



Union Départementale de
l'Économie Sociale et Solidaire
des Hautes-Alpes

Retours sur les ateliers du Forum autour des enjeux de gouvernance (GrO DeBaT)



Les thèmes

- ◆ Comment faire circuler efficacement l'information au sein de sa gouvernance?
- ◆ Les relations entre bénévoles et salariés : la création d'un collectif de travail
- ◆ La place des habitants dans les instances de gouvernance et les projets
- ◆ La question de l'égo et du pouvoir
- ◆ L'implication des membres du CA et le partage des responsabilités
« C'est le président qui fait tout !!! d'accord ou pas ? »
- ◆ Transmettre ou mourir / Comment trouver de nouveaux membres ?
- ◆ A toutes les questions, qui se posent au sein d'une association, faut-il répondre
« intelligence collective » ?
- ◆ Comment (ré)animer les temps collectifs de gouvernance / Susciter la participation
- ◆ Atelier libre : Comment articuler le projet associatif et la réalité économique ?



Comment faire circuler efficacement l'information au sein de sa gouvernance?

1 - Problématiques :

- Gérer la masse d'information (mails, outils, courrier etc.) / l'infobésité croissante?
- Qu'est ce qu'on appelle une gouvernance efficace?
- Comment classifier/différencier l'information?
- Éviter la rupture oral/écrit
- Manque de connaissances ou manque d'appropriation des outils

2 - Idéal :

- Garder les échanges sur le développement/travail sur un projet à l'oral et communiquer uniquement autour du résultat à l'ensemble du groupe
- La bonne information arrive toujours à la bonne personne et les personnes non intéressées ne la reçoivent pas
- L'information est hiérarchisée
- Il n'y a pas trop d'outils dans l'association juste le nécessaire
- Les outils sont rafraîchis/renouvelés régulièrement
- L'information est classée par thématique

3 - Solutions :

- Facilitation graphique pour animer des temps de la gouvernance (AG, CA etc.)
- Définir qui reçoit quoi / qui envoie quoi en interne (règlement intérieur, procédure d'utilisation de liste de diffusion)
- Outils de gestion des tâches (asana, trello...)
- Outils collaboratifs (framateam, slack, discord...)
- Gare centrale pour référence l'ensemble des outils mis en place et s'y retrouver
- Avoir un animateur / facilitateur de nos réunions
- Mise en place de formations de bénévoles / montée en compétences sur la gestion des outils en externe comme en interne
- Ne jamais oublier l'importance du physique/de l'échange oral pour traiter certains sujets.



Les relations entre bénévoles et salariés : la création d'un collectif de travail

De quoi parle-t-on ? les problèmes ?

- Éloignement géographique des bénévoles : difficultés à mobiliser et faire vivre une gouvernance
- Pas de salariés aux réunions Conseil administration
- Différences de niveaux d'informations et de connaissances : dossiers et projets techniques
- Rapport au temps différents : court et longue durée
- Difficulté à fédérer et à définir une cohérence : vision disparate et illisible
- Le temps de travail des salariés : "c'est pas multipliable à l'infini"
- Des salariés peuvent diriger une structure et couper les bénévoles d'informations capitales
- Le salarié se dit : à quoi sert le CA ?
- Les dossiers techniques ont besoins d'être gérés par des "techniciens" et non des "amateurs" : oppositions et conflits entre deux logiques et légitimités

L'idéal :

- Se questionner et s'interroger constamment sur notre fonctionnement collectif et personnel
- Répartir le pouvoir
- Une bonne communication interne
- Une bonne coopération technique
- Cohésion et confiance dans la structure
- Ligne directrice claire définie et partagée : expression d'une vision commune
- Mission d'animation de la vie associative déléguée à des salariés
- Une structure et un projet qui perdurent au-delà des personnes impliquées initialement : capacité de renouvellement
- Des "salariés bénévoles" et des "bénévoles pros"
- Valorisation d'un contrat de travail et d'une adhésion au projet de l'association des salariés

Action concrètes :

- Représentation des salariés et des bénévoles dans les différentes instances de la structures (CA, Commissions, réunions de bureau élargi)
- Anticiper la gestion de conflit d'intérêt
- Une communication mutuelle, passation et accessibilité de l'info
- Préserver la confiance mutuelle
- Donner les moyens d'être compétent
- Clarifier la mission et la tâche de chacun (bénévole et salariés)
- Mettre en place des binômes (salariés et bénévoles) sur chaque projet et initiative avec une animation et une capacité de décision
- Organisation de temps festifs et de réflexion autour des valeurs communes
- Aller chercher et valoriser les compétences

La place des habitants dans les instances de gouvernance et les projets

Habitant, une notion à préciser, à discuter

C'est quoi ? usager, adhérents

Notion complexe car tout groupe de personnes qui lance un projet est composé lui-même d'habitants : ne pas faire un "mythe" de la notion d'habitant

Néanmoins, cela reste intéressant à questionner car on a l'impression de tourner en rond avec nos mêmes publics

En montagne, 3 publics : habitants à l'année (dont les locaux et dont les néos) ; touristes ; saisonniers

Habitants ne devraient pas être de simples consommateurs. Adhérents ? Usagers passifs ?

Place des habitants

Dans le monde politique, pas de place pour les habitants en dehors des fonctions électives. Les gens se sont habitués à cela et reproduisent le schéma avec les associations.

Lien avec la démocratie participative qu'on exige du monde politique : comment rendre nos associations plus ouvertes ? Plus transparentes ? Plus en interactions avec les habitants ?

- ex du programme "hors-piste" de la Fondation de France qui a voulu partir des besoins à définir

Les habitants qui montent le projet sont ceux qui en bénéficient : on assume une sorte d'entre-soi

Entre les clivages dans les publics (locaux/néo, jeunes/vieux..) la tension s'exprime-t-elle en rapport de force ? En besoin de sociabilisation différents selon les publics ?

L'intérêt de travailler cette place des habitants consiste à actualiser les besoins des habitants, en profondeur et sincérité

Mais attention, la notion de besoin seule est réductrice, trompeuse. On peut fausser des besoins, les suggérer (cf marketing)

Des expériences autour de la table

Café des drailles (Dévoluy)

tout a commencé par une enquête auprès des habitants

Aujourd'hui, les gens demandent eux-mêmes un débat après la projection : ils ont retrouvé le plaisir d'échanger, débattre

- Ex d'un concert qui a bien marché : concert en 2 parties entrecoupé d'un apéro > succès pour créer du lien

- Ex des ateliers d'idées : d'abord les gens sont sortis, ont participé aux événements, puis ils participent maintenant aux ateliers, enfin un jour ils pourraient s'impliquer dans la gouvernance.

Ecoloc

Ont organisé des réunions sur ce qui existe dans la vallée

Épicerie est le service qui a permis de faire venir les natifs

Nos idéaux / utopies à partager

Travailler l'intergénérationnel

Avoir le soutien des collectivités locales

Comblent le fossé entre 2 mondes qui vivent côte à côte : natifs / néo (

- pourtant ils ont au moins 1 point commun : l'attachement à la vallée/au territoire
- créer du lien, et de la responsabilité partagée

Mettre en valeur les savoirs-faire locaux > intéresse les natifs et les néo

toucher les personnes qui ne viennent pas d'elles-mêmes " Qu'est ce qui leur fera pousser la porte ?"

Apéro

collecter ce qui manque aux gens et tenter de le leur fournir

ex Café de drailles = séances de cinéma (sinon obligé aller à Gap ou à Veynes)

Ciné est pertinent car c'est un intérêt commun à tous les publics

Être au clair sur les besoins des personnes impliquées dans les asso et qui veulent faire sortir les autres de chez eux/de leur zone de confort

Quel est mon besoin à moi pour exiger des gens qu'ils soient autrement que ce qu'ils sont

Quelques solutions concrètes

Priorité #1 = INFORMATION

- Les hab devraient savoir ce qui existe sur le territoire ! > hautes-alpes = une boîte noire
- aujourd'hui, cela relève de la capacité de chacun-e à pousser des portes, à être curieux > pas satisfaisant
- appliqué à la gouvernance d'une asso, cela consiste à se rendre visible/lisible : garder la porte ouverte

Animer des projets avec d'autres partenaires (le club de boules qui gère la buvette de notre concert par ex)

S'ouvrir soi-même : Participer aux événements des natifs (fête du chien de chasse)

Ex : le sport fédère et croise les publics

Rester ouvert et accueillant aux nouveaux (tout en soignant le collectif actuel)

On ne devient pas acteur du jour au lendemain : travailler le parcours d'implication dans l'association (commencer par des tâches peu impliquantes pour aller vers plus de responsabilité ensuite)



La question de l'égo et du pouvoir

De quoi parle-t-on ?

Plus l'ego est important, plus la prise de pouvoir l'est aussi. Comment impliquer les personnes timides, celles qui s'expriment moins. L'ego est lié avec la mise en avant de la personne, une forte personnalité, de la bouteille. L'ego est évoqué avec la notion de puissance. L'ego, c'est aussi la capacité à assumer des responsabilités. Ego peut aussi rimer avec réserve, l'ego et le charisme sont 2 choses différentes.

Définition du Larousse : l'ego désigne la représentation et la conscience que l'on a de soi-même, fondement de la personnalité. Ego/Domination.

Une gouvernance partagée est un assemblage d'egos, l'enjeu est de pouvoir utiliser les différents egos, se répartir les tâches, les pouvoirs, respecter la place de chacun.

Situation idéale

Faire émerger les compétences et pas les egos. Que chacun connaisse son propre ego pour ne pas prendre l'ascendant sur les autres, que chacun puisse s'exprimer. Créer le climat pour que les gens s'écoulent, que la parole de chacun ait une place, que chacun est le pouvoir d'agir, en fonction de ses compétences et ses faiblesses. Que les personnes soient en capacité d'auto réguler les relations

Petits pas

Un regard extérieur sur l'organisation, cela peut être dur, mais pose la base d'une amélioration/reconstruction

La co-construction d'une charte relationnelle

Poser des temps pour partager sur l'état du groupe

Réinterroger régulièrement (par exemple chaque année) le projet associatif



L'implication des membres du CA et le partage des responsabilités « C'est le président qui fait tout !!! d'accord ou pas ? »

C'est quoi le problème ? les situations présentes et leurs difficultés

Il y a des Ca de « complaisance » soit par nature (nominations institutionnelles, anciens,) soit par habitude ou facilité, qui aboutissent à des conflits, des dysfonctionnements, des démobilisations, Des membres anciens impliqués dans les valeurs et l'histoire, la réflexion ou les petites mains, mais peu impliqués dans la gestion, la RH, l'administratif etc...

Le travail repose fortement sur l'équipe de direction (directeur salarié ou président) très impliqué, mais seul...

Tentatives de commissions impliquant les bénévoles, parfois avec des salariés, mais difficile à dynamiser, à partager les responsabilités, les tâches : qui convoquent qui animent, qui décident ?

Difficulté surtout pour les questions stratégiques ou administratives un peu complexes qui reposent sur la direction ou la présidence compétentes

Les problèmes :

Saturation des directeurs salariés militants ou des présidents omnipotents qui ne trouvent pas de relais, de remplaçants, prêts à s'impliquer autant.

Difficulté à trouver de nouveaux bénévoles (vieillesse important), compétents et impliqués

Difficulté dans les grosses structures notamment dans les relations extérieures et institutionnelles qu'ils peuvent échapper au CA et nuire à l'image et à la relation de confiance (porte à faux)

Manque de réactivité de la structure de décision et saturation du travail des équipes et des quelques administrateurs impliqués.

Souvent malaise et tensions portées par les salariés, et ou d'autres parties prenantes...

Dans l'idéal ?

Avoir un CA motivé, impliqué, intergénérationnel et compétent qui se renouvelle régulièrement

Avoir des relations équilibrées et de confiance entre les salariés et le CA, la direction et la présidence : formaliser les responsabilités, les rôles et les tâches de chacun et leurs limites, sans entrer dans trop de formalisme pour autant.

Diviser et formaliser les fonctions et les tâches de la présidence, du CA, de la direction pour pouvoir les répartir à un plus grand nombre de responsables en fonction des compétences et des appétences de chacun

Savoir mobiliser toutes les parties prenantes dans la réflexion et les actions de l'association, sans tout faire reposer sur la présidence ou la direction, sur le CA ou les salariés.

Suivant la situation de chaque entreprise

- les adhérents, les habitants, les usagers, les bénéficiaires,
- les membres actifs, les bénévoles, les administrateurs, le bureau

- les salariés, la directions
- les institutions, les partenaires, les fournisseurs

Cette mobilisation peut passer par des commissions, des groupes de travail, des événements, des délégations de responsabilité, des mandats, des missions etc.. cela est aussi valable pour les conseil municipaux...

Donner du sens, donner envie, avoir de la convivialité (repas partagés, interconnaissance, bienveillance).

Reconnaître et valoriser le travail de chacun, des bénévoles comme des salariés

Il peut y avoir des avis différents, des « conflits » : la question est de savoir en débattre et de trouver des solutions au conflit sans « perdant ». c'est tout l'intérêt de la diversité pour construire de l'intelligence collective.

Des solutions concrètes

Prendre conscience

Identifier les problèmes, les symptômes : non renouvellement des bénévoles et du bureau, des responsabilités, turnover, absentéisme et mal-être des salariés ou des bénévoles, conflits, dysfonctionnements...

Prendre du temps et se faire accompagner

- Les problèmes de gouvernance nécessitent de sortir le nez du guidon, de s'arrêter pour réfléchir collectivement.
- Un appui, regard extérieur est souvent nécessaire pour aider à cette prise de recul, à l'analyse de la situation et à la recherche de solutions.
- Le DLA, des formations peuvent aider à prendre ce temps et à le financer (référence à l'annonce de l'ADELHA)

Travailler à la montée en compétence des bénévoles et des administrateurs :

- **formations** dans le cadre du FDVA, formation à l'animation d'équipe, à la participation ou formations plus thématiques et techniques
- **binôme salarié administrateur** pour construire de l'intelligence collective
- **donner des responsabilités** et des tâches à faire aux bénévoles
- **subdiviser les tâches et fonctions de la présidence** et du bureau pour les répartir entre un plus grand nombre de personnes. Délégation de pouvoir, de responsabilité, de signature, des tâches etc.. à formaliser
- **y aller pas à pas, petit à petit**, prendre le temps mais régulièrement systématiquement, sans vouloir faire passer directement de simple adhérent à président...

Poursuivre le travail politique de reconnaissance des spécificité de l'ESS à nos partenaires publics et privés

- Les politiques publiques sont à la sources de certains dysfonctionnement de nos entreprises et de notre gouvernances : contraintes juridiques, pressions financières, multiplication des appels d'offre et mise en concurrence, retard de paiement, contrôles et sur contrôles, bureaucratie, intervention dans la définition du projet et des actions de nos structures sur le mission de service public, etc...
- Il convient de poursuivre nos efforts pour faire reconnaître la spécificité de l'ESS, notre capacité d'innovation et donc notre besoin de souplesse, d'engagement à long terme, et non de résultats financiers à court terme, d'échapper aux dgime de la concurrence pour privilégier le vivre ensemble...

Transmettre ou mourir / Comment trouver de nouveaux membres ?

DE QUOI PARLE-T-ON ?

- Trouver des membres
- Renouveler le CA ou instances dirigeantes
- Agrandir les instances dirigeantes
- Rajeunissement des instances dirigeantes (jeune dans la structure, nouvelle force vive)
- Trouver de nouvelles énergies
- Comment on accueille les nouveaux ?
- Quels rôles ont les adhérents ? Quelles places, quelles motivations ?
- Difficulté à trouver sa place
- Fidéliser les membres dans le temps
- Développer l'engagement
- Essoufflement
- Transmissions des compétences, des valeurs : formations ?
- Motivation dans un projet professionnel collectif
- Charisme de certains administrateurs
- Cadre réglementaire
- Motivations
- le temps de la transmission

L'IDÉAL

- Avoir des membres et bénévoles heureux
- Il y aurait des salariés aux fonctions dirigeantes
- Il y aurait plus de compétences partagées aux fonctions dirigeantes
- Il y aurait plus d'engagements militants
- Inscrire une limitation des mandats dans les statuts : 1 ou 2 mandats ? Pour qu'une réflexion/travail soit obligatoirement fait sur la transmission
- Formaliser les processus de décisions
- Délégation et transmission des compétences clair
- Des bénévoles engagés
- Donner un mandat illimité au président et le révoquer s'il n'est plus valable.
- Le responsable militant peut avoir un temps d'investissement limité
- Travail par petites tâches
- Définir différentes tâches et fonctions pour sortir du charisme fort de certains responsables.

SOLUTIONS ET PISTES DE RÉFLEXION

- Permettre de découvrir l'ambiance d'une réunion des dirigeants
- Siéger sans voix délibérative
- Inviter les nouveaux
- Se poser la question pourquoi il n'y a pas de nouveaux ?
- Ou trouver les nouveaux ?
- Changer de statuts ?
- Savoir communiquer/parler du rôle de responsables, du projet de l'association notamment politique
- Proposer des « tâches » adaptées, voulues
- Identifier/définir les « tâches » dont l'association a besoin
- Outils « Atelier des motivations » pour le CA qui suit l'AG. Un tour de table amélioré pour qu'on identifie les compétences, les motivations, les intérêts de chacun et les besoins de l'association
- Prévoir des temps de transmission/formation en interne
- Moins de formalisme dans les rencontres, journées, AG

A toutes les questions, qui se posent au sein d'une association, faut-il répondre « intelligence collective » ?

Situations récurrentes :
Nécessité de nouveaux regards sur la situation

Situations nouvelles :
Urgence de la situation ?
Impact de la situation ?
Situation simple ou complexe ?

A propos de l'intelligence collective :

Personnalité de chacun

- Cela ne règlera pas tous les problèmes de la structure
 - Nécessité d'un objectif commun
 - Besoin d'expérimentation
- Nécessité d'un sentiment de sécurité dans le groupe
- Une culture de la structure appropriée au principe d'intelligence collective
 - L'intelligence collective permet un consensus
 - Nécessité de gérer les dynamiques de groupes

**Motivation /
Envie de
participer**

**Rôle
stimulant
du groupe**

« Questions de fond »
VS
« Petit souci
opérationnel »

**Intelligence collective
≠ 1 personne ou tout le
monde. Cela peut être
seulement un groupe**

« On fait de
l'intelligence collective
sans le savoir »

**Situations
complexes**

Facteurs favorisant l'intelligence collective :

- Homogénéité du groupe
- Fonctionnement du groupe/respect
- Fréquence/type de décision
- Confiance dans le groupe et connaissance de celui-ci
- Intelligence collective/Dynamique d'organisation
- Intelligence collective dans les projets et continuité

Comment (ré)animer les temps collectifs de gouvernance / Susciter la participation

- Bilan des freins et difficultés

Exemple d'un CA de complaisance= évolution vers une volonté d'implication collective-
création de commissions par exemple.

Difficulté d'impliquer le CA/employés/bénévoles

À quel moment la déficience se crée et pourquoi?

Questionnement sur les étapes de création du projet et instances.

Déficit d'animation qui apparaît entre le moment de la création (dynamique commune) et
quand le projet "tourne" = essoufflement.

- Quelles solutions?

Exemple: un salarié animateur.

Quelle place pour chacun? (Administrateurs et membres historiques = dans la durée risque
de perte de motivation, ou à l'inverse ils prennent trop de place).

Question de l'intégration des nouveaux (peur de faire sa place - notion d'ego - facilité, ou
non, d'expression).

Pour l'adhésion ou l'entretien de la "flamme" rappeler le projet de base, collectif.

Traduire le concept du projet pour aller vers l'action, et vice-versa.

Éviter les travers du "ça va de soi" et "l'entre-soi".

Comment donner sa place à celui qui arrive? = Le sens et les intérêts de l'individu dans le
projet collectif?

- De l'instance au terrain:

Qui anime quoi, avec quels outils?

Problème de l'AG "classique" et de son déroulement "ennuyeux"= nouvelles formes à
réfléchir.

AG = outil de recrutement aussi!!

- Idéal de fonctionnement et d'implication:

Remise en question permanente, ouverture aux nouveaux projets et idées.

Implication locale et collective.

Salariat militant et impliqué.

Ordre du jour préparé collectivement.

Participation de chacun à la hauteur de ses envies et compétences. = Régulièrement
questionnement personnel et collectif sur le fond et la forme.

Sentiment de la participation de chacun.

Animation tournante des temps collectifs (réunions, AG, compte-rendus,...).

Secrétariat tournant.

Se sentir "avec".

Mettre des cadres, pour mieux en sortir. (!)

Comment articuler le projet associatif et la réalité économique ?

Constat

Risque de perte de bénévoles
Détournement du projet initial
Perte de liberté d'action

Dans l'idéal

Ajuster le financement aux réalités locales
Adapter les critères aux territoires
Cohérence des choix politiques en dehors des visées médiatiques
Répartition plus adaptée des subventions entre petit et grand événements

Que faut il faire ?

Sortir d'un cadre national
Adapter aux exigences locales
Présence d'un représentant des usagers aux commissions d'attribution des subventions .