans l'Ain, en interrogeant une vingtaine de centres sociaux / EVS en 2019 : par exemple, la création d'une nouvelle activité relevait pour 45% d'une décision du CA, pour 22% du bureau et 33% de la direction. La décision d'un avertissement à un salarié relevait, selon leur pratique, à 45% du CA, à 11% du bureau et à 33% de la direction. Même s'il n'y a aucune « bonne » ou « mauvaise pratique », il est important qu'il y ait des règles claires et suffisamment étayées.



Quelques leviers pour avancer

- Faire un « arrêt sur image », notamment à l'occasion du renouvellement du projet, en réalisant un **autodiagnostic sur la gouvernance** de la structure.
- Réaliser un **toiletage des statuts** qui permette de les revisiter au regard des pratiques de la structure, avec, en toile de fond, deux composantes à prendre en compte :
 - **Formaliser les pratiques existantes** en reformulant différents contours des statuts.
 - « Protéger » ou « garantir » la cohésion collective en **positionnant quelques « gardes fous »** permettant de réguler des éventuelles interférences néfastes que pourrait connaître la structure.
- Co-écrire un **document unique de délégation** qui permette de baliser les rôles et compétences de chacune des instances et des différent-es acteur-trices (présidence, direction...)



Ce que l'on vise

- Des **compétences de chaque instance** (commissions, bureau, Conseil d'administration) **bien définies et qui sont connues de tous**.
- Des **délégations claires et explicites** pour la fonction de direction connues de tous-tes.
- Un **portage collectif du projet** où chacun-e trouve sa place et qui garantit une bonne fluidité de la gouvernance.
- Une **gouvernance** où les décisions les plus importantes, politiquement, sont portées par les instances **démocratiques** les plus larges. A l'inverse, les décisions liées à l'opérationnel, au court terme ou n'impactant que faiblement le projet de la structure, sont déléguées explicitement à la direction et au bureau.
- Une **coopération** fructueuse entre salarié-es et bénévoles qui renforce et enrichit le projet collectif.



Un outil : le document unique de délégation (DUD)

Le DUD est un **outil de transparence sur l'organisation et la répartition des pouvoirs.**

Le document unique de délégation précise notamment les délégations existantes pour les instances (CA, Bureau) et pour la fonction de direction. **Sa mise en œuvre est au cœur des enjeux de gouvernance associative.**

Il permet de **baliser les compétences** de chacun-e, notamment en termes de mise en œuvre du projet, de gestion financière, de Gestion des Ressources Humaines.

Pour aller plus loin

- Outil de travail « Champ des attributions de compétences et délégations », FDCE Ain (sur demande).
- Outil « VERS UN COPORTAGE REUSSI DU PROJET « CENTRE SOCIAL » : REPERES ET AUTODIAGNOSTIC », FDCE Ain (sur demande).
- Guide « répartition et délégation de pouvoirs » (ELISFA) (espace adhérent : [https://www.elisfa.fr/Accompagner-l-employeur/Guide-sur-la-repartition-et-la-delegation-de-pouvoirs/\(language\)/fre-FR](https://www.elisfa.fr/Accompagner-l-employeur/Guide-sur-la-repartition-et-la-delegation-de-pouvoirs/(language)/fre-FR))



Un témoignage inspirant

Le Centre Social le Lavoir d'Ambérieu a engagé un travail autour du fonctionnement interne et les délégations de chacun-e. Marie-Danièle Museau, présidente, présente leur contexte :

1) Pourquoi avez-vous engagé un travail de formalisation des délégations des différentes instances et acteurs du centre social ?

Suite à un blocage associatif, nous avons engagé un travail pour mettre à plat le fonctionnement de la structure, de ses instances et redéfinir la place et les missions de chacun, administrateurs et directeur avec, entre autres, un travail autour des statuts et du Document Unique de Délégation.

2) Comment vous vous y êtes pris ? Et qui a été associé à ce travail ?

Un groupe de travail s'est constitué avec des administrateurs et des bénévoles impliqués dans la vie du Centre Social. Celui-ci a été accompagné par un consultant, dans le cadre d'un DLA, dispositif local d'accompagnement.

3) Avec le recul, qu'est-ce que ce travail a produit / permis ?

Le travail engagé a permis un dialogue en interne sans faux-semblants, dans le respect et la bienveillance, mais avec des constats justes. Il a également permis de poser un cadre autour des missions et des rôles de chacun-e, un bureau plus impliqué et une relation de travail binôme Présidente/ Directeur qui s'ouvre à l'ensemble du bureau.

La production de documents supports pour l'Association et la gestion du Centre Social : statuts revus et actualisés, Document Unique de Délégation...

Fiche 5 : des instances attractives et ouvertes

À qui s'adresse cette fiche ?

- Des structures qui sont en perte d'énergie humaine, c'est-à-dire qui n'arrivent pas à attirer ou à inclure de nouveaux membres acteurs dans leur structure.
- Des structures où le CA et le bureau sont les seules instances de réflexions et de décisions et qui offrent peu d'espaces d'implication d'adhérent-es au-delà d'être administrateur-trices.

Ce que l'on vise



- **Faire vivre** des instances qui donnent envie de s'y impliquer.
- Stimuler les dynamiques associatives pour **que chaque personne s'implique à son niveau** en faisant vivre **différents espaces d'engagements** entre l'habitant-e adhérent-e et l'administrateur-trice.
- Favoriser les **pratiques démocratiques** en permettant de prendre des décisions dans plusieurs espaces différents.
- Permettre d'enrichir le projet social par la **diversité** des personnes y contribuant.



Les questions qui vous guideront

- Comment associer davantage d'habitant-es au projet en faisant vivre **différents espaces d'engagements** entre l'adhérent-e et l'administrateur-trice ?
- Comment « **répartir** » le **portage** du projet par différents espaces permettant d'alléger les CA et faciliter l'implication ?
- Dans un contexte où les formes d'engagement associatives évoluent, étant plus brèves, plus « individualisées », plus liées à un projet en particulier que pour le projet collectif ; comment **susciter l'engagement** des habitant-es pour le projet collectif social plus global ?
- Comment faire vivre des **rencontres d'instances** qui donnent envie et stimulent l'engagement ?
- Comment penser **la place et la posture des salarié-es** vis-à-vis des bénévoles ?

Les leviers



pour avancer

Mettre en place des processus d'intégration :

- Permettre aux nouvelles personnes d'être informées et **acculturées** au centre social / EVS.
- **Mieux connaître ses adhérent-es et bénévoles** dans l'action et en les interrogeant sur leurs valeurs, rêves, besoins, freins, questionnements personnels.
- **Laisser une place à de nouvelles personnes** dans les différents groupes et instances, créer et maintenir ces différents **espaces ouverts**.
- Mettre en place des **moments spécialement dédiés à l'accueil** des nouveaux et nouvelles dans les instances.
- **Créer des espaces de rencontre et de connaissance mutuelle** pour qu'une confiance soit possible et qu'une collaboration s'installe rapidement entre anciens et nouveaux membres.
- **Susciter la prise de responsabilité graduelle** en proposant des petites actions simples et faciles d'accès au départ, puis d'associer la personne à un groupe / une commission qui est intéressante pour elle.

Pour faire vivre des instances qui donnent envie de s'y impliquer :

- **Clarifier la raison d'être** de chaque groupe pour qu'elle soit partagée par tous-tes, tout en ayant la **souplesse de la faire évoluer**.
- Avoir une attention pour **les besoins** des personnes qui composent le groupe, notamment les nouvelles, et prendre soin des relations dans les différents groupes.
- Créer, dans les instances, des ordres du jour qui intègrent un **équilibre entre informations, échanges/réflexions et prises de décisions** et où les échanges permettent d'intégrer la plus-value des expressions de chacun-e.
- Explorer les espaces pour trouver un **équilibre entre trop de rigidité et l'improductivité d'échanges** qui partent dans tous les sens. Dans un groupe ou dans la structure entière, il est parfois bon de faire respecter le cadre établi, mais également de faire preuve de souplesse d'autres fois pour accueillir l'émergence de perspectives nouvelles.
- **Partager**, au sein d'une même commission ou groupe, le leadership / **les rôles** / les responsabilités, en les faisant tourner par exemple. Cela accroît l'engagement et met à profit tous les talents au sein du groupe.
- Favoriser des **espaces de convivialité** où les rencontres informelles sont encouragées.
- Mettre en œuvre des **formats d'animation plus attractifs** et qui permettent à chacun-e de participer durant les instances.
- **Former** les salarié-es animateurs de commissions autant que les bénévoles pour laisser toute leurs place aux membres de ces commissions.
- Laisser la place aux **réflexions** autant qu'à **l'action** dans le travail des commissions.



*Les outils /
les pratiques :*

- Des pratiques de commissions où des **groupes de travail sont ouverts** à des adhérent-es (Cf témoignage inspirant).
- La pratique de **notes d'information** préalables à la rencontre de l'instance pour transmettre des informations sur l'actualité de la structure.
- L'organisation de **séminaires** ou d'une rencontre annuelle de travail entre salarié-es, administrateurs-trices et bénévoles pour favoriser les dynamiques collectives et l'interconnaissance des personnes.
- La mise en place de **réfèrent-e** qui permet à un-e bénévole de s'impliquer et d'être identifié-e sur une thématique qui l'intéresse. Cela sous-entend de donner du « grain à moudre » et de solliciter la personne dès que possible sur ce sujet.



Un témoignage inspirant

**Témoignage du CS-MJC de Thoissey sur l'ouverture de leurs instances :
Fabrice Matteucci, directeur du centre social, présente cette action :**

1) De quoi s'agit-il ?

Des commissions ouvertes à tous (adhérents et usagers non-adhérents compris) ont été mises en place pour la création de nouveaux projets (Fiche-action gouvernance). Dans ces commissions, le centre social laisse une grande autonomie aux participants qui sélectionnent eux-mêmes les projets. Il existe aujourd'hui plusieurs commissions telles que les commissions : culture, famille-adulte, enfance-jeunesse et vie associative. Cette dernière commission qui met en place des projets semestriels thématiques est d'ailleurs composée autant par des administrateurs, des adhérents, des usagers non-adhérents que par des partenaires extérieurs (médiathèque, écoles, associations, etc).

2) Dans quel contexte avez-vous mis en place cette ouverture ? Et pourquoi ?

C'est parti de la volonté d'ouvrir le centre social à tout le monde. C'était une décision collective, pas seulement portée par des administrateurs. L'idée était de faire évoluer la gouvernance, de décloisonner tout en favorisant la réflexion collective. Ça permet également d'attirer et de mobiliser les bénévoles autour de l'émergence de projets.

3) Quelle articulation avec le CA ?

Il y a toujours plusieurs membres du CA présents dans ces commissions ; souvent, ils en sont issus d'ailleurs.

Les décisions prises dans la commission sont ensuite formalisées en CA via les représentants de la commission qui les présentent. L'objectif futur c'est que la commission soit encore plus autonome et qu'elle puisse gérer un budget.

4) Quelles sont les conditions pour que ça marche ?

- Avoir confiance aux commissions.
- Faire fonctionner chaque commission comme un collectif : démarche de pédagogie institutionnelle. De même, lorsqu'il y a un conflit, chaque commission s'auto-régule.
- Favoriser la reconnaissance et la valorisation de chaque personne.

Zoom sur l'organisation d'une Assemblée Générale (AG)

Cette fiche vous sera utile :

- Si vos temps de rencontres d'instances sont peu équilibrés entre des composantes d'informations, de débats et de décision.
- Si vos AG sont centrées sur la seule composante statutaire.
- Si peu de participant-es prennent la parole.



Les questions qui vous guideront

- Pourquoi organiser une AG (au delà de la formalité statutaire) ?
- Comment faire vivre des AG qui donnent envie et stimulent l'engagement ?
- Comment les habitant-es peuvent participer/s'exprimer sur le projet et son devenir ?
- Comment le spontané peut cohabiter avec l'organisé ?
- Comment le politique prend sa place, mais pas toute la place ?



Ce que l'on vise

- Organiser une AG **moins formelle et plus participative**.
- Permettre à chaque adhérent-e de s'exprimer et de **penser collectivement** l'avenir du centre social lors de cet événement.
- Permettre à toutes et tous, y compris l'ensemble des partenaires, administrateur-trices et salarié-es, **d'avoir un rôle** à part entière lors de l'AG.



Les outils, les pratiques :

- **Animations diverses et ludiques** : par exemple, un budget avec un récipient et du sable, la participation à un quizz ou un BINGO pour présenter différentes informations, un mur interactif/participatif pour faire un bilan, le jeu de rôle pour réfléchir à un sujet, etc.
- Des AG interactives et dynamiques qui intègrent des **espaces d'échanges, de paroles** avec par exemple l'organisation d'un « forum ouvert » ou d'une « AG tournante » pour déambuler.
- Des espaces pour que **toutes les parties prenantes soient représentées** avec un zoom où un groupe de jeunes viennent présenter leur action, par exemple.
- La mise en oeuvre d'une AG ou une commission **« hors les murs »**.

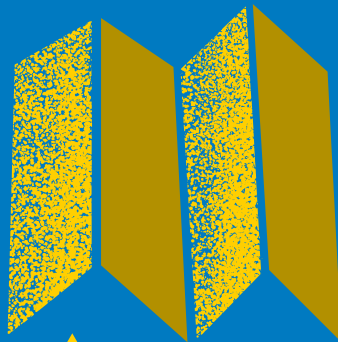
Avant l'AG

- **La préparer** avec l'ensemble des acteurs et à différents niveaux.
- Bien **déterminer l'objectif et le format** en amont.
- **Inviter** : nommer l'intention et les enjeux de l'AG, dire aux personnes pourquoi leur participation est importante et leur demander de nous faire l'honneur de leur présence.
- **Communication adaptée**, moins formelle, donner l'image d'un temps donné aux habitant-es et pas institutionnel.
- Bien choisir le **lieu** (accessibilité, praticité et beauté du lieu).

Les leviers

Pendant l'AG

- Accueillir chaque personne et **ouvrir l'AG** avec enthousiasme dans une bonne ambiance dès le début de l'évènement.
- Organiser **une AG « de projet »** plutôt que la traditionnelle AG « institutionnelle ». Il s'agit de passer un minimum de temps sur les rapports et les comptes pour passer l'essentiel du temps de l'AG à débattre sur l'orientation du centre social, sur ses enjeux en lien avec les enjeux des habitant-es et du territoire et nourrir les réflexions collectives sur le projet social.
- Revenir sur **les étapes et les évènements** qui ont été une réussite dans l'année écoulée et, éventuellement, tirer des leçons des erreurs passées.
- **Valoriser** les bénévoles, les partenaires et les salarié-es du centre social/EVS.
- Créer une **ambiance propice aux festivités** en laissant la place au ludique, à la créativité et avec un moment dédié à la convivialité.
- Faire succéder des moments de plénière à des moments **en sous-groupes**, ces derniers étant des espaces sécurisants, parfaits pour l'engagement individuel et pour créer des espaces de partage et de réflexion.
- **Partager un repas** qui permet la convivialité et les rencontres informelles.



Après l'AG

- **Remercier** l'ensemble des participant-es pour leur présence.
- Reprendre, enrichir, synthétiser, se nourrir du contenu des débats, en tirer des conclusions et en faire des axes potentiels d'actions pour la suite.

Pour aller plus loin

- Ressources et guides d'outils d'animation pour animer des réunions en intelligence collective :
 - <https://jouer-collectif.com/>
 - <http://www.resonanceasbl.be/-Les-fiches-techniques->
 - <https://ressources.mieuxapprendre.com/presentation-des-jeux/>
- Le Kit Assemblée Générale, Associathèque : <https://www.associatheque.fr/fr/fonctionnement-association/kit-assemblee-generale.html>



Fiche 6 : les formes de gouvernance partagée

Cette fiche vous sera utile :

- Si de manière collective, vous ne vous retrouvez plus dans votre gouvernance actuelle, qui ne permet pas la mise en place effective de vos missions, voire qui crée des dysfonctionnements dans votre structure.
- Si la vie associative ne repose que sur le bureau ou un petit noyau de personnes et si les bénévoles ont un comportement de consommateurs vis-à-vis de l'association ou ont peur de s'engager dans l'association.
- Si certaines fonctions rebutent à l'engagement, présidence par exemple, du fait d'une perception d'une fonction centrale qui nécessiterait un investissement tel que les administrateur-trices ne soient pas prêt-es à l'assumer.

Les questions qui vous guideront



Ce que l'on vise



- Qui détient le pouvoir actuellement ? Et lequel ? Qui prend quelle décision, de manière formelle et informelle ?
- Comment l'organisation collective et le fonctionnement des organes de décisions servent-ils le projet ?
- A quel point la gouvernance de la structure est-elle gage de participation, d'attractivité, de transparence ?
- Comment envisager des formes de gouvernance plus horizontales avec un partage plus large et plus collectif des responsabilités sans mettre en péril la structure ?
- Quel fonctionnement dans les différents groupes et réunions ? Quel type de réunions ? Avec qui et pourquoi ? Quel type de groupe d'acteurs doit être mis en place ?
- Comment ajuster les statuts avec ces formes de gouvernance plus horizontales ?

- Une **gouvernance démocratique** qui ne s'appuie pas seulement sur la représentation de ses membres, mais bien dans **l'échange et le dialogue** entre l'ensemble des groupes d'acteurs (habitant-es, bénévoles, administrateur-trices, salarié-es, directions), des commissions et groupes de travail qui souhaitent porter une action collective ou un projet. C'est requestionner et repenser le « faire ensemble ».
- Une gouvernance qui **allège l'engagement** conséquent pour quelques personnes en répartissant plus collectivement les fonctions.
- Une gouvernance qui représente une opportunité pour **impliquer** les adhérent-es (répartition des responsabilités) et pour favoriser l'expression de toutes et tous.
- Une gouvernance qui permet de **favoriser l'innovation et la créativité** en impulsant une dynamique plus large d'échanges de points de vue.



Pour aller plus loin

- Fonctionnement d'une association collégiale (crdva/Dijon) : <http://www.crdva.org/wp-content/uploads/2017/01/Fonctionnement-possible-dune-association-coll%C3%A9giale-1.pdf>
- Outils Associathèque : <https://www.associatheque.fr/fr/boite-a-outils.html>
- Outils Université Du Nous (UDN) : <https://universite-du-nous.org/a-propos-udn/les-outils/>
<https://grandjardin.jardiniersdunous.org/jdn/home>

Les leviers pour avancer



- **Une délégation claire** et bien délimitée (Cf fiche 4) : la gouvernance partagée n'implique pas que le collectif décide de tout. Des délégations sont mises en place et elles sont assumées par les individus ou les sous-groupes qui en ont la charge. Des règles de fonctionnement sont claires, partagées et connues par toutes et tous.
- Entre la fonction direction et la fonction élu-e, trouver **l'équilibre des pouvoirs**. Pour la direction, il s'agit d'ajuster sa posture, cheminer et partager son expertise avec les administrateur-trices en les accompagnant dans leur rôle, notamment politique. Pour les administrateur-trices, il s'agit de piloter et faire vivre l'association, dialoguer avec les acteurs politiques du territoire.
- **Des individus souverains** : chacune des personnes constituant le collectif doit être assurée de sa légitimité à affirmer son libre-arbitre. Ceci implique que chaque personne se sente autorisée et légitime pour s'exprimer, en particulier quand elle est en désaccord.

- **Un « nous » fort** : le collectif doit être soudé et notamment l'identité collective du centre social / EVS doit être claire afin de rendre prééminentes la confiance et la collaboration. Ce qui nécessite également de mettre en place un processus d'intégration des nouveaux membres.

- **Une vision lisible et partagée** par chaque membre du groupe auxquelles le collectif peut se référer régulièrement. C'est aussi s'assurer que chaque membre de la structure connaît et s'approprie le projet social.
- **Des process de communication interne** mis en œuvre et appliqués concrètement par tous les membres.
- Des procédés qui permettent de prendre en compte puis de lever les tensions.
- **La réécriture des statuts** qui cadrent la nouvelle gouvernance.



Les outils

Les modèles de gestion collective

- **La coprésidence** : le rôle de président-e est partagé entre deux personnes, elles assument chacune des rôles et des responsabilités bien délimitées.
- **Association collégiale** : la gestion de l'association et la responsabilité légale auprès des tiers sont assurées collectivement. Le CA et le bureau sont remplacés par une instance collégiale où chaque membre est délégué à une mission.
- **Modèles alternatifs de sociocratie ou holocratie** : ce sont des modes d'organisation en cercle où chacun-e est responsable de la mise en œuvre de la raison d'être du groupe. Chaque cercle correspond à un groupe, une commission qui agit en fonction de la vision commune.

Les décisions collectives :

- **Le vote** : prise de décision démocratique, pouvoir de la majorité sur la minorité. Il peut être à majorité simple, double, absolue ou encore être pondéré ou à l'unanimité. Il peut également être à main levée ou à bulletin secret.
- **Prise de décision par consentement** : décisions stratégiques prises au plus près du terrain et en consultant toutes les personnes concernées. Dans cette méthode, les personnes acceptent une proposition ou émettent des objections pour bonifier la proposition.
- **Élection sans candidats** : mode d'élection découlant d'une discussion ouverte et argumentée aboutissant à une nomination par consentement. L'absence de candidat-e garantit qu'il n'y a pas de perdant-e. Le consentement garantit que chacun-e est convaincu-e que le meilleur choix possible a été fait.

La communication interne :

- **Le double lien** : deux personnes différentes faisant partie des deux mêmes groupes sont élues / nommées pour faire circuler l'information entre les groupes : une personne représente le groupe et fait « monter » l'information à un groupe de niveau supérieur, une autre, chargée de l'opérationnel, est chargée de faire « descendre » l'information.
- **Les réunions régulières** dédiées à l'expression des tensions ressenties par chacun-e dans l'exercice de ses fonctions. Ces réunions permettent de trouver des solutions collectives.



Un témoignage inspirant

Le centre social de Montbrison (42) expérimente depuis quelques années la gouvernance collégiale. Deux membres du bureau collégial, Christine Segreto et Catherine Desharbes, ont accepté de nous en dire plus :

1) Dans quel contexte et comment avez-vous mis en place une gouvernance collégiale ?

Lors du renouvellement des instances, personne ne souhaitait se présenter comme président car la responsabilité faisait peur. On a alors formé un groupe de travail puis simulé l'expérience en décortiquant par tâche et fonction le rôle de président. On a beaucoup discuté sur le fond et le sens de cette fonction. Puis on a créé un tableau « qui est référent de quoi ? », il s'agit de référents en binôme. A partir de cette expérimentation, nous avons créé un bureau collégial composé de 7 personnes (pour un CA composé de 28 personnes). En parallèle, on a révisé les statuts pour formaliser cette nouvelle gouvernance.

2) Quels avantages ?

- Cela donne de la force, de l'énergie collective : avec cette nouvelle forme de gouvernance, nous avons lancé beaucoup de chantiers et de formations qui partaient de volontés collectives.
- Cela permet de susciter des vocations et l'envie de contribuer, notamment car c'est rassurant et inclusif.
- Cela donne sa place et une responsabilité à chacun tout en restant transparent au plus grand nombre sur les moyens et les actions.

3) Quelles conditions de réussite ?

- Une direction partie prenante dans la décision car ça change la manière de fonctionner surtout au niveau de la communication interne.
- Des mandats clairs.

- Garder les questions de fond et les décisions importantes en CA.
- En cas de questions urgentes, faire des réunions de concertations rapides dans le bureau collégial (nous utilisons la visioconférence pour plus de flexibilité).
- Utiliser des outils efficaces pour cadrer le travail collectif mais également de fonctionnement interne (nous utilisons un espace numérique de travail pour éviter la communication « tous azimuts » avec la directrice).
- Travailler de concert entre administrateurs et salariés (nous le faisons dans tous les groupes de travail).
- En option pour décloisonner, possibilité d'intégrer le bureau en tant qu'observateur avant de s'engager.