

# Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée

## Proposition pour contribuer à l'animation d'un séminaire les 26 et 27 janvier 2018 à Marseille.

### sur le thème de "la gouvernance dans les associations de la Fédération des Associations de Clowns Hospitaliers"

#### 1- Contexte:

Les clowns hospitaliers interviennent depuis une vingtaine d'années dans les hôpitaux et les services de santé. Formés à la comédie, à l'art clownesque et aux interventions en milieu de soins. Leur interventions auprès de personnes malades sont reconnues et attendues dans de nombreux services et établissements de soins. Elles sont abritées par des associations d'ancrage, de taille, d'âge et d'expériences très variables. Progressivement, chacune à son niveau a construit les cadres de structuration et de rémunération de cette activité.

Forts de leur existence, de leur durée, de leur mission, de leur utilité et leur compétence, les clowns soutenus par les associations porteuses de leurs activités revendiquent désormais une véritable reconnaissance professionnelle.

En 2009, 5 de ces associations se regroupent pour créer un espace de concertation collective sur la reconnaissance mais aussi l'évolution de ce métier. Une structure à vocation fédératrice est mise en place, (la Fédération des Associations de Clowns Hospitaliers), elle se fixe pour objectif d'engager un véritable travail sur les préoccupations et interrogations qui traversent les associations locales et cette activité spécifique. D'abord initiée par 5 membres fondateurs en 2009, elle est à ce jour composée de 12 associations. Ses centres d'intérêt concernent aussi bien les pratiques professionnelles et leurs évolutions, les cadres d'exercice de celles-ci, leur reconnaissance, les logiques financières auxquelles elles sont soumises, les partenariats...

Particulièrement vigilante quant au caractère professionnel de cette activité, au respect de ses dimensions techniques et déontologiques, la Fédération a établi ses propres critères d'adhésion, ils reflètent le niveau d'exigence exigé dans l'exercice de la pratique en milieu hospitalier ou établissement de soins. Ils correspondent pour une grande part à la certification professionnelle existante (Code RNCP : 23649) et affichent précisément les engagements des associations porteuses tant au niveau de leur salariés, des conditions de leur exercice, des interventions proposées, des partenariats, des modes de gestion et de leur fonctionnement. Enfin la Fédération soumet chacun de ses membres à la signature d'une charte et à une transparence sur son activité et son bilan financier. Le respect de ces critères est incontournable avant une reconnaissance de membre actif établie au terme de trois années d'adhésion.

L'adhésion à la Fédération inscrit chacune des associations dans une dynamique de co-production, celle-ci générant une recherche d'impact sur l'activité générale de clowns en milieux hospitaliers et établissements de soins (reconnaissance, valorisation, pérennisation...) et en retour un plus-value réelle sur le fonctionnement de chacune des associations. La Fédération revendique d'être un espace participatif, créateur, producteur de valeurs, d'échanges, de soutiens mais aussi de problématisations, de formalisations, de recherches, de stratégies partagées.

Soucieuse de conforter sa volonté d'exister comme un espace collectif et profondément démocratique, en plus de son rythme de travail annuel, la Fédération a émis le souhait de réunir la totalité de ses membres autour d'un séminaire centré sur le thème de "la gouvernance associative"

## 2- La gouvernance ? :

### 2-1 La gouvernance c'est quoi?

*"Le terme de « gouvernance » est une autre manière de désigner le pouvoir. Il ne s'agit pas du pouvoir politique des hommes sur les hommes, mais plutôt du **pouvoir de faire**. La gouvernance désigne en outre une évolution et une transformation en cours. Elle renvoie à une notion d'intégration et à la mise en relation de plusieurs acteurs dans un système qui n'est plus uniquement hiérarchique et vertical." Roger Sue - CERLIS*

La notion de gouvernance mérite d'être définie et mise en discussion, il convient d'en observer les usages avant de s'en emparer. Nous observerons qu'elle a tout d'abord été mise en avant par les entreprises. Elle est alors liée à un langage technocratique et renvoie à l'atteinte des critères de performance et la recherche d'efficacité. Il s'agissait d'introduire l'idée d'un renouvellement du fonctionnement de l'entreprise en faisant participer les différentes parties prenantes. C'est plus tardivement que les mouvements autogestionnaires investissent la notion de gouvernance démocratique ou que l'institution elle-même finit par s'y intéresser, dans un contexte où les termes du rapport entre le citoyen et l'institution tendent à évoluer.

Les associations l'ont quant à elles longtemps laissée à distance, dominées par l'idée que la vie associative n'est pas concernée par les enjeux de prise de pouvoir. Pourtant, le statut associatif ne garantit pas une gouvernance démocratique, et l'on peut aisément constater que certaines pratiques associatives présentent des limites en termes de prises de décision, de diversité et de parité tout comme de véritables difficultés à opérer collectivement des choix pertinents.

### 2-2 La gouvernance pourquoi?

Nous prendrons le parti d'avancer que la gouvernance associative concerne effectivement très concrètement les modes de pilotage et de régulation, les règles et les processus qui définissent de quelle manière les acteurs concernés participent à la concertation, la délibération et la prise de décision qui orientent les actions d'une association et leur mise en oeuvre. Le modèle de gouvernance d'une association ne correspond pas toujours à ce que ses textes fondateurs mettent en avant. L'observation fine et relatée de l'exercice quotidien doit nous instruire sur les pratiques en vigueur. Il convient à cet effet d'être particulièrement attentif sur les négociations ouvertes ou celles moins explicites entre les parties prenantes au sein même d'une association mais aussi avec les acteurs qu'elle affiche vouloir associer à son projet.

La gouvernance traite de la question de l'exercice et du partage du pouvoir, comme du partage des responsabilités dans des contextes et des temps divers. Dans la spécificité des associations de clowns, on peut penser par exemple que les questions relatives à la gouvernance se posent déjà dans les choix et délibérations du quotidien de l'activité, dans ceux de l'organisation à moyen et long termes, dans ceux liés à la réactivité et l'adaptation aux mutations des contextes...

S'interroger sur la gouvernance revient à se questionner sur la démocratie interne de sa structure et sur les bonnes manières de s'organiser pour faire vivre et évoluer son projet collectif, en associant toutes les parties prenantes dans la prise de décision.

### 2-3 La gouvernance comment ?

Travailler sur la gouvernance des associations, de son association est un véritable enjeu qui repose sur le postulat que nous ne disposons pas, ni ne visons une fois pour toute un idéal associatif. **La démocratie est cesse à réinventer ici et maintenant et dans la durée.** Si nous voulons à la fois garantir l'engagement conscient et actif des adhérents et d'autres acteurs potentiels et favoriser le développement permanent d'un projet de qualité qui les rassemble, c'est cette idée que nous retiendrons.

Ce travail sur la gouvernance doit revêtir un caractère particulier, il ne peut s'effectuer qu'à l'aune des situations, questions, tensions, objets, éléments et données de contexte qui viennent ponctuellement ou plus longuement impacter nos associations.

A titre simplement indicatif, nous nous permettons d'avancer ainsi : Le projet associatif ; le regard vers l'extérieur (relations partenariales) ; les modes de participation et coopération ; l'implication des parties prenantes internes et externes ; la prise en compte des attentes des bénéficiaires ; l'accès à la gouvernance, l'ouverture à la diversité sociale (participation des jeunes, représentation des différentes CSP, usagers, partenaires) ; la prise en compte de la parité ; la capacité partagée d'analyse du contexte et de l'environnement socio-politique ; le

renouvellement et la diversification des profils : durée et nombre de mandats; la professionnalisation ; l'intégration des contraintes techniques ; le pouvoir donné aux compétences et à l'expertise ; les rapports et complémentarités entre bénévoles et salarié-e-s; la nécessaire créativité ; la gestion et la recherche de partenariats financiers, les relations avec les institutions publiques ; l'inscription dans un territoire , la constitution d'alliances ; les formes juridiques choisies ....

Il est évident qu'au regard des postulats avancés ci dessus et des choix clairement explicités par la Fédération de clowns hospitaliers , les thèmes de travail permettant de visiter la question de la gouvernance associative et de la mettre en perspective seront définis par les associations et membres du séminaire .

### 3 – Propositions

Conformément aux attentes émises par la Fédération des clowns hospitaliers , à l'origine de cette consultation , nous proposons de structurer notre intervention en trois temps forts :

#### 3-1 Une phase amont :L'élaboration , la diffusion , puis le traitement et l'analyse problématisée d'un questionnaire adressé à chaque association membre .

Ce questionnaire constituera le point de départ de nos échanges . Il aura pour objectif de déjà mobiliser chacune des associations sur la question de la gouvernance . Il doit se concevoir comme un exercice d'état des lieux , d'appropriation du concept de gouvernance à la fois dans sa complexité et au plus près de l'exercice concret de chacun . Il sera aussi propice à un temps de réflexivité et d'échange collectif au sein de chaque structure . Enfin , il doit permettre de récolter des informations sur les forces , faiblesses des associations et les questions qui les animent face à ce thème de la gouvernance .

Il sera adressé aux associations début décembre . Un retour sera attendu avant la fin décembre pour permettre une exploitation des données recueillies .

#### 3-2 Le séminaire

Ce séminaire de réflexion doit être comme un temps de travail qui devrait permettre de faire émerger et de diffuser des pratiques existantes ou pas en matière de gouvernance associative . Il se veut construit sur les interactions et la capacité réflexive de tous . Il est un temps de co-production .

##### 1er jour

-Ce séminaire qui se déroulera sur deux jours sera initié par un temps de restitution de la parole des associations ( rendu des éléments issus du questionnaire) comme un temps où l'on apprend de soi même mais aussi à mieux se connaître. **L'animateur proposera une restitution problématisée** . Les idées fortes émanant de l'analyse du questionnaire devront constituer le fil conducteur de nos travaux . ( 40 mns)

-Cette présentation sera ensuite suivi d'**un premier temps participatif** (2h) pour créer une atmosphère propice aux échanges . Nous proposons à cette fin d'utiliser la méthode du café participatif ( groupes restreints tournants pour faciliter les échanges ) ,qui facilite l'accès à la parole, les interactions et favorise la pollinisation des idées.

Chacun des groupes aura à traiter trois questions visant une progression dans la construction de la problématique commune. Au sein de ces groupes , un hôte est désigné pour transmettre au groupe suivant le fruit des discussions antérieures . Les autres rejoignant un nouveau groupe .Afin de favoriser autant que possible le brassage des idées, les participants qui « migrent » ont pour consigne de rejoindre des tables où ils n'ont encore discuté avec personne .

-Les hôtes (accompagné de l'animateur) feront ensuite une **présentation des travaux en séance plénière** (40 mn)

Au terme de cette journée nous devrions disposer d'une problématisation enrichie des multiples paramètres susceptibles de la constituer . Elle seule nous permettra de confirmer nos acquis, d'envisager des leviers d'actions ou perspectives d'évolution ou changement .

##### 2ème jour

Cette journée sera centrée sur la recherche de leviers d'action pour le changement et l'amélioration de nos

systèmes de gouvernance sur les axes et points forts identifiés . Nous réfléchissons alors aussi en terme d'analyse stratégique et prospective . La règle restant que nous ne sommes pas à la recherche d'un modèle idéal d'association mais bien d'une évolution et une optimisation de nos modes de gouvernance au service de nos projets dans le respect des valeurs et principes établis et ce, dans des contexte clairement objectivés .

-La matinée de cette seconde journée sera consacrée sur les mêmes modalités que la veille au travail collaboratif en petits groupes sur la thématique du renouvellement et sur la recherche de pistes d'action.

-Les travaux seront ensuite restitués en séance plénière et donneront lieu à un échange collectif .

**3-3 : Une note synthétique** ( 10 p environ ) sera produite un mois après le seminaire pour rassembler les éléments forts du débat et du travail de problématisation partagée et mettre en avant les perspectives dégagées à l'issue de ces deux journées.

#### **4- Calendrier**

Début décembre	Envoi questionnaire
Fin décembre	Retour questionnaire .
Janvier	Traitement des données et analyse
26/27 janvier	Séminaire
Début mars	Production d'une note synthétique

#### **Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée**

Bât CG Mégie ; Av L Philibert  
BP 50 099 – Domaine du Petit Arbois  
13793 Aix en Provence Cedex 3

Contact: Mylène Frappas

[<mylene.frappas@neuf.fr>](mailto:mylene.frappas@neuf.fr)

06 15 94 66 44