

La Fonda  
fabrique  
associative

**LE COMITÉ  
PARTENARIAL DE  
L'ANIMATION DE  
VIE SOCIALE**



# SOMMAIRE

Introduction | p. 3

**LE COMITÉ DE PARTENAIRES  
DE L'ANIMATION DE LA VIE  
SOCIALE**

État des lieux | p.5

**DIFFICULTÉS DES CENTRES  
SOCIAUX ET ESPACES DE VIE  
SOCIALE**

État des lieux | p.12

**RÉPONSES DES CENTRES  
SOCIAUX ET ESPACES DE VIE  
SOCIALE**

État des lieux | p.15

**LES ENJEUX ET LES PRIORITÉS  
STRATÉGIQUES**

État des lieux | p.17

**LA REMONTÉE DES DIFFICULTÉS  
ET DES BONNES PRATIQUES**

Conclusion | p. 19

**LA NÉCESSITÉ DE  
DÉCLOISONNER**

Annexe | p. 22

**GUIDE D'ENTRETIEN**

Annexe | p.24

**RESTITUTION DU QUESTION-  
NAIRE « VOTRE AVIS SUR LE  
CYCLE D'ATELIERS DU COMITÉ  
PARTENARIAL AVS »**



**LIVRABLE ANIMATION DE VIE SOCIALE - CNAF JUILLET 2021**

**Rédaction (La Fonda) :**

Charlotte Debray, Bastien  
Engelbach, Hannah Olivetti.

**Relecture (CNAF) :**

Eric Desrozières, Capucine Lamau,  
Christine Bur.

**Mise en page :** Anna Maheu.

**Nous remercions les**

**participants :** Eunice Mangado

Lunetta, Karina Marc, Symone  
Sylvestre, Myriam Bouzeriba,  
Marion Gabori, Agnès Rat-Patron,  
Théo Bezerra, Marion Garnier,  
Florence Boittin, Elisabeth Majan,  
Karim Touché, Antonin Cois,  
Magali Galisi, Robin Diaz, Mathilde  
Bourgerie, Camille Debeugny, Alain  
Cantarutti, Hugo Barthalay, Laure  
di Franco, Véronique Marchand,

Hélène Hess, Myriam Gargasson,  
Zoé Renaut et Dorothee Cognez.

**La Fonda**

12 Avenue du Général de Gaulle  
94300 Vincennes | 01 45 49 06 58  
fonda@fonda.asso.fr  
[www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr)

L'ensemble des textes produits par la  
Fonda est soumis à la licence  
**Creative Commons BY-NC-SA.**

## INTRODUCTION

# LE COMITÉ DES PARTENAIRES DE L'ANIMATION DE VIE SOCIALE (AVS)

L'**animation de la vie sociale** (AVS) est un axe constant de la politique menée par la Caisse nationale d'allocations familiales (CNAF). Elle vise à :

- Favoriser la cohésion sociale des territoires;
- Rompre l'isolement, prévenir et réduire les exclusions;
- Renforcer les solidarités en intégrant les habitants dans des projets participatifs;
- Pour leur permettre d'exercer un rôle social au sein d'un collectif ou sur le territoire.

*Le Comité des partenaires de l'AVS mixe administrations centrales, organismes de droit privé chargés d'une mission de service public, têtes de réseaux associatives et un syndicat employeur.*

Dans ce cadre, les **Caf agréent et financent les projets des Centres sociaux (CS) et des Espaces de vie sociale (EVS)**.

Installé début 2020, le Comité des partenaires (dit COPART) de l'AVS est un dispositif innovant, qui mixe administrations centrales (DJEPVA, DGCS, ANCT), organismes de droit privé chargés d'une mission de service public (CNAF, CCMISA), une douzaine de têtes de réseaux associatives portant des CS ou des EVS (Afev, CMJCF, FFMJC<sup>1</sup>, CNFR, Familles rurales, FCSE, les Francas, France bénévolat, Léo Lagrange, Ligue de l'enseignement, MRJC, Réseau des Accorderies) et un syndicat employeur (Elisfa)<sup>2</sup>.

La pertinence de ce Copart a été confirmée par la crise sanitaire, qui appelle une communication plus fréquente, et plus d'inter-connaissances et de mutualisations.

Le comité des partenaires de l'AVS s'est donné pour objectifs :

- D'identifier les difficultés que connaissent les centres sociaux et les EVS, en particulier en cette période de crise ;
- De documenter les réponses apportées par les réseaux et par les administrations ;
- D'identifier les besoins non-couverts, ou insuffisamment couverts ;
- De contribuer à construire, avec les têtes de réseaux et les administrations, des réponses pertinentes et efficaces à ces besoins non-couverts.

Dans cette perspective, la CNAF a confié à la Fonda le soin de dresser un état des lieux, et d'animer deux ateliers avec les partenaires de l'AVS, afin d'identifier collectivement les enjeux prioritaires et de poser ensemble les bases d'une stratégie commune pour y répondre.

## 2

ateliers en  
intelligence collective

# 16

entretiens  
semi-directifs



Seize entretiens semi-directifs ont donc été conduits pour établir l'état des lieux, qui a ensuite été présenté aux membres du CoPart (Atelier #1 - temps 1). Partant de cet état des lieux, les membres du Copart ont ensuite été invités à formuler les enjeux prioritaires pour l'avenir de l'AVS (Atelier #1 - temps 2).

À partir de cette vision des enjeux prioritaires, les membres du Copart ont ensuite été invités à lister les réponses pertinentes à améliorer ou à créer (Atelier #2 - temps 1), puis à identifier celles à mettre en œuvre en priorité car elles seront faisables à court terme et auront le plus d'effet (Atelier #2 - temps 2). ●

<sup>1</sup> Depuis les entretiens, les deux réseaux de MJC ont fusionné.

<sup>2</sup> On trouvera en annexe les fiches d'identité des structures mentionnées, ainsi que la signification de leur sigles.

## ÉTAT DES LIEUX

# DIFFICULTÉS DES CENTRES SOCIAUX ET ESPACES DE VIE SOCIALE

*Avant toute chose, rappelons les principales actions proposées par les têtes de réseau associatives pour accompagner les centres sociaux et les espaces de vie sociale :*

- *Les fonctions-support (communication, recherche de financements, veille juridique.. etc.) ;*
- *L'accompagnement opérationnel (appui à la création de CS ou d'EVVS, réponse aux problématiques de terrain, conseil juridique etc.) ;*
- *La montée en compétences avec la formation et les échanges entre pairs ;*
- *Le plaidoyer auprès des pouvoirs publics.*

*Du côté des services de l'Etat et des organisations privées chargées de mission de service public, l'accompagnement consiste à :*

- *Définir un cadre partenarial ;*
- *Travailler l'articulation avec les autres politiques publiques territoriales ;*
- *Financer des actions.*

La crise sanitaire que nous traversons depuis début 2020 a bien évidemment fait naître de nouvelles difficultés. Mais elle a aussi révélé, ou amplifié des difficultés plus structurelles. Nous faisons le choix de les classer par thème plutôt que par ancienneté. L'ordre dans lequel nous les présentons reflète le nombre de récurrences observées.

### 1.1. Autour de l'ingénierie sociale

Par « ingénierie sociale », nous entendons les ressources et les modalités de travail mobilisées autour du *Projet social* pour le définir, le financer, le mettre en œuvre et l'évaluer.

Des difficultés en la matière sont signalées dans quasiment l'intégralité des entretiens, avec une acuité particulière parmi les associations principalement animées par des bénévoles (CMJCF, CNFR, France bénévolat, MRJC). Pour ces dernières, l'élaboration mais aussi l'évaluation de leur projet social sont jugées difficiles, tant en termes de posture que d'appropriation des méthodes et outils (CNFR, DGCS, DJEPVA).

*Avant même la question des moyens, le besoin de travailler collectivement le fond et la forme des projets sociaux est en jeu.*

Ces difficultés sont aussi observées dans les associations bien pourvues en professionnels : l'accent est alors porté sur la difficulté à financer et pérenniser ces fonctions-support structurantes (AFEV, Familles Rurales, Léo Lagrange, Ligue de l'enseignement, FFMJC, MRJC), mais aussi sur le besoin de montée en compétence des équipes, les directions en particulier (FCSF, CCMSA, CMJCF, MRJC).

Avant même la question des moyens, le besoin de travailler collectivement le fond et la forme des projets sociaux est en jeu : « réinventer l'accompagnement à la parentalité », « proposer des actions hors les murs », « constituer des équipes mobiles », « trouver de nouvelles manières d'aller vers » etc.

A cela s'ajoutent la charge administrative et la multitude des démarches de recherche de fonds, régulièrement soulignées : jusqu'à 40 lignes de financement par centre social, chaque financeur ayant ses attentes et ses contraintes (Ligue de l'enseignement, FCSF, Léo Lagrange, ...).

Certains soulignent que cette surcharge administrative conduit à éloigner les directions du terrain, et a des répercussions sur la qualité de l'animation du CS (CMJCF, Léo Lagrange). D'autres soulignent qu'elle peut conduire à des *burn-out* et un important *turn-over* (voir infra).

Le fait de recourir de plus en plus systématiquement à une logique de mise en concurrence (marché public, appel à projets, concours etc.) par des financeurs publics comme privés est évidemment perçu comme une contrainte. Il présente aussi

un double risque pour l'avenir : celui d'assécher l'innovation sociale (car le besoin est défini *a priori*, et non avec les habitants) et celui d'écartier des circuits de financements les plus petites associations, animées par des bénévoles et/ou des salariés pas forcément armés pour la compétition, ni outillés pour répondre à des cahiers de charges complexes.

Avec la suspension de certaines activités pendant les confinements, de nombreuses incertitudes planent : les fonds seront-ils intégralement versés ? Quelles aides supplémentaires pour soutenir les investissements et les actions déployées alors qu'ils n'étaient pas prévus (gel, masques, vitres, aide alimentaire, etc.) ? Seront-elles pérennisées ?

Certains réseaux soulignent l'importance de la « coopération territoriale » et de la co-construction avec d'autres partenaires. Cette co-construction est plus délicate pour les organisations porteuses d'EVS associatifs, eux-mêmes essentiellement animés par des bénévoles : si les mairies sont des interlocuteurs bien repérés par les EVS, les CAF, et plus globalement les institutions agissant à l'échelon départemental le sont un peu moins (CNFR). Ces coopérations territoriales sont pourtant vues comme un enjeu politique fort : « impliquer les CS dans les diagnostics territoriaux de la politique de la ville », « penser en termes d'animation globale des territoires » (ANCT, CCMSA, FCSF, Elisfa).

## 1.2. Des besoins sociaux croissants, individualisés, passant parfois sous les radars

Isolement social et repli sur soi, basculement dans la pauvreté, détérioration de la santé physique et mentale des habitants, détérioration de l'environnement familial, ralentissement des apprentissages, décrochage scolaire massif, illettrisme, invisibilisation de certains habitants... la crise a amplifié les besoins sociaux auxquels l'AVS cherche précisément à répondre.

Parmi tous ces besoins, trois remontent plus souvent :

— **Invisibilisation.** Certains habitants, dont des jeunes et des personnes âgées, ont « disparu des radars ». Ce phénomène de repli sur soi est loin d'être marginal et demande d'inventer de nouvelles façons de garder le lien et « d'aller-vers ».

— **Paupérisation.** Des franges de la population basculent dans la pauvreté, en particulier les étudiants. Un indicateur de cette paupérisation est l'augmentation significative du recours à l'aide alimentaire.

— **Décrochage scolaire.** En raison des confinements et des cours en alternance, le nombre d'élèves en situation de ralentissement dans les apprentissages, voire de décrochage scolaire, augmente.

Sur ce dernier point, le passage au tout numérique n'est pas sans soulever des difficultés (voir 1.4).

Cette hausse des besoins se conjugue à une transformation des profils sociologiques des habitants fréquentant les CS, avec des demandes de plus en plus individualisées, au risque de perdre de vue la dimension collective de l'AVS (DJEPVA, FCSF, CCMSA).

Pour autant, la structuration de la participation des habitants au projet collectif reste une préoccupation constante : c'est au cœur de l'AVS, comme rappelé par les administrations et par les porteurs de Centres sociaux et d'EVS, ces derniers

insistant d'ailleurs sur la contribution des habitants à la définition des projets : « C'est important d'associer les habitants à la mise en œuvre des services, mais aussi à leur conception, et plus globalement à la définition du projet de territoire ».

*La crise a amplifié les besoins sociaux auxquels l'AVS cherche précisément à répondre.*

Mais plusieurs freins sont relevés : soit les moyens (financements, compétences clefs, techniques et outils d'animation) s'avèrent insuffisants, soit la gestion des urgences fait passer cet enjeu au second plan. Dans de rares cas, la volonté politique de ne pas « s'enfermer dans une logique de bouquet de services » est jugée insuffisante. La tendance des pouvoirs publics à demander aux CS de jouer un rôle qui n'est pas le leur (ex : accès à l'emploi dans les QPV) a été indiquée par un membre du Copart.

### 1.3. Des salariés et des bénévoles sous tension

Entre des besoins sociaux qui explosent et des moyens financiers qui stagnent voire diminuent, les salariés et les bénévoles qui animent les CS et les EVS sont pris en étau, avec des difficultés qui se traduisent par une perte de sens (« faire de l'animation sociale en télétravail, c'est contre-intuitif »), une démotivation, un découragement, une « crise de foi », mais aussi par un « épuisement des professionnels et sur-engagement des bénévoles », des arrêts maladies voire *burn-out* des dirigeants (CMJCF, Elisfa, FCSF, Familles rurales, CMJCF, FFMJC, Ligue de l'enseignement, Accorderies).

Avec la crise, une nouvelle couche de complexité s'ajoute aux difficultés liées à l'ingénierie sociale : à titre d'exemple, en avril 2020, la FCSF a recensé 15 questionnaires différents soumis par les pouvoirs publics pour remonter des données chiffrées.

Au début de la crise, l'interprétation des protocoles sanitaires « à géométrie variable », voire « contradictoires » n'a pas été simple non plus (différences entre les préfectures, entre les types d'ERP etc.) Dans les faits, l'application des protocoles sanitaires a également généré des difficultés pratiques et des coûts supplémentaires

(fermeture de certains locaux municipaux, réaménagement des espaces, achat de gel, masques, vitres de protection etc.)

Charge mentale et manque de visibilité à moyen terme se traduisent également par des tensions internes, et un *turn-over* important des salariés, voire des pénuries sur certains postes (direction, petite enfance, auxiliaires de vie) (Elisfa, FCSF, FFMJC).

L'accompagnement à la fonction employeur (et notamment sur les mesures autour du télétravail, de l'activité partielle) est donc jugé essentiel mais insuffisant, en particulier par les associations principalement animées par des bénévoles (CNFR, Familles rurales, Elisfa, FFMJC, MRJC etc.)

Le *turn-over* est également important chez les bénévoles (CMJCF, Accorderies), ce qui empêche le travail dans la durée. Des pénuries de bénévoles sont vécues ou craintes par certains réseaux où ils sont vieillissants, car « ils ont peur pour leur santé » (CMJCF, CNFR, Elisfa, Ligue de l'enseignement, France bénévolat).

*Entre des besoins sociaux qui explosent et des moyens financiers qui stagnent, les salariés et les bénévoles qui animent les CS et les EVS sont pris en étau.*

#### 1.4. Le numérique : un pharmakon ?

A la fois remède et poison, la transition numérique est assurément un enjeu fort révélé et amplifié par la crise sanitaire.

Remède, car il a permis pendant les confinements de maintenir le lien avec les habitants, les bénévoles, les partenaires (courriels, enquêtes, newsletters, visioconférences etc.), voire de développer de nouvelles formes d'intervention (développement du mentorat à distance, web radio, webinaires, animations en ligne, aide aux devoirs en ligne etc.)

Certaines têtes de réseau associatives ont fait preuve d'adaptation en déployant des outils de collaboration à distance : Slack, intranet, drive et documents partagés etc. (AFEV, CNFR, Léo Lagrange, Ligue de l'enseignement). Le lien social et l'entraide ont survécu, paradoxalement, grâce au numérique.

Notons à ce titre que l'enquête du Mouvement associatif pendant les confinements montre que si plus de 70 % des associations ont dû suspendre leurs activités habituelles, près 80 % des associations ont réussi à maintenir le lien avec leurs membres et leurs bénéficiaires, en prenant des nouvelles, en relayant les messages officiels ou

en proposant des activités de substitution en ligne.

Mais le numérique est aussi un poison, car d'une part, l'ensemble des activités de l'AVS ne peut pas basculer en ligne et requiert une présence physique : « Faire de l'animation en télétravail, c'est assez contre-intuitif ». D'autre part, reste écarté de la transition numérique un nombre important de partie-prenantes de l'AVS, à commencer par les habitants, mais aussi les bénévoles et parfois les salariés des CS et EVS.

Cette fracture numérique s'observe à deux niveaux : au niveau de l'équipement, qui représente un investissement non négligeable, et au niveau des compétences numériques (d'après la mission Société numérique, l'illectronisme concerne encore 13 millions de personnes en France). « Certains bénévoles ont décroché face au tout numérique » (France bénévolat, CCMSA, CNFR, Elisfa, Ligue de l'enseignement, MRJC).

L'accompagnement au numérique des familles est le plus souvent pris en charge (AFEV, DGCS, CCMSA, Elisfa, Familles rurales etc.), mais la montée en compétence des salariés et des bénévoles est aussi un vrai sujet pour certains réseaux (France bénévolat, Familles rurales, FFMJC, DGCS).

# 80%

des associations ont réussi à maintenir le lien avec leurs membres pendant les confinements grâce au numérique (Le Mouvement associatif, juin 2020)

# 13 millions

de français sont concernés par l'illectronisme : ils n'utilisent pas ou peu Internet, et se sentent en difficulté avec ses usages (Mission Société numérique, 2017)

# TENDANCES NÉGATIVES

En atelier le 7 décembre 2020, l'état des lieux tirés des 16 entretiens semi-directifs a été mis en débat avec les membres du COPART. Cet état des lieux a permis d'identifier 24 tendances structurantes pour l'avenir de l'AVS. Les participants ont priorisé 6 tendances négatives parmi les tendances structurantes pour l'avenir de l'AVS, en bleu ci-dessous :

**01**

L'ÉPUISEMENT DES SALARIÉS

**07**

LE MANQUE DE VISIBILITÉ  
SUR LES FINANCEMENTS

**02**

L'ESOUFFLEMENT DES  
BÉNÉVOLES DE L'AVS

**08**

UNE DIMINUTION DE LA PARTICI-  
PATION DES CITOYENS À L'AVS

**03**

LA PÉNURIE DE BÉNÉVOLES

**09**

L'INVISIBILISATION ACCRUE  
DES POPULATIONS  
LES PLUS PRÉCAIRES

**04**

LA DIFFICULTÉ À RECRUTER  
DES SALARIÉS

**10**

LA MONTÉE DES BESOINS SOCIAUX  
(PAUVRETÉ, ISOLEMENT,  
DÉCROCHAGE, ETC.)

**05**

L'INSUFFISANCE DES FINANCE-  
MENTS PUBLICS ET PRIVÉS

**11**

L'ABANDON DU COLLECTIF,  
AU PROFIT DE L'ACCOMPAGNEMENT  
INDIVIDUEL

**06**

LA COMPLEXITÉ DES DÉMARCHES  
ADMINISTRATIVES

**12**

UNE GÉNÉRALISATION DU TOUT  
NUMÉRIQUE / ILLECTRONISME

# LES RÉPONSES DES CENTRES SOCIAUX ET ESPACES DE VIE SOCIALE

## 2.1. Autour de l'ingénierie sociale

En termes de ressources et de modalités de travail mobilisées pour construire, mettre en œuvre, financer et évaluer le projet social, il faut distinguer les mesures d'urgence de celles qui ont une portée sur le moyen terme.

En urgence, le réflexe de solidarité infra ou inter-réseaux s'est immédiatement manifesté : création d'une cellule de crise propre au réseau (Familles rurales) et renforcement du dialogue avec les financeurs (Léo Lagrange, FCSF).

L'animation du réseau s'est centrée sur la gestion de la crise, en proposant le partage de bonnes pratiques, la diffusion de retours d'expérience ou le repérage d'outils de financements (ANCT, Elisfa, MRJC). À ce titre, une tête de réseau a même engagé le développement d'un site pour outiller les fédérations (Ligue de l'enseignement - confinezutile.laligue.org).

Sur le plan financier, la solidarité du réseau a pu être activée pour faire face aux difficultés de trésorerie (Ligue de l'enseignement, réseau des Accorderies).

Du côté des institutions partenaires de l'AVS, des mesures d'urgence ont également été prises. Ainsi, la proximité avec les têtes de réseau et l'appui aux acteurs de terrain par les institutions ont pu se traduire de différentes façons (ANCT, CCMSA, DGCS, DJEPVA) notamment en :

- favorisant l'accès à l'information ;
- proposant des outils (fiches pratiques) ;
- facilitant les échanges de bonnes pratiques ;
- redirigeant vers d'autres réseaux (aides d'urgence, plan de relance, prêts garantis par l'Etat, DLA, PANA etc.)

Des mesures ayant une portée de plus long terme ont également été observées. Il s'agit d'orientations renouvelant l'ingénierie sociale, qui ont pu émerger ou être accélérées au cœur de la crise. Ainsi, au sujet du mentorat, l'AFEV a constitué un collectif pour changer d'échelle. Le réseau des Accorderies a accéléré la structuration d'un pôle de développement avec les partenaires nationaux.

Autre exemple : le Collectif réseau d'Etres dans les Vosges (auquel contribuent 29 associations dont la fédération régionale des MJC) rassemble différents réseaux, avec comme objectif de lutter contre l'isolement des CS non affiliés.

Notons une observation faite à plusieurs reprises : dans les territoires où la culture de la coopération est bien ancrée, les centres sociaux et les espaces de vie sociale ont pu plus facilement « rebondir ». La culture de la coopération apparaît alors comme un facteur de résilience.

## **2.2. Des besoins sociaux nouveaux et croissants**

Les CS et les EVS ont également su inventer des réponses aux nouveaux besoins sociaux révélés ou amplifiés par la crise sanitaire. Accompagnant les élans de solidarité (plus marqués lors du premier confinement d'ailleurs), les CS et les habitants se sont mobilisés dans différentes réponses d'urgence : aide alimentaire, distribution de produits locaux, transports solidaires, fabrication de masques pour ne citer qu'eux (Familles rurales, CFMJCF et Accorderies)

Certains réseaux, pour répondre aux besoins des habitants, ont mis en place de nouveaux partenariats : avec le réseau des AMAP pour l'accès à l'alimentation (Ac-

corderies), avec Emmaüs Connect pour fournir des équipements informatiques aux familles (AFEV) etc.

Cette crise étant amenée à s'inscrire dans la durée, elle est aussi l'occasion de réinventer l'accompagnement à la parentalité (AFEV), et d'inventer de nouvelles façons de faire vivre le Projet social, ou du moins de maintenir le lien : on parle alors d'intervention « hors les murs », d'« aller vers », dans les cages d'escaliers ou au supermarché (FCSF et FFMJC).

Enfin, les Centres sociaux ont fait preuve de réactivité et d'adaptabilité en repensant également des activités compatibles avec les mesures barrières : dématérialisation de certaines activités, mentorat en ligne (AFEV), activités en ligne - sport, bien-être, arts (CMJCF), Web radio (CMJCF).

*Les centres sociaux et les espaces de vie sociale ont également su inventer des réponses aux nouveaux besoins sociaux révélés ou amplifiés par la crise sanitaire.*

## **2.3. Des salariés et des bénévoles sous tension**

La crise sanitaire a évidemment conduit les équipes à se réorganiser. Recours au télétravail (Léo Lagrange) et mise en place temps partiel (MRJC) sont les aspects les plus entendus.

Des formations spécifiques aux gestes barrières et au recueil de la parole des habitants en sortie de confinements ont pu être organisées (CMJCF). De manière générale, le recours aux webinaires a été fréquent (MRJC, CMJCF, etc.)

Toujours sur le plan de la formation, des

formations au numérique pour les salariés et les bénévoles ont vu le jour (Elisfa, Familles rurales), de même qu'un accompagnement des bénévoles à la fonction employeur (Elisfa).

Afin de répondre à la pénurie de bénévoles, on a pu voir la Réserve civique et la plateforme jeuxaider.com mobilisées (France bénévolat).

Certains réseaux ont également proposé aux bénévoles un accompagnement psychologique (CNFR), étendu dans certains cas aux habitants (Familles rurales).

#### **2.4. Le numérique au service de nos missions**

La situation l'imposait, la transition numérique des associations a été accélérée : création de webinaires (CMJCF), création de listes de groupes virtuels sur Discord ou WhatsApp (CMJCF), ou de newsletters dédiées (Elisfa et CMJCF) ont été légion. D'autres sont allés en creux plus loin en développant un Intranet (AFEV et Assopratiques de CNFR).

Certains réseaux ont essayé de faciliter la bascule numérique, par exemple, tout simplement en prenant en charge de licences Zoom - logiciel de visioconférence (France bénévolat). On l'a vu plus haut, l'investis-

sement dans les outils a pu aussi se traduire par un travail avec Emmaüs Connect pour fournir du matériel aux familles (AFEV).

Certains réseaux se sont encore plus investis dans la transition numérique de leurs membres, en accompagnant la montée en compétences sur les réseaux sociaux notamment (ANCT), en organisant des webinaires thématiques (CNFR, Accorderies), en créant une plateforme de formation au numérique (Familles rurales), ou en

proposant des ateliers d'informatique « Promeneurs du net » (CMJCF). A ce titre, la solidité de la tête de réseau a été déterminante.<sup>3</sup>

Le numérique est dans le contexte de la crise toujours vu comme un problème quand les habitants ne sont ni équipés ni formés, mais il est également vu comme une formidable occasion d'assurer la continuité des missions et de compléter les modes d'intervention.

*Le numérique est toujours vu comme un problème quand les habitants ne sont ni équipés ni formés, mais également comme une formidable occasion d'assurer la continuité des missions.*

<sup>3</sup> L'évaluation du programme PANA copiloté par la Fonda, le Mouvement associatif et Helloasso montre par ailleurs que les Ligues de l'enseignement et les Centres sociaux font partie des trois premiers utilisateurs des journées de montée en compétence numérique proposées aux acteurs de l'accompagnement associatif.

# TENDANCES POSITIVES

En atelier le 7 décembre 2020, l'état des lieux tirés des 16 entretiens semi-directifs a été mis en débat avec les membres du COPART. Cet état des lieux a permis d'identifier 24 tendances structurantes pour l'avenir de l'AVS. Les participants ont priorisé 6 tendances positives parmi les tendances structurantes pour l'avenir de l'AVS, en bleu ci-dessous :

**01**

LA PÉRENNISATION DES  
ÉLANS DE SOLIDARITÉ

**07**

LA PARTICIPATION À DES  
RÉSEAUX D'ACTEURS

**02**

L'INNOVATION DANS LE  
« ALLER-VERS » LES HABITANTS

**08**

LE NUMÉRIQUE COMME  
OUTIL COMPLÉMENTAIRE À LA  
CONTINUITÉ DES ACTIONS

**03**

LA RÉACTIVITÉ DES STRUCTURES  
AVS POUR RÉPONDRE AUX  
BESOINS SOCIAUX

**09**

L'INVESTISSEMENT DANS  
LA MÉDIATION NUMÉRIQUE  
INCLUSIVE

**04**

FORT ANCRAGE TERRITORIAL

**10**

LA MUTUALISATION DES  
BONNES PRATIQUES ENTRE LES  
STRUCTURES DE L'AVS

**05**

LA COOPÉRATION ENTRE  
ACTEURS COMME PILIER DE  
RÉSILIENCE TERRITORIALE

**11**

LA RECONNAISSANCE (POLITIQUE ?)  
DE L'UTILITÉ ET DE L'IMPACT DES  
STRUCTURES DE L'AVS

**06**

ACCOMPAGNEMENT DES  
TÊTES DE RÉSEAUX

**12**

SOLIDARITÉ DE TRÉSORERIE

## ÉTAT DES LIEUX

---

# LES ENJEUX ET LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

En atelier, les membres du COPART ont été invités à délibérer sur les enjeux prioritaires pour l'avenir de l'AVS et de ses partenaires. Par enjeu, nous entendons « ce que nous souhaitons obtenir, défendre ou améliorer ».

Le 7 décembre, suite à l'exploration des tendances structurantes, nous avons collectivement identifié six domaines d'enjeux à travailler en priorité

- Le numérique
- Les métiers et la qualité de vie au travail
- Les coopérations territoriales
- La participation des habitants
- Le bénévolat
- La reconnaissance de l'AVS et de ses partenaires

*Le 12 janvier, nous avons à nouveau réuni le COPART, pour préciser ces enjeux et leur déclinaison en objectifs stratégiques auxquels il conviendrait de répondre ensemble. Ce travail a abouti la formulation de questions essentielles pour l'avenir :*

– **Numérique** : comment allons-nous mettre en place des stratégies territoriales pluri-acteurs pour accompagner, orienter, former toute personne qui en exprime le besoin ?

– **Métiers et qualité de vie au travail** : comment allons-nous permettre aux salariés, en particuliers les directeurs, d'être épanouis dans leur travail ?

– **Coopérations territoriales** : comment allons-nous permettre la mobilisation durable des acteurs de l'AVS dans des copart locaux, tout en restant ouverts ?

– **Participation des habitants** : comment allons-nous encourager et pérenniser la participation des habitants ?

– **Bénévolat** : comment allons-nous encourager et accueillir le bénévolat sous toutes ses formes ?

– **Reconnaissance de l'AVS et de ses partenaires** : comment allons-nous faire comprendre l'apport de l'AVS et de l'ensemble de ses parties-prenantes au développement des territoires ?

Pour répondre à ces questions essentielles pour l'avenir, nous avons proposé aux membres du COPART d'identifier les actions à mettre en place de façon prioritaire pour y répondre :

### **NUMÉRIQUE**

Comment allons-nous mettre en place des stratégies territoriales pluri-acteurs pour accompagner, orienter, former toute personne qui en exprime le besoin sur le numérique ?

- Formation de personnes dédiées et montée en compétence collective
- Intégrer les réseaux d'acteurs privés et publics mobilisés autour du numérique

### **MÉTIERS ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL**

Comment allons-nous permettre aux salariés, et en particulier aux directeurs, d'être épanouis dans leur travail (moins d'absentéisme, moins de *burn out*, moins de *turn-over* etc.) ?

- Simplifier l'ingénierie financière, créer des critères communs aux différents partenaires financiers de l'AVS
- Organiser des groupes de pairs inter-réseaux

### **COOPÉRATIONS TERRITORIALES**

Comment allons-nous permettre la mobilisation durable des acteurs liés à l'AVS dans des CoPart locaux et nationaux, tout en restant ouverts ?

- Doter les organisations de ressources dédiées à la coopération
- Créer une plateforme de ressources collaborative pour les acteurs de l'AVS

### **PARTICIPATION DES HABITANTS**

Comment allons-nous encourager la participation des habitants (dans la durée) ?

- Reconnaître et faire durer les démarches « d'aller vers »
- Apporter un soutien technique et financier aux dynamiques proposées par les citoyens

### **BÉNÉVOLAT**

Comment allons-nous encourager le bénévolat sous toutes ses formes ?

- Casser les tranches d'âge
- Construire des parcours d'engagement pour accompagner les nouveaux bénévoles et former les anciens

### **RECONNAISSANCE DE L'AVS ET DE SES PARTENAIRES**

Comment allons-nous faire comprendre l'apport considérable de l'AVS et de l'ensemble de ses parties-prenantes au développement du territoire ?

- Construire un référentiel d'évaluation commun (du moins un tronçon commun d'indicateurs)
- Mettre en place un kit de communication clair et lisible à destination des élus, des usagers et des partenaires notamment

# LA REMONTÉE DES DIFFICULTÉS ET DES BONNES PRATIQUES

La mission confiée à la Fonda a permis également d'identifier des modalités de remontée d'informations propres à nourrir les choix stratégiques des acteurs du COPART. Si elles sont diverses, probablement perfectibles et insuffisamment appropriées par les acteurs, elles permettent de capter des « signaux faibles » et de mettre en lumière des réponses pertinentes aux besoins nouveaux ou mal-couverts.

## 4.1. Les instruments et espaces d'échanges

La diversité des instruments pour remonter les difficultés tient principalement à la diversité des organisations, à la solidité de leur tête de réseau, à leurs modèles socio-économiques. D'autres facteurs interviennent également et notamment leur degré d'appropriation à la culture du suivi et de l'évaluation.

Une association nationale comme l'AFEV par exemple, est particulièrement organisée pour assurer le suivi de ses activités (tableaux de bord remplis quotidiennement par les salariés, consolidés par les pôles locaux et l'association nationale, baromètres des Engagés chaque année, réunions hebdomadaires et échanges informels).

Certaines têtes de réseaux disposent de postes dédiés à l'animation, et nomment également des référents thématiques (CJMCF, MRJC...) et se sont dotés d'outils pour faire remonter certaines difficultés, comme celles de nature financière (CMJCF).

La FFMJC a développé l'utilisation d'un outil libre et collaboratif dédié à la remontée des difficultés : *framavox*. Et France bénévolat dispose également d'un espace numérique collaboratif. D'autres têtes de réseaux organisent des séminaires, des regroupements ou des groupes de travail thématiques qui mobilisent les fédérations membres, représentées par les directeurs et/ou les membres des conseils d'administration (FFMJC, Familles Rurales, Elisfa, FCSF) et permettent ou visent la remontée des difficultés.

Des enquêtes internes peuvent être organisées (Léo Lagrange, Accorderies, AFEV) mais restent rares. Les temps de formation sont parfois mis à profit pour cette remontée (FFMJC, FCSF, Elisfa etc.)

Elisfa assure également un accompagnement des régions, en réunion individuelle voire sur le terrain. Les appels ou

les mails au service juridique, mais aussi les échanges avec d'autres partenaires (branches, UDES) sont un bon vecteur de remontée des difficultés, de même que les formations métiers. Un groupe transversal est en train de se structurer pour mettre en commun ces remontées, mais ne s'est pas encore doté d'indicateurs de suivi.

Dans d'autres réseaux, c'est plutôt à l'échelle du terrain, le plus souvent dans le dialogue avec les acteurs du département, que se jouent les choses : c'est le cas de la CNFR, où les fédérations départementales assurent la remontée des difficultés - mais aussi les échanges de bonnes pratiques. Chez France bénévolat, c'est au niveau régional que s'organise la remontée d'information.

C'est aussi le cas à la FFMJC ou à la FCSF, où réunions informelles et dialogue permanent avec les fédérations régionales permettent de remonter les difficultés. Dans ce réseau la question de l'évaluation est fortement travaillée, que ce soit sous forme d'expérimentation, d'échanges de pratiques ou de formations.

Enfin, Elisfa comme la CNAF, la FCSF ou Léo Lagrange disposent d'un observatoire où des études spécifiques sont conduites (égalité femmes-hommes, risques psychosociaux etc.) Du côté des partenaires institutionnels, peu de choses sont formalisées.

À la CCMSA ce sont les élus et les salariés des caisses locales qui font remonter les informations du terrain. A la DGCS : rien n'est formalisé, mais les échanges de mails sont nombreux. Du côté de la DJEPVA, les retours du terrain sont faits

par les DDVA, mais ils sont en nombre insuffisant, et ne sont pas à 100 % sur la vie associative. Néanmoins, le suivi du partenariat est réalisé au moment du bilan de la convention triennale. Et, à la DJEPVA, une personne assure un suivi des associations conventionnées sur la base de leur santé financière, mais elle identifie aussi des alertes non-financières (comme le fonctionnement des instances)

#### 4.2. Drapeaux rouges : des indicateurs pour identifier les difficultés

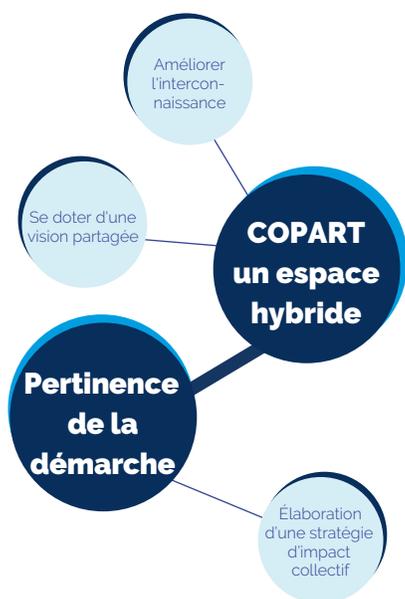
Voici un certain nombre d'indicateurs auxquels sont attentives les personnes interrogées ; ils signalent des difficultés en cours ou à venir, mais aussi des impacts positifs :

- Variation du nombre d'adhérents ;
- Tenue des instances de gouvernance ;
- Postes vacants au CA ;
- *Turn over* des professionnels ;
- Nombre de structures ouvertes ;
- Nombre de projets développés ;
- Recul de la précarité ;
- Recul des violences.

Les entretiens semi-directifs conduits par la Fonda n'étaient pas exclusivement centré sur cette question, et ce très rapide inventaire mériterait évidemment d'être approfondi. Il laisse néanmoins apparaître que la culture de l'évaluation est encore faible. De fait, un travail sur les démarches et instruments de suivi et d'évaluation est apparu dans le cadre des ateliers comme une des priorités stratégiques du COPART.

## CONCLUSION

# LA NÉCESSITÉ DE DÉCLOISONNER



La démarche conduite avec le COPART a fait l'objet d'un questionnaire de satisfaction dont les résultats détaillés sont en annexe. Globalement, le taux de satisfaction est très élevé et nous nous en réjouissons.

On peut en retenir deux enseignements principaux :

- La **pertinence du COPART en lui-même**, espace hybride et innovant permettant d'une part d'améliorer l'interconnaissance, le partage de bonnes pratiques et la circulation de l'information et d'autre part d'aider les partenaires de l'AVS se doter d'une vision partagée des enjeux et des objectifs prioritaires
- La **pertinence de la démarche conduite par la CNAF et la Fonda** (entretiens et cycle d'ateliers) a été unanimement saluée. Elle contribue à démontrer que l'élaboration d'une stratégie d'impact collectif à l'échelle nationale est possible, et invite à décliner la méthode à l'échelon territorial.

Si l'on monte en généralités, cette démarche souligne, s'il le faut, la **nécessité de décloisonner** et de **mettre en cohérence les actions de chacun**, afin d'avoir plus d'impact ensemble que si l'on agit isolément, ce qui est malheureusement le mode d'action encore prévalent.

Les participants, tant du côté des institutions que des têtes de réseaux associatives souhaitent sincèrement que la démarche soit prolongée. Certains parlent même de « sanctuariser » des temps dédiés au COPART.

Dans leur immense diversité, les membres du COPART ont en partage des valeurs : ne laisser personne de côté, développer le pouvoir d'agir des personnes et des collectifs, agir en partenariat. Ils ont également le **souci de créer-ensemble, encore plus de valeur sociale** : pour les personnes concernées, mais aussi pour les partenaires du COPART et leurs membres, et plus globalement pour les territoires.

*Cette démarche souligne, s'il le faut, la nécessité de décloisonner et de mettre en cohérence les actions de chacun, afin d'avoir plus d'impact ensemble que si l'on agit isolément, ce qui est malheureusement le mode d'action encore prévalent.*

De fait, la réponse aux questions essentielles pour l'avenir appelle prolongements et approfondissements. Les **priorités stratégiques** sont maintenant plus claires, tout l'enjeu va être de maintenir l'engagement de chaque acteur dans la construction des actions à mettre en œuvre, tant au sein des réseaux associatifs, qui ont des transformations à engager, qu'au niveau du COPART.

Pour y répondre, il nous semble que la maîtrise d'outils et de méthodes est propre à renforcer leur capacité d'action, leur reconnaissance, leur efficacité et leur pertinence. Dans le climat de défiance et de fragmentation que nous connaissons, c'est salutaire de constater que **l'enjeu de la coopération pluri-acteurs au service de l'intérêt général commence à être compris**. Nous souhaitons sincèrement que cette démarche innovante, comme d'autres observées sur les territoires, permette d'accompagner durablement la transformation des politiques publiques. ●

**GUIDE D'ENTRETIEN | p. 22**

*Guide d'entretien utilisé pour la rédaction des fiches d'identité des structures du comité partenarial AVS*

**CONTEXTUALISATION | p. 24**

*Contexte et répondants au questionnaire*

« *Votre avis sur le cycle d'ateliers du comité partenarial AVS* »

**STRATÉGIE COMMUNE | p. 25**

*Retours sur les bases d'une stratégie commune au comité partenarial de l'AVS*

*Sur la sélection des actions prioritaires pour l'avenir de l'AVS*

*Sur les bases d'une stratégie commune pour l'avenir de l'AVS*

**CYCLE D'ATELIERS | p. 28**

*Retours sur le cycle d'ateliers animé par la Fonda*

*Sur les entretiens individuels*

*Sur l'animation du cycle d'ateliers*

*Retours qualitatifs sur le cycle d'ateliers*

**ATTENTES | p. 30**

*Attentes des répondants sur le comité partenarial de l'AVS*

*Sur les points positifs et d'amélioration*

*Sur les attentes et contraintes*

# GUIDE D'ENTRETIEN

## Introduction

Le comité partenarial de l'AVS s'est donné pour objectifs

- D'identifier les difficultés que connaissent les centres sociaux et les EVS en cette période de crise
- De documenter les réponses apportées par les têtes de réseau et par les administrations
- D'identifier les besoins non-couverts
- De contribuer à construire, avec les têtes de réseaux et les administrations, des réponses pertinentes et efficaces à ces besoins non-couverts

Deux temps de réunion sont prévus les 27 novembre matin et 7 décembre après-midi. Afin de faciliter les échanges, la CNAF a confié à la Fonda le soin de dresser un état des lieux et de repérer au préalable les pratiques en cours dans les réseaux partenaires.

C'est pourquoi nous interrogeons l'ensemble des membres du Comité partenarial de l'AVS. Merci du temps que vous nous consacrez.

L'ensemble des entretiens doit nous permettre d'élaborer une cartographie des difficultés et des réponses existantes, qui servira de support aux temps de réunions. Afin de ne pas perdre la moindre miette de vos réponses, nous permettons d'enregistrer. Si vous vous y opposez, merci de nous l'indiquer.

## Carte d'identité de l'organisation

Structure / Nom de la personne(s) interrogée(s)

Fonction de la personne(s) interrogée(s)

1. En quelques mots, pouvez-vous décrire la mission de votre organisation ?
2. Date de création
3. Nombre d'associations membres (le cas échéant) ou de réseaux départementaux
4. Nombre de structures AVS adhérentes et la répartition CS / EVS
5. Quelle proportion représentent ces structures sur l'ensemble de votre activité ?
6. Comment est organisé votre réseau territorial ?

*Relance : découpage en grandes régions ? En régions administratives ? Présence de bureau locaux ? Spécificités de votre organisation territoriale ?*

7. Par rapport à l'AVS, pouvez-vous préciser les activités proposées par la tête de réseau à ses membres ?
8. Pour mener à bien la mission d'accompagnement des structures AVS adhérentes, mobilisez-vous :
  - Ressources humaines salariées (en ETP)
  - Ressources humaines bénévoles (en ETP)
  - Financements (budget annuel en €)
  - Moyens techniques et logistiques (internet / intranet, locaux, etc.)
  - Autres : ...

## Venons-en aux difficultés

1. En temps normal, quels types de difficultés rencontrent les centres sociaux et les EVS de votre réseau / dont vous êtes partenaires ?

*Relance : Avez-vous par exemple identifié des besoins de financement, ou d'accompagnement sur la montée en compétences des professionnels et des bénévoles, la gouvernance, le numérique, le modèle économique, les regroupements et alliances ? Autres ?*

2. Disposez-vous d'instruments pour faire remonter ces difficultés (suivi personnalisé, enquêtes, tableau de bord, si oui, quels indicateurs faites-vous remonter ? et lesquels vous mettent en alerte ?)
3. Depuis le début de la crise sanitaire, quelles difficultés rencontrent les centres sociaux et les EVS de votre réseau ?

*Relance : Diriez-vous que la crise a révélé des difficultés nouvelles ? Ou amplifié des difficultés déjà existantes ? Par exemple ?*

4. Les objectifs de l'AVS sont de favoriser la cohésion sociale des habitants, rompre l'isolement, prévenir et réduire les exclusions, renforcer les solidarités en intégrant les habitants dans des projets participatifs, pour leur permettre d'exercer un rôle social au sein d'un collectif ou sur le territoire. D'après-vous, quelles conséquences la crise sanitaire a-t-elle sur l'atteinte de ces objectifs ?

*Relance : Il peut s'agir de conséquences négatives, mais vous pouvez aussi évoquer des effets positifs sur lesquels nous pourrions prendre appui pour structurer des réponses pertinentes aux besoins des acteurs.*

## Les réponses aux difficultés

1. Face à ces difficultés, quelles réponses votre réseau/institution apporte-t-il à ses membres/partenaires ?
2. Pouvez-vous donner des exemples concrets d'actions proposées à vos membres pour répondre à leurs difficultés ?
3. Avez-vous connaissance de réponses proposées par d'autres réseaux ou acteurs institutionnels ? Lesquelles mobilisez-vous ?

*Relance : Par exemple : cellules de crise territoriales, le DLA, le collectif PANA sur les besoins d'accompagnement au numérique, les maisons des associations, etc.*

4. Qu'est-ce qui selon vous pourrait être amélioré ? Ou inventé ?

**C'est terminé, avez-vous quelque chose à ajouter ?**

# CONTEXTUALISATION

À la suite de la réunion du comité partenarial de l'AVS à deux reprises (le 7 décembre 2020 et le 12 janvier 2021), la CNAF et la Fonda ont souhaité co-créer un questionnaire de satisfaction. Il poursuit trois objectifs :

- Connaître les retours des participants sur la priorisation des actions à mettre en œuvre pour l'avenir des structures AVS, en fonction de deux critères (leur impact et leur faisabilité).
- Avoir les retours des parties prenantes sur ce cycle d'ateliers conçu et animé par la Fonda.
- Comprendre les attentes et les contraintes des membres pour la suite du comité partenarial de l'AVS.

La consultation a débuté le 12 janvier 2021 et a pris fin le 3 février 2021. Les participants ont donc eu 22 jours pour y répondre. La CNAF a relancé à plusieurs reprises, de façon collective et individuelle, les membres pour qu'il y ait un maximum de répondants.

Au total, **dix structures** ont participé à ce questionnaire, voici la répartition :

- **Six têtes de réseau associatives** : France Bénévolat, Fédération des centres sociaux et socioculturels de France, Fédération nationale des familles rurales, Réseau des Accorderies de France, Confédération des MJC de France, Ligue de l'enseignement.
- **Deux services de l'Etat** : la DGCS et la DJEPVA
- **Un syndicat employeur** : Elisfa
- **Un organisme de droit privé chargé d'une mission de service public** : la CCMSA.

# 6

têtes de réseau associatives

# 2

services de l'Etat

# 1

syndicat employeur

# 1

organisme de droit privé

# BASES D'UNE STRATÉGIE COMMUNE AU COMITÉ PARTENARIAL DE L'AVS

## Sur la sélection des actions prioritaires pour l'avenir de l'AVS

Pour rappel, voici la sélection des actions prioritaires pour l'avenir de l'AVS :

	NUMÉRIQUE	COOPÉRATIONS TERRITORIALES	BÉNÉVOLAT	PARTICIPATION DES HABITANTS	MÉTIERS ET QVT	RECONNAIS- SANCE DE L'AVS ET DE SES PARTE- NAIRES
<i>Que devons-nous améliorer ?</i>	Formation de personnes dédiées et montée en compétence	Créer des moyens dédiés pour la coopération	Parcours d'engagement pour accompagner des nouveaux bénévoles	Reconnaître et faire durer les démarches « d'aller-vers »	Simplifier l'ingénierie sociale, les financements en particulier	Un référentiel commun (du moins un tronc commun d'indicateurs)
<i>Que devons-nous créer ?</i>	Intégrer les réseaux d'acteurs privés et public autour du numérique	Plateforme ressources collaboratives sur l'AVS	Construire des parcours de formation, les faire connaître	Soutien technique et financier sur les nouvelles dynamiques citoyennes	Des groupes de pairs inter-réseaux, Des critères communs pour les partenaires financiers	Mise en place de kits de communication à destination des élus, usagers et partenaires
<i>Que devons-nous supprimer ?</i>		Supprimer la concurrence entre réseaux	« Casser » les tranches d'âge		Supprimer la concurrence entre réseaux par la multiplication d'appels d'offre	

La grande majorité des répondants (90%) estime que la sélection des actions prioritaires pour l'avenir de l'AVS est pertinente et complète.

Certains participants ont apporté des précisions sur certains aspects :

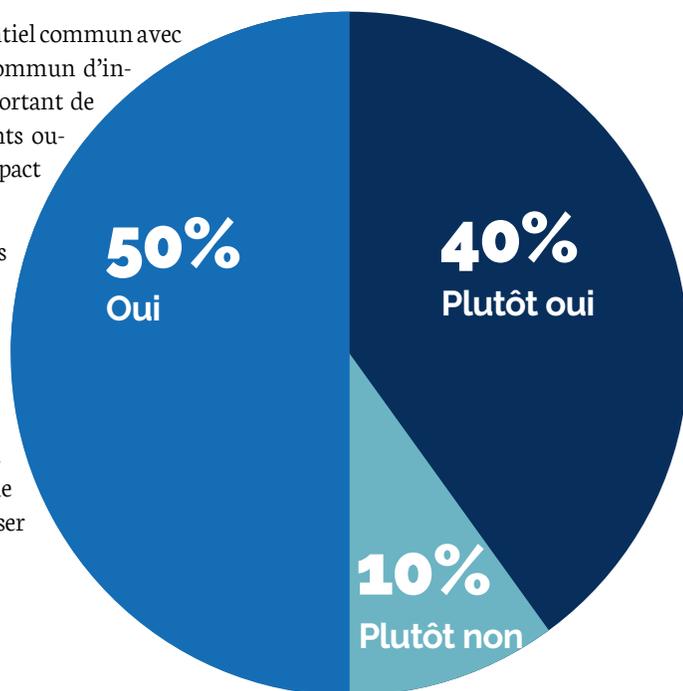
— Sur le bénévolat : il est nécessaire de réfléchir à comment **mieux articuler les tranches d'âge**, plutôt que de chercher à les « casser ». Cela implique de comprendre les spécificités, envies et modes de fonctionnement de chacun pour réussir à les articuler.

— Sur métiers et QVT : le renforcement de la **formation des salariés** constitue un enjeu non pris en compte qu'il conviendrait de prendre en considération.

— Sur l'action « référentiel commun avec a minima un tronc commun d'indicateurs » : il est important de bien lister les différents outils d'analyse de l'impact social.

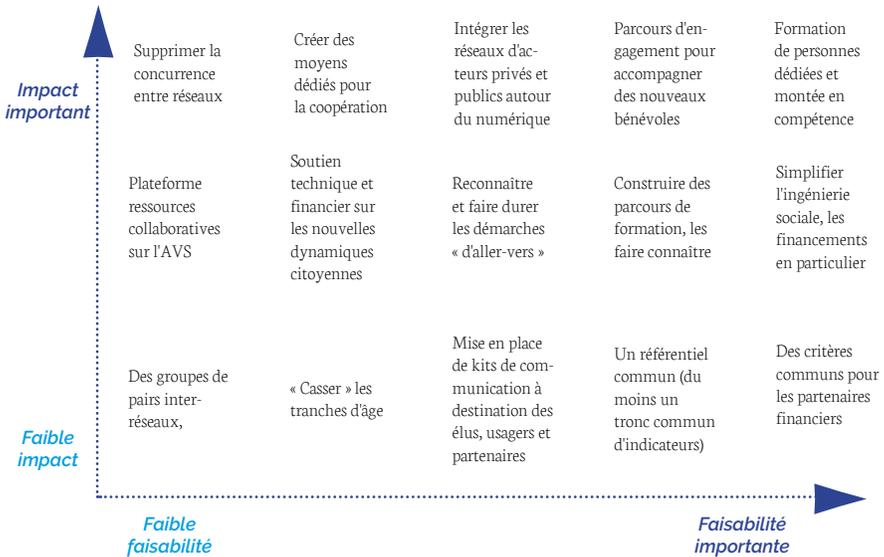
La formulation des actions prioritaires demeure un peu trop générale pour une répondante qui aurait aimé avoir une troisième réunion du Comité partenarial de l'AVS pour les préciser davantage.

« La sélection des actions prioritaires pour l'avenir de l'AVS vous semble-t-elle être pertinente et complète ? »



## Sur les bases d'une stratégie commune pour l'avenir de l'AVS

Pour rappel, voici la matrice posant les bases d'une stratégie commune pour l'avenir de l'AVS :



La matrice posant les bases d'une stratégie commune pour l'avenir de l'AVS **correspond aux attentes formulées** par les participants au comité partenarial de l'AVS.

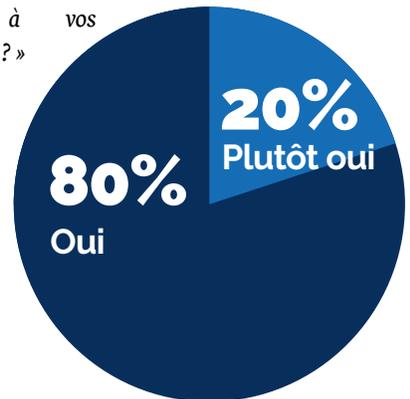
Certains participants ont apporté des précisions sur certains aspects :

- Sur le bénévolat : un participant propose de créer une action pour **donner envie à de nouveaux bénévoles** de s'engager dans les associations. Elle pourrait d'ailleurs être complémentaire avec l'action déjà existante : « parcours d'engagement pour accompagner des nouveaux bénévoles ».

- Concernant le **kit de communication** clair et lisible à destination des élus, des usagers et des partenaires, il pourrait avoir un impact plus important (que tel que positionné sur la matrice).

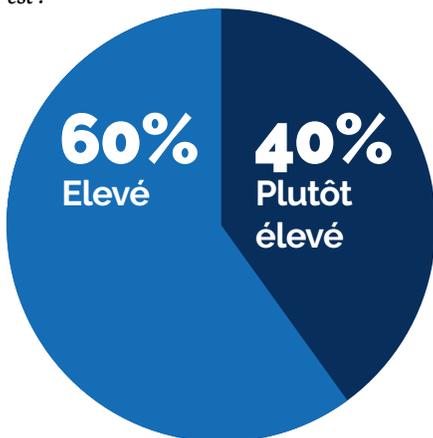
- Sur l'action « reconnaître et faire durer les démarches d'aller-vers », elle est jugée par certains comme « vitale pour toucher les publics les plus exclus ». Son impact pourrait ainsi être augmenté sur la matrice.

« La matrice posante les bases d'une stratégie commune des actions à mettre en oeuvre pour l'avenir de l'AVS correspond t'elle à vos attentes ? »



# LE CYCLE D'ATELIERS ANIMÉ PAR LA FONDA

Sur l'entretien individuel avec la Fonda, le degré de satisfaction des répondants est :



## Sur les entretiens individuels

Concernant les entretiens individuels avec les structures membres du comité partenarial de l'AVS, la majorité des participants ont un degré de satisfaction élevé (60% d'entre eux).

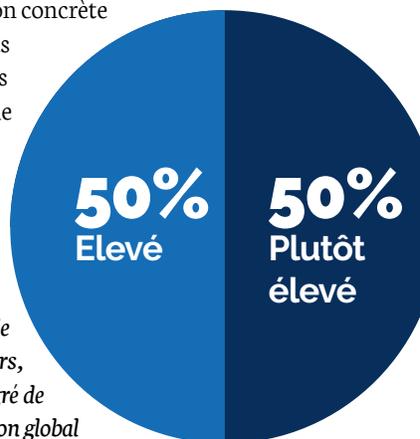
Les répondants ont apprécié la posture de l'équipe de la Fonda (« bienveillante », « à l'écoute », « juste » et la « neutralité »). Ils notent également la bonne « maîtrise du sujet ». Les entretiens ont permis « des remontées très utiles » et « d'aborder les enjeux principaux ».

## Sur l'animation du cycle d'ateliers

L'impression générale des participants sur l'animation du cycle d'ateliers est positive. Plusieurs participants ont apprécié l'animation de la Fonda, qu'ils jugent « dynamique », « participative » et « interactive », malgré la visio-conférence. Elle leur a permis de mieux connaître les autres acteurs et de bien relier les problématiques auxquelles sont confrontés les différents réseaux.

Toutefois, certains répondants auraient aimé que les ateliers durent un peu plus longtemps afin de renforcer l'interconnaissance.

Une personne s'interroge sur la déclinaison concrète des actions identifiées au cours de ce comité partenarial.



Sur le cycle d'ateliers, le degré de satisfaction global des répondants est :

### Plus précisément sur chaque atelier...

Globalement, les participants semblent plutôt satisfaits par rapport au cycle d'ateliers. On note **une légère préférence pour l'atelier #1** (60% de personnes ont un degré de satisfaction « élevé », contre « 30% » pour le second).

Quant à l'animation en visio-conférence, les retours des répondants sont positifs. Les supports de travail sur le Jamboard ont tout particulièrement été appréciés (60% des répondants ont un degré de satisfaction « élevé » à ce sujet).

### Retours qualitatifs sur le cycle d'ateliers

#### Sur les points positifs

— Le comité partenarial est une occasion pour les participants d'**échanger entre eux**, « de se dire nos points de vie ». Ce qui a été particulièrement apprécié, c'est « la présence de nombreux acteurs associatifs et institutionnels ».

— L'animation de la Fonda a plu. Elle était « rythmée », « dynamique », « participative » et a permis de prioriser progressivement les actions.

— Le travail de restitution a également été apprécié.

#### Sur les points d'amélioration

— Sur le cycle en lui-même, les participants auraient aimé que **les ateliers durent plus longtemps**, voire qu'il y en ait un, voire plusieurs autres, pour approfondir et adopter une vision partagée (« atterrir avec tous »).

— Un participant propose, pour une prochaine fois, de davantage **partir « d'expertises du terrain »** et de mettre en lumière les « bonnes pratiques déjà en cours ».

— Sur l'animation en elle-même, plusieurs répondants aimeraient avoir plus de temps pour **faire connaissance avec les autres partenaires** (« temps de partage sur la convivialité, mais faisabilité du moment négative compte tenu du contexte sanitaire et des contraintes techniques en découlant (distanciel).

— Sur l'animation en elle-même, plusieurs répondants aimeraient avoir plus de temps pour **faire connaissance avec les autres partenaires** (« temps de partage sur la convivialité, mais faisabilité du moment négative » compte tenu probablement des contraintes actuelles.

#### Sur les enseignements

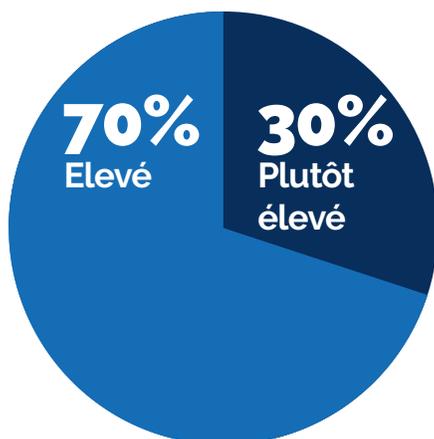
— **L'amélioration de la connaissance entre les différentes structures.** Cela permet de mieux connaître leurs enjeux, leurs spécificités et leurs pratiques propres. La « mise en commun des problématiques et enjeux rencontrés par les différents réseaux » est importante, car « les préoccupations des réseaux et des partenaires se croisent et les zones de coopération sont immenses ».

— **La co-construction à l'échelle nationale d'une stratégie partenariale est possible.**

— **La coopération entre les acteurs de l'AVS est nécessaire**, notamment entre les différentes têtes de réseau national.

# ATTENTES SUR LE COPART DE L'AVS

Sur la création et l'organisation du comité partenarial de l'AVS, le degré de satisfaction des participants est :



Les répondants sont très satisfaits de la création et de l'organisation du comité partenarial de l'AVS.

## Sur les points positifs

Voici les principaux points positifs remontés par les participants à ce sujet :

- Le comité partenarial de l'AVS est un espace permettant d'**échanger des informations entre partenaires institutionnels et associatifs**, et ainsi de **gagner en visibilité et en compréhension mutuelle**. Un participant souligne le besoin des partenaires d'avoir un

« espace de partage des préoccupations, des besoins, des points d'attention des autres partenaires ». C'est aussi l'occasion pour les partenaires institutionnels « d'écouter les positions des associations ».

- Le comité partenarial de l'AVS permet d'**enclencher une « réflexion commune »** sur une thématique extrêmement transversale et de collectivement « se concerter sur les stratégies mises en œuvre sur l'AVS ».

- Le comité partenarial de l'AVS est novateur dans son fonctionnement. Il se fonde sur « **la collaboration et l'intelligence collective** ». C'est un exemple à potentiellement « initier ou renforcer » au niveau local.

## Sur les points d'amélioration

Quant aux points d'amélioration, les répondants proposent :

- D'inscrire le comité partenarial de l'AVS dans un **rythme régulier**, qui soit « sanctuarisé » (par exemple tous les deux mois), et dans une logique de « co-construction des ordres du jour en amont ».
- « **Préciser et prioriser les chantiers** » du comité partenarial de l'AVS

## Sur les attentes

Les principales attentes exprimées par rapport à l'avenir du comité partenarial de l'AVS sont les suivantes :

— La **diffusion d'informations entre partenaires**. Il est important de consacrer du temps pour « faire des remontées du terrain », notamment concernant les problématiques rencontrées par les têtes de réseau associatives. Des moments de « questions/réponses sur les actualités partenariales » sont à prévoir.

— Le **partage et la mise en commun d'outils et de bonnes pratiques**.

— La **co-construction de la stratégie AVS**. Plusieurs participants soulignent leur souhait de « continuer à construire collectivement », et tout particulièrement de « mettre en œuvre une feuille de route commune » et de « thématiser les prochains comités partenariaux sur la base des six principaux sujets identifiés ». La « déclinaison opérationnelle », notamment au niveau local, est attendue.

— Les **thématiques à explorer** :

Sur les habitants : les nouvelles dynamiques citoyennes, la participation des publics, la place des jeunes,

Sur le territoire : les spécificités des structures en territoires urbains/ruraux, les liens avec les collectivités territoriales,

Sur le numérique : l'accompagnement au développement de l'offre numérique des structures,

Sur les métiers et la QVT : le recrutement, la santé (RPS, TMS),

Sur le bénévolat : la valorisation du bénévolat.

## Sur les contraintes

Quant aux contraintes auxquelles sont confrontés les membres du comité partenarial de l'AVS :

— Le **manque de temps** et de disponibilité est la principale contrainte identifiée.

— Le « temps de consultation (en interne) entre les réunions » du comité partenarial.

— Le renforcement des remontées d'information du réseau d'Elisfa.

Enfin, voici les commentaires libres laissés par certains participants :

— Organiser des entretiens en bilatéral entre les différentes plénières du Comité partenarial de l'AVS.

— « Dynamique à garder et entretenir ». ●

Association reconnue d'utilité publique, La Fonda contribue au **développement de la vie associative** depuis 1981. A la Fonda, nous cherchons à valoriser la contribution essentielle du fait associatif à la **vitalité démocratique**, mais aussi à la **création de valeur économique** comme au **lien social**.

Nous **réunissons des expertises** de tous horizons, et **offrons des espaces d'intelligence collective** pour accompagner les responsables associatifs et leurs partenaires dans leurs réflexions stratégiques.

[www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr)

 La Fonda  @fonda2020  La Fonda

La Fonda  
12 Avenue du Général de Gaulle  
94300 Vincennes  
Tél : 01 45 49 06 58  
Email : [fonda@fonda.asso.fr](mailto:fonda@fonda.asso.fr)

## Bureau

**Président** : Nils Pedersen  
**Vice-président** : Yannick Blanc  
**Vice-présidente** : Gabriela Martin  
**Vice-présidente** : Giorgia Ceriani-Sebregondi  
**Secrétaire générale** : Louise Vaisman  
**Trésorier** : Jeff Archambault

## Conseil d'administration

**Administrateurs** : Philippe Bégout, Philippe Chabasse, Isabelle Chandler, Camille Destans, Abdelaali El Badaoui, Marianne Eshet, Pierre François, Jean-Pierre Jaslin, Sophia Lakhdar, Alain Legrand, Michel Nung, Sandrine Soloveicik, Roger Sue, Laurent Terrisse, Sébastien Thubert, Pierre Vanlerenberghe et Kaméra Vesic.

## Équipe permanente

**Déléguée générale** : Charlotte Debray  
**Coordonnateur des programmes** : Bastien Engelbach  
**Assistante de direction** : Florence Grelet  
**Responsable communication** : Anna Maheu  
**Chargée de mission** : Hannah Olivetti  
**Assistante de gestion** : Myriam Roumane

La Fonda remercie ses grands partenaires

