

Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée

"la gouvernance dans les associations de la Fédération des Associations de Clowns Hospitaliers"

**Séminaire de formation
26 et 27 janvier 2018
Marseille.**

Note de synthèse

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

Sommaire

1- La Fédération des Associations de Clowns hospitaliers.	P 3
2 - Un espace de réflexion et de qualification collectif	P 3
3 - Postulats et méthode de travail proposés par le CCPAM	P 4
3-1 Postulats //la gouvernance	
3-2 Choix méthodologiques	
4 - Les Associations de la FFACH	P 6
5 - Le fonctionnement Associatif	P 7
5-1 Constats partagés	
5-2 Pistes de travail	
6 - Le Projet associatif	P 10
6-1 Constats partagés	
6-2 Pistes de travail	
7- Le Plan Stratégique	P 13
7-1 Constats partagés	
7-2 Pistes de travail	
8 –Conclusions	P 14

1- La Fédération des Associations de Clowns hospitaliers

Les clowns hospitaliers interviennent depuis une vingtaine d'années dans les hôpitaux, les services de santé et médico-sociaux. Formés à la comédie, à l'art clownesque et aux interventions en milieu de soins. Leur intervention 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 attendu 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 au niveau de leurs 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.

2 - Un espace de réflexion et de qualification collectif :

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 établissement de soins (reconnaissance, valorisation, pérennisation ...) et en retour une 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 de formation centré sur le thème de "**la gouvernance associative**" les 26 et 27 janvier 2018 à Marseille.

Elle retient la proposition de Mylène Frappas- Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée- pour accompagner ces deux journées.

Ce temps de séminaire sera à considérer comme première étape d'une réflexion à prolonger au sein

3 - Postulats et méthode de travail proposés par le CCPAM

3-1 Postulats //la gouvernance :

"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 donc 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 plus particulièrement 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.

Nous avons donc pris le parti d'avancer que la gouvernance associative concerne 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 œuvre.

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 effectivement 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.

Bien sûr, 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 sans cesse à réinventer ici et maintenant et dans la durée.

Enfin, ce travail sur la gouvernance revêt un caractère particulier, il ne peut s'effectuer qu'à l'aune des situations, questions, tensions, objets, éléments et données de contexte qui viennent

punctuellement ou plus longuement impacter les associations de la FFACH.

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

3-2 Choix méthodologiques :

➤ L'analyse de la commande initiale :

Lectures / Visites des sites internet d'associations de la FFACH.

Entretien avec des membres de la FFACH

Cette phase exploratoire souligne la nécessité d'appréhender la question de gouvernance en articulant le fonctionnement interne / le projet associatif / le plan stratégique et de s'appuyer sur les expériences et pratiques de chacun.

➤ L'élaboration, la diffusion, puis le traitement et l'analyse problématisée d'un questionnaire adressé à chaque association membre.

Ce questionnaire constitue le point de départ des échanges. Il a pour objectif de déjà mobiliser chacune des associations sur la question de la gouvernance. Il se conçoit 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 est aussi propice à un temps de réflexivité et d'échange collectif au sein de chaque structure. Enfin, il permet de récolter des informations sur les forces, faiblesses des associations et les questions qui les animent face à ce thème de la gouvernance. 11 associations ont répondu au questionnaire.

➤ Le séminaire

1er jour :

➔ Restitution problématisée des données recueillies/support à l'ouverture des débats et travaux.

➔ Le fonctionnement associatif : Atelier mixte sur le fonctionnement associatif / Atelier par association sur le fonctionnement associatif / Restitution des travaux au grand groupe

(Quelles sont les différentes catégories d'acteurs concernées par l'association et son projet ? Les qualifier, en mesurer toutes les hétérogénéités. Comment ces acteurs sont-ils aujourd'hui mobilisés et engagés dans la dynamique et le projet associatif ? Quelles sont nos possibilités d'amélioration ? Outils proposés : schéma de répartition des tâches- organigramme.)

2ème jour :

➔ **Le projet associatif** : Atelier mixte sur le fonctionnement associatif / Atelier par association sur le fonctionnement associatif / Restitution des travaux au grand groupe

(Le projet de l'association ? Quel est-il ? A quoi sert-il ? Est-il connu par tous les acteurs concernés ? Est-il construit par tous les acteurs concernés ? Quand et comment ? L'évaluation du projet ? Quels indicateurs sur la base des critères suivants : À quels besoins répond le

projet ? Quels sont ses objectifs d'impact à court, moyen et long termes ? Le projet atteint-il ses objectifs ? Quels sont les effets du projet, positifs et négatifs, sur ses parties prenantes ? Quelle est la valeur ajoutée du projet par rapport à l'existant ? Quels sont les coûts évités grâce au projet ? Comment créer plus d'impact avec autant de moyens ?
Outils proposés : Définition du Projet associatif – Schéma de PERT – Axes internes et externes. Définitions de l'évaluation et ses critères.)

→ Le **plan stratégique** : Ateliers thématiques / Restitution au grand groupe

(Pourquoi ces axes/questions se posent à nous ? Pourquoi et comment les avons-nous priorisés ? Les grands axes ? Comment et avec qui les travaillons nous et/ou devons-nous les travailler ? Quelles possibilités d'évolution ?
Outils proposés : Liste des chantiers priorisés par les participants – Matrice SWOT.)

→ **Bilan du séminaire**

4 - Les Associations de la FFACH :

Des traits dominants mis en évidence par les réponses apportées au questionnaires¹:

Dix années paraissent concentrer **l'émergence et la structuration des associations** de clowns hospitaliers.

Différents travaux réalisés auprès de petites associations de type culturel² mettent en avant que la forme associative a souvent été retenue par des acteurs culturels(ici les clowns fondateurs) parce que souple et facile à gérer, pour abriter, développer et rendre viable leur activité. **Ce modèle reste dominant** dans le secteur culturel. Les mêmes travaux soulignent par exemple que pour le seul département des Bouches du Rhône, pour les années 2016/17, 25% des créations d'associations se sont faites dans le secteur culturel. (684 nouvelles associations sur 2737 créations).

Pour autant, nous pouvons déjà nous interroger sur la pertinence de choix. Est-il un choix par défaut ? **La forme associative correspond-elle toujours aux projets et activités conduites ?** La gestion associative est-elle si simple ? Nous nous référerons ici par exemple au recours conséquents à l'intermittence et aux risques mis en avant par les administrations tels que la direction de fait ou le repérage d'activités (enseignement, soutien...) susceptibles de fragiliser les statuts.

Nous nous interrogerons aussi sur l'exigence permanente d'évolution contenue dans le fait associatif et les nouvelles difficultés auxquelles sont confrontées les acteurs associatifs, notamment celles liées à la gouvernance.

La forte hétérogénéité des associations réunies au sein de la FFACH en terme de budget (écart de 1 à 100), de logistique, du nombre d'acteurs mobilisés (bénévoles et salariés) sous-entend que les questions de gouvernance s'inscrivent pour nombres d'entre elles dans des réalités fort différentes et que ces spécificités seront **à prendre en compte dans les travaux ultérieurs de la FFACH.**

Nous repérons une **prédominance du secteur médico-social** comme terrain d'intervention. Au regard de l'intitulé du métier de référence (clown hospitalier), nous pensons qu'il s'agit là d'une évolution. Celle-ci est certainement le produit conjoint d'une stratégie de diversification de l'activité pour les associations mais aussi d'évolution des politiques publiques. En effet, plusieurs réformes et/ou cadres réglementaires

¹En annexe le diaporama de restitution des données recueillies - " la gouvernance dans nos associations" Séminaire FFACH – 26/27 janvier 2018 – Mylène Frappas – Marseille.

²"La gouvernance des petites associations culturelles. Diagnostic des pratiques et des freins " Les têtes de l'Art-Accompagnement- FDVA Projets innovants – 2017-2018 -
" Enquête sur les associations culturelles employeuses" Opale CNAR Culture – 2008 – URL -

accompagnent le glissement de certains publics vers des prises en charge désormais organisées dans le secteur médico-social (ex : Les personnes handicapées psychiques, les personnes autistes, les personnes âgées...). Il convient donc de s'attacher à **mieux connaître et comprendre ce secteur**. Ainsi, les lois 2002-2 et de 2005 qui introduisent le caractère obligatoire de la participation des usagers et de l'analyse permanente de leurs besoins, les attendus autour des projets associatifs et leur évaluation, la construction concertée de l'action publique locale conduite par les Agence Régionales de la Santé et les Conseils Départementaux donnant lieu à des Plans et /ou Schémas régionaux, des logiques de développement associées à des appels d'offre mais aussi la pluralité des acteurs de ce secteur à saisir comme autant de partenariats à repenser ...

Les questions centrées sur la présentation des associations nous permettent de souligner qu'elles **génèrent de l'emploi** et contribuent entre autres à l'équilibre du statut de plus de 219 intermittents.

Au sein des associations, **bénévoles et salariés contribuent de façon quasi similaire à plusieurs activités et/ou fonctions** telles que la représentation de l'association, la gestion administrative, la gestion financière, la recherche de partenariats, la logistique. Ceci nous laisse entendre que les compétences des salariés ne sont pas des compétences exécutives et subordonnées. **Les salariés participent pleinement à la définition et au portage de l'association**. Il est évident que ce constat intègre le fait que certaines associations sont dotées de salariés permanents en charge des fonctions gestionnaires et administratives.

5 - Le fonctionnement Associatif :

5-1 Constats partagés

Les éléments issus du questionnaire et les travaux conduits en ateliers, nous permettent de mettre en avant plusieurs points :

Un grand nombre d'acteurs s'accorde à dire qu'un **flou existe** sur le lieu exact où se prennent les décisions mais aussi sur le « comment », elles se prennent.

D'une part, les CA sont le lieu formellement désigné en ce qui concerne la validation des décisions par une majorité d'acteurs. Il est dit cependant que les CA se réunissent peu.

D'autre part, il est précisé que **les bureaux assurent une fonction importante** dans le suivi et la gestion de la vie associative. Ils rassemblent un nombre réduit de personnes. Celles-ci sont plus fortement engagées et susceptibles d'être mobilisables au gré des besoins.

Il est affirmé aussi que les salariés sont présents dans les lieux de la décision sans voix délibérative.

Peu d'association font part d'un souci de présentation écrite des questions débattues en amont des temps de prises de décision au sein des instances.

Pour elles, les questions qui font l'objet d'une prise de décision sont souvent connues et débattues par ailleurs, notamment autour des actions.

Enfin, nous identifions **l'existence de circuits informels qui viennent doubler ou se substituer au circuit institué** officiellement. Ces circuits sont déterminés par les exigences contenues dans l'action et le fonctionnement courant. La prise de décision s'inscrit alors dans une proximité avec l'action, des échanges entre les différents acteurs engagés et une plus grande capacité de réactivité.

Nous reconnaissons **l'importance de ces délibérations** autour de la recherche d'efficacité pour l'action concrète. Néanmoins, en l'absence de pensée partagée sur le processus démocratique interne, nous pourrions ici, à terme, identifier un **risque**, celui de la **cohabitation d'« entités » animées par des référentiels et intérêts distincts quant au devenir du projet associatif**.

Une première « entité » pourrait être celle du pouvoir formel, celui attribué aux instances de représentation de l'association (CA et/ou Bureau et/ou Présidence).

Une deuxième « entité » pourrait être celle qui se réclame de la création artistique, de la production, des actions et des interventions directes à partir d'une professionnalisation croissante.

Une troisième « entité » serait celle des fonctions administratives et gestionnaire pour les associations

qui en sont dotées ou sont en train de le faire.

Il serait alors évident que chacune de ces « entités » soit amenée à déployer des stratégies internes et externes pour porter et défendre des logiques exclusives en perdant de vue ou au contraire en s'appropriant le projet associatif. L'enjeu réside alors dans la mise en œuvre de processus et de modalités de prévention du cloisonnement ou de décloisonnement de ces entités.

Les travaux conduits au sein des ateliers permettent d'identifier que **la mise en œuvre des actions rassemble** le plus grand nombre des acteurs intéressés par l'association. Il est important de reconnaître que si ces acteurs sont majoritairement salariés, on y retrouve aussi des bénévoles.

Pour les personnes présentes au séminaire, **les catégories salariés et bénévoles méritent d'être revisités et réorganisés** tant du point de vue des statuts en présence que des activités déployées (type et temps)

Ainsi la catégorie salarié recoupe une multiplicité de statuts de régime général : CDI/CDD/CAE/ SCV – mais aussi des intermittents – stagiaires - prestataires externes (formateurs)....

La catégorie bénévole renvoie aux administrateurs – bénévoles ponctuels – mécénat de compétence...

Le bénévolat est cependant qualifié de fragile. La difficulté de trouver des bénévoles compétents et qui s'investissent est un constat unanime. Il est observé que les membres fondateurs restent pour la plupart toujours en poste de responsabilité au sein de l'association et que les postes de responsabilité bougent peu. **La concentration et la permanence des pouvoirs peuvent être interrogées comme cause et/ou effet de l'absence de renouvellement ?**

Par ailleurs, peu d'association ont intégré des acteurs nouveaux au sein de leurs instances. **Les acteurs externes** (usagers/bénéficiaires, partenaires opérationnels, partenaires financeurs) n'y sont pas ou sont **très rarement présents.**

Les associations se disent globalement peu préoccupées par les principes de parité et/ou de diversité culturelle et sociale au sein de leurs instances.

Enfin si les associations savent développer des outils de communication externe (plaquette et site web), elles sont moins nombreuses à disposer d'outils pour "mieux se connaître et mieux fonctionner" (traçabilité des décisions – organigramme - Règlement intérieur ...)

En conclusion, nous pouvons dire que la question de **la gouvernance est une question en tension au sein de l'ensemble des associations de la FFACH.** Elle se pose en premier lieu en terme d'identification et de mobilisation de tous les acteurs concernés par le projet associatif. En second lieu, elle vient interroger les règles, les modalités, les processus qui permettent la contribution de ces mêmes acteurs à la concertation, la délibération et la prise de décision au service de ce projet associatif.

Certaines associations se sont d'ores et déjà emparées en interne de façon réflexive et pragmatique de ce questionnement.

Expérience en cours

Pour l'association « 123 SOLEIL » ; les dernières années ont marqué un tournant organisationnel sur le plan de la gouvernance.

*En effet, suite à une démarche d'audit et conseil assurée par un prestataire externe, l'association a éprouvé le besoin de repositionner plus clairement le rôle des instances et les places de chacun. Elle s'est, entre autres, dotée d'un nouveau système d'accompagnement à la prise de décision. **Un comité de pilotage** composé de de 2 membres du bureau, 2 administratifs et 2 représentants d'artistes (clowns et chanteurs) se réunit une fois par mois et vote à main levée. La voix de la présidence est prédominante en cas d'absence de consensus.*

*Au terme de deux années d'exercice, il est fait un **premier bilan de ce mode de fonctionnement**. Il permet de mettre en avant plusieurs points : Une véritable organisation et construction de la négociation et la délibération en interne, un processus de décision identifié par tous, une meilleure définition des rôles et fonctions de chacun, un gain de temps et un investissement sur d'autres axes de travail ...³*

5-2 Pistes de travail :

La convergence d' une diversité d'acteurs est un véritable enjeux de la gouvernance associative.⁴

Il y est question de savoir construire la démocratie associative en y intégrant la participation des adhérents, usagers (bénéficiaires), salariés et des partenaires publics et privés intéressés. Les processus de décision sont alors diversifiés et établis dans le temps avec des acteurs différents qui ont des intérêts multiples et bien sûr pas toujours similaires.

L'action collective est toujours le **résultat d'un compromis** incertain et provisoire qu'il faut néanmoins construire en permanence et assumer à plusieurs.

- Etablir un **organigramme de l'association**⁵ : définir clairement la place de chacun, le rôle mais aussi les statuts. Identifier les rapports de subordination mais aussi les liens et logiques de la prise de décision.
- **Identifier** de façon exhaustive les **différents acteurs** en présence.
- Etre clair sur **les lieux et modalités** des prises de décisions.
- Distinguer les **différents types** de décisions et l'objet de celles-ci.
- Repérer comment s'organisent et se partagent les prises de décisions et les actions⁶.
- Au fur et à mesure de la professionnalisation des salariés artistes et/ou associatifs, la réalité du pouvoir sur l'activité concrète appartient de moins en moins aux bénévoles et à leurs mandataires, **Réfléchir au rôle du CA et du Bureau** face à ce gain de compétences des salariés et travailler cette réalité.
- S'interroger sur les délégations de pouvoir, les formes de représentation, les risques de concentration des pouvoirs autour d'un mandat trop fort.
- Associer les adhérents/bénévoles au projet et aux **délibérations**.
- **Associer de nouveaux adhérents**. Se questionner sur les intérêts personnels, identitaires et motivations des bénévoles pressentis. La participation à une association est à considérer comme une expérience personnelle, une acquisition de compétences, une appartenance à un groupe...
- **La participation des usagers** /bénéficiaires est, elle aussi, à interroger. Comment mieux entendre les besoins, les demandes. Dans le cadre des interventions conduites au sein du secteur médico-social, quelle articulation possible avec les instances de participation des usagers (ex : Les conseils de vie sociale) ? Dans le secteur sanitaire, quels liens avec les associations de patients, les associations de familles... ?
- Enfin, il convient de s'interroger sur les **rapports entretenus avec les financeurs**. Guichets financiers ou partenaires et sur quelles bases ?

³ Schéma du comité pilotage de l'association « 123 SOLEIL » -Annexe 1.

⁴ " Les enjeux de la gouvernance associative" Jean Pierre Worms – Revue Associations – Novembre 2011

⁵ Exercice effectué durant le séminaire.

⁶ Outils proposés durant le séminaire.

6 - Le Projet associatif

6-1 Constats partagés

Les éléments issus du questionnaire et les travaux conduits en ateliers, nous permettent de mettre en avant plusieurs points :

A partir des réponses apportées au questionnaire, nous pouvons constater que **la moitié des associations seulement déclarent avoir un projet associatif**. Parmi elles, trois le réfèrent aux statuts de l'association et /ou à leur charte éthique.

Pour les plus récents les projets existants ont été rédigés, il y a 5 ans. Un tiers des associations précisent que leur projet a été **rédigé à la création**.

Quand le projet est existant il a été indifféremment **élaboré par les membres fondateurs ou le CA**. Un seul projet fait référence à une élaboration collective.

Une seule association dit que son projet est réactualisé régulièrement et en profondeur au sein des instances. Pour les autres, soit il est **modifié à la marge et occasionnellement ou pas du tout**.

Pour d'autres le projet initial reste fondateur et ne doit pas changer.

Les travaux conduits en ateliers, mettent en évidence, les difficultés rencontrées par un grand nombre d'acteurs en présence pour **traduire et articuler les valeurs, les partis-pris, les axes de travail et l'activité de leur association dans un exercice de type conception de projet**.

Ces difficultés peuvent être d'ordre technique (Qu'est-ce qu'une finalité ? Un objectif général ? Un objectif opérationnel ? ...). Elles sont surtout significatives pour certains acteurs de **l'absence de pratique régulière de la délibération collective** sur la finalité de l'association et sur la déclinaison de ses axes de travail.

Nous pouvons, ici, nous interroger sur la « **multiplicité** » **des malentendus** que peut générer une telle situation au sein d'une association qui ne dispose pas d'un Projet partagé et travaillé collectivement sur le long terme : Flou concernant le cadre référentiel prescriptif, connaissance partielle ou méconnaissance, interprétation de celui-ci, vision parcellaire et éclatée de l'association, difficulté à parler et présenter le Projet Autant d'éléments qui interagissent sur la qualité de la production, les organisations internes, les relations et bien sûr ce que nous avons qualifié de gouvernance.

Les éléments rassemblés en séance permettent aussi de renforcer **l'intérêt des participants** pour cet exercice. Il est certain que le temps de travail imparti à cette démarche n'a pu permettre d'aboutir sur la présentation schématique de chacun des projets (schéma de PERT⁷).

Il a cependant contribué à la construction de questionnements : Nécessité de travailler le projet ensemble, mais comment ? Être en capacité d'énoncer les valeurs de l'association, les parti-pris qui réunissent ses membres ? Mais aussi les décliner concrètement ? Comment intégrer dans un projet des axes aussi distincts que la professionnalisation, le développement du partenariat et les interventions ? Il y a-t-il des axes internes et des axes externes ? Par quel bout commencer, les actions ou les valeurs ? Comment être clair sur notre projet entre nous mais aussi pour nos partenaires ? Comment les associer ? Notre projet doit être communicable et communiqué, comment ? Notre projet doit avoir une **dimension programmatique** à laquelle nous nous référons et que nous ajustons en cours de route. Comment animer ce travail permanent et sur quels temps ? Le projet nous amène à réfléchir sur la question de **l'évaluation, mais comment les articuler ?**

En ce qui concerne **l'évaluation du projet**, dix associations disent **ne pas avoir engagé un processus** d'évaluation du projet. Pour la dernière association, le Dispositif Local d'Accompagnement dont elle a pu bénéficier a permis une sensibilisation à cette démarche et il y a une volonté de la prolonger.

Plusieurs associations expriment la nécessité de mettre en place des démarches d'évaluation du projet.

On peut constater que les associations ne sont pourtant **pas extérieures à ce type de démarche**.

⁷ Outil proposé durant le séminaire.

Ainsi, la pratique de l'évaluation est intégrée aux actions / interventions artistiques sur site. S'agit-il d'un Bilan ? D'un débriefing, ? D'une Évaluation ? Ce moment a toujours une fonction forte de « **retour** » **sur ce que l'on produit et comment on le produit**. Il contribue à la qualification des acteurs et à l'amélioration du service rendu. Les résultats sont parfois valorisés (diffusion, Rapport d'Activité...) Il est noté pour certains le souci de s'associer des prestataires ou partenaires externes (ex : le rire médecin) pour effectuer ce travail.

Il serait intéressant d'apprécier à partir de quels critères / indicateurs / données, il est conduit. L'évaluation des actions n'est cependant qu'une part de l'évaluation du projet.

Il est aussi repéré combien la question de l'évaluation peut être **centrale dans les liens avec les partenaires financeurs** et plus particulièrement l'élaboration des dossiers de demandes de subvention. Ainsi, les dossiers COSA (ARS entre autres) comporte un volet évaluation. L'évaluation est-elle alors un exercice obligé qui tend à nous mettre en situation d'être contrôlé et jugé ? L'évaluation ne risque-t-elle pas de « nous faire perdre notre âme », nos valeurs, parti-pris, choix, au profit de ceux portés par un prescripteur public ou privé extérieur ? Autant de questions qui méritent d'être débattues ...

Expérience en cours

*L'association **Les Clowns de l'Espoir** nous présente la démarche qu'elle est en train d'engager en lien avec l'Agence Régionale de Santé.*

L'association doit bénéficier d'un dispositif d'accompagnement financé par l'ARS pour construire et conduire un processus d'évaluation.

*Il est entendu ici, que ce processus d'évaluation va non seulement permettre aux membres de l'association de préciser collectivement le projet mais va aussi permettre de le rendre « **lisible** » par d'autres.*

*Du côté de l'association, l'enjeu est bien de définir les critères et indicateurs afin de pouvoir **restituer, qualifier, expliciter** de façon inédite la globalité de ses actions mais aussi **mesurer les effets et impacts du projet**.*

Du côté du partenaire financeur, l'intérêt et le soutien à l'association et son projet sont déterminés par l'examen des conditions de l'ancrage ou pas de ces interventions dans l'un des objectifs du Programme Régional de Santé.

Le prescripteur public est à l'écoute des pratiques nouvelles. Les Politiques publiques et l'Action publique locale ne peuvent se construire exclusivement de façon descendante. L'évaluation constitue ici un espace de négociation entre partenaires.

6-2 Pistes de travail :

→ Articuler projet et gouvernance

Le projet associatif est une notion essentielle pour penser la gouvernance.

La gouvernance s'articule à un projet, qui doit évoluer pour tenir compte des mutations de l'environnement de l'action : **le projet agit en force de rappel du sens et des orientations poursuivis**. La gestion de la structure doit être en adéquation avec les valeurs et le projet associatif.

Se questionner sur la gouvernance, c'est se **poser la question du pourquoi et travailler sur le sens du projet collectif, ses valeurs** (pourquoi on fait telle et/ou telle action) : la réflexion ne doit pas seulement être orientée sur le *comment*, sur les modalités. Elle doit être dialectique entre la question du sens et celle de l'action, entre le projet et la stratégie, entre les objectifs et l'allocation des différentes ressources

Les statuts quant à eux, définissent la raison d'être d'une association et fondent en principe son action.

Pour une mise en œuvre opérationnelle de son projet, il est nécessaire qu'une association précise ses objectifs, ses missions, ses actions et les moyens qu'elle a l'intention de mobiliser.

Dans cette perspective, le projet associatif constitue un outil de la gouvernance associative et de communication indispensable.

La conception et la conduite de projet intègre un processus d'évaluation du projet. Outil de pilotage et de réajustement permanent, **l'évaluation vient soutenir les choix de gouvernance**. L'évaluation permet de rendre visible et lisible le projet par un plus grand nombre.

→ **Etre « force de diagnostic » :**

La gestion du développement d'une association, d'un service, d'une structure, d'un dispositif s'appuie sur sa capacité à développer un ou des projets au regard de besoins identifiés et analysés dans un contexte donnée (diagnostic problématisé). Le projet se fonde à partir d'une utilité. Il vise à induire des changements structurels autant par les effets qu'il produit que par les idées qu'il véhicule.

Il doit appréhender la complexité de l'environnement dans lequel il est porté et développé.

→ **Engager une démarche collective :**

Le projet de développement est par définition un projet collectif. La démarche de projet est liée à la mobilisation et à l'adhésion d'une multiplicité d'acteurs. Il y aurait un risque à réduire le projet à la seule dimension de sa réalisation technique. Il revêt une signification pour les hommes qui s'en emparent, le vivent, le subissent ou le font subir ? Il s'enracine dans une démarche collective et se construit autour de coopérations. **Le projet est un processus** technique, institutionnel et relationnel de transformation et de création. Il ne s'inscrit pas dans un rapport de type hiérarchique. La mobilisation et l'adhésion des acteurs au projet en constituent des enjeux essentiels pour sa réalisation. Les acteurs s'inscrivent dans une démarche projet à partir du moment où ils perçoivent une évolution possible de leur propre situation.

→ **Acquérir des compétences**

Le projet est une démarche pragmatique. Il est une projection qui part d'une analyse, vers un objectif précis, avec le chemin (stratégie, moyens, méthodes) pour y parvenir. Il exige un exercice de programmation. Il constitue certainement le mode de représentation le plus proche de la réalisation d'une action puisqu'il fournit avant cette action à celui qui agit une image de son résultat et de la structure inédite d'opérations susceptibles de permettre d'obtenir ce résultat. Le projet est accompagné d'une évaluation à construire tant dans ses dimensions théoriques, techniques que méthodologiques.

→ **Identifier un portage du projet**

Pour être réalisé un projet nécessite un portage. Il paraît important d'identifier un collectif de personnes acceptant de jouer un rôle moteur dans la création et le fonctionnement du projet.

Un collectif « équipe projet » peut alors accompagner le projet au sein de l'association. Ce collectif restreint doit être légitimé, il peut-être constituer indifféremment sur la base du volontariat, de la cooptation, de la représentation ? Au regard des travaux conduits ces deux jours, il convient toutefois de s'accorder sur les catégories d'acteurs qui vont le composer.

7- Le Plan Stratégique

7-1 Constats partagés

Sept associations n'ont pas de plan stratégique. Quatre associations disent en avoir un. Les commentaires laissent cependant entendre que certaines ont pu confondre avec les temps de bilans interne. Pour le plus grand nombre des associations les orientations stratégiques sont validées par les **membres** du CA/Bureau (et avec l'équipe de direction quand il y en a une). Les **cadres** de validation sont indifféremment les instances, les réunions techniques ou les temps informels. La majorité des associations estiment **nécessaire d'y travailler**. Bien qu'absorbée par l'activité et les prises de décisions à court terme, neuf associations pensent qu'il est vital d'avoir **une vision stratégique pour continuer à exister**.

Plusieurs axes de travail sont déjà identifiés par les associations. Par ordre d'intérêt décroissant, nous notons : La stabilité financière. L'élargissement des demandes de subventions. La recherche de fonds propres. L'ouverture à de nouveaux partenariats. Les liens avec les Institutions publiques. L'inscription dans les dynamiques et objectifs de l'Action Publique locale. Les nouvelles formes de coopération et/ou mutualisation. Le modèle économique de référence : association loi 1901, coopérative d'artistes, entreprise de service, groupement de coopération...L'identification de l'association sur le territoire. La professionnalisation des intervenants. La reconnaissance de l'utilité sociale de l'association. Les nouveaux types et secteurs d'activités.

7-2 Pistes de travail

→ **S'accorder sur ce qu'est « un plan stratégique » :**

Nous pouvons dire rapidement que le plan stratégique est la **feuille de route** que se donne une organisation/association pour **réaliser sa vision à moyen et à long terme**. Elle va plus loin que la simple présentation et planification, puisqu'elle oblige l'organisation à **analyser des contextes interne et externe**, mettre à plat les ressources, à faire des projections dans l'avenir et à déterminer les stratégies qui lui permettant de concrétiser sa mission mais aussi son développement. Il convient que les différents acteurs en mesure le contenu et l'intérêt.

→ **Confirmer la place centrale de la FFACH dans l'accompagnement des axes stratégiques partagés. :**

Il revient à la FFACH d'ancrer la démarche prospective dans l'action. Pour ce faire, un véritable processus d'accompagnement est à construire. Il s'agit de **s'accorder et d'éclairer des questions essentielles** pour l'avenir, mais aussi de contribuer à **l'émergence** de choix communs et/ou d'actions communes, permettre des déclinaisons opérationnelles du Faire ensemble pour répondre aux grands défis qui se posent aux associations réunies au sein de la Fédération.

→ **Prendre appui sur les premières réflexions et propositions élaborées au sein des ateliers⁸ :**

Les groupes ont travaillé sur la base de la matrice SWOT⁹.

⁸ Annexe 2

⁹ Outil présenté en séance.

8 –Conclusions

Au terme de ce travail, nous restons confortés quant à la nécessité d'articuler dans la démarche de réflexion et de formation de la FFACH les notions de gouvernance/ projet associatif /plan stratégique.

Les deux journées de travail ont permis d'identifier la grande hétérogénéité des associations en présence, des questions transversales qu'il convient d'approfondir, des points de force et/ou de faiblesse à prendre en compte. Ce séminaire de formation est bien à considérer comme le temps de démarrage d'une démarche collective inscrite sur un plus long terme. Il est souhaitable que cette démarche puisse se prolonger sous la responsabilité de la FFACH dans sa fonction de soutien aux associations.

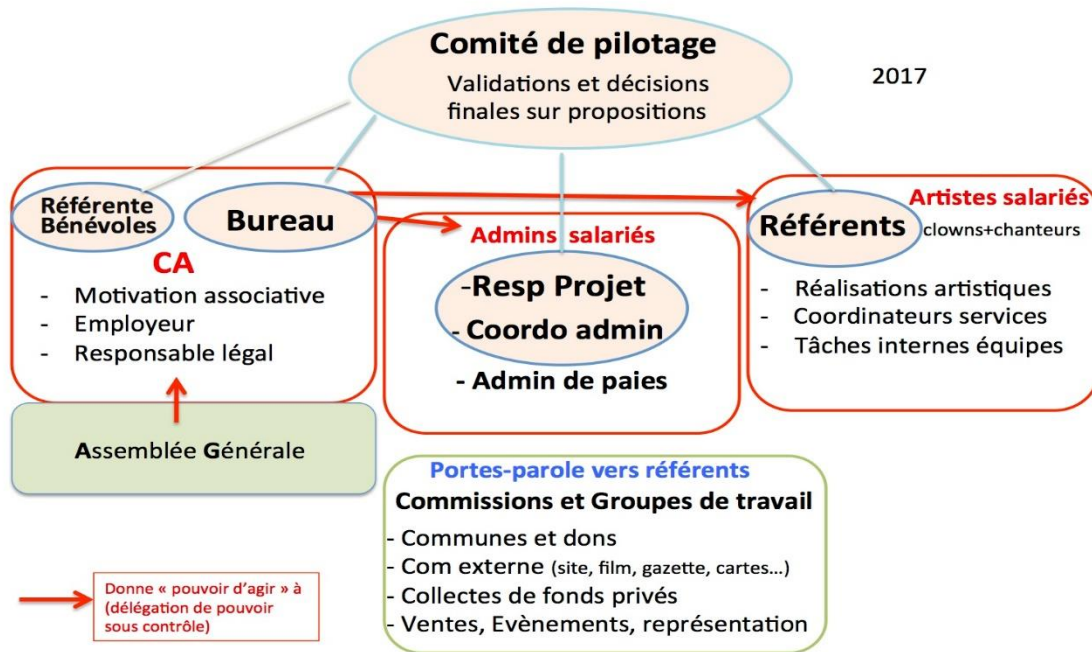
L'acquisition de compétences, l'enjeu de qualification des acteurs paraissent essentiels pour soulever les défis évoqués durant ces deux journées.

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

Annexes

Annexe 1

Schéma du comité de pilotage de l'association « 123 SOLEIL »



Annexe 2

Réflexions et propositions élaborées au sein des ateliers sur la base de la matrice SWOT.

Groupe 1 : La stabilité financière. L'élargissement des demandes de subventions. La recherche de fonds propres.

<p style="text-align: center;">Forces</p> <p>Adéquation entre le terrain et le projet. Reconnaissance du métier. Ténacité/motivation/créativité. Compétences inter - associatives. Capacité à réaliser des diagnostics/analyse des besoins. Diversité des financements publics/privés. Capacité de se structurer. Savoir-faire en matière de développement de partenariats sur le long terme (humains et financiers) .</p>	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <p>Difficultés à pérenniser les programmes déjà engagés. Difficultés à fidéliser les mécènes. Désengagement des bénévoles et moyens humains insuffisants sur la longueur. Absence de compétence pour la recherche de fonds. Manque de réseaux.</p>
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <p>Défendre la qualité et le bien-être au travail. Prévention des risques psycho-sociaux. Diversifier les sources de financement. Mettre au cœur du débat public nos projets, le sens de ce que l'on fait et notre rôle dans la société. Contexte propice aux convention multi partenariales. Par exemple : sur le thème de la responsabilité sociétale et environnementale. (Loi RSE qui impose entre autres aux entreprises d'avoir un référent). Investissement dans l'économie sociale et solidaire. Refonder les liens avec les financeurs publics dans une dynamique de partenariat pour stabiliser nos financements et/ou en obtenir de nouveaux. Rechercher des partenaires intéressés par le principe de réduction d'impôts</p>	<p style="text-align: center;">Risques</p> <p>Perte de partenaires. Développement de projets innovants sans pouvoir pérenniser les partenariats en cours. Instrumentalisation / Etre « inféodé » à un financeur. Perte de sens</p>

Groupe 2 : L'ouverture à de nouveaux partenariats. Les liens avec les Institutions publiques. L'inscription dans les dynamiques et objectifs de l'Action Publique locale. L'identification de l'association sur le territoire. (Ici, le groupe a fait le choix de construire son analyse en fonction de la récente réorganisation territoriale des Régions)

<p style="text-align: center;">Forces</p> <p>La FFACH La qualité des projets mis en œuvre Ouverts à la collaboration avec d'autres associations. Capacité à développer les partenariats avec les acteurs présents (dans le même champ) au sein de la Région.</p>	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <p>Inquiétude permanente quant à la pérennisation de nos projets. Où trouver de nouveaux fonds ? Nos moyens humains/logistiques/financiers ne nous permettent pas de nous développer à une échelle plus large .</p>
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <p>Elargissement du territoire. Envisager une nouvelle couverture territoriale possible . Ouverture au secteur médico-social. Partage de valeurs communes avec des partenaires présents sur le territoire.</p>	<p style="text-align: center;">Risques</p> <p>Comment ne pas disparaître ? Si nous ne nous développons pas , d'autres prendrons la place. Les financeurs ont déjà leur propre découpage géographique en terme d'attribution de fonds. Perte de nos partenaires et de nos contacts antérieurs.</p>

Groupe 3 : Les nouvelles formes de coopération et/ou mutualisation. Le modèle économique de référence : association loi 1901, coopérative d'artistes, entreprise de service, groupement de coopération.

<p style="text-align: center;">Forces</p> <p>Capacité à faire corps La FFACH Cohérence Multiplicité Partage (Formation entre associations /remplacements) Nouvelles formes de coopérations internes existantes (dans les associations, avec d'autres artistes ou partenaires, personnels hospitaliers, familles...) Contribution à des opérations nationales (exemple : OKAIDI)</p>	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <p>Peu de temps disponible. La mise en place de nouveaux modèles d'organisation peut confronter nos associations à une « Usine à gaz » en terme d'ingénierie et montage. Contrat d'exclusivité.</p>
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <p>FFACH (Par exemple par la mise en place de formations pour accompagner le processus). Centres de ressources externes / Appuis techniques et méthodologiques pour envisager la création de nouveaux modèles juridiques et organisationnels (GIE, SCOP, SCIC ...) Se regrouper pour renforcer la reconnaissance par l'ARS et autres financeurs</p>	<p style="text-align: center;">Risques</p> <p>Possibilité de concurrence Financeurs qui ne veulent pas saupoudrer</p>

