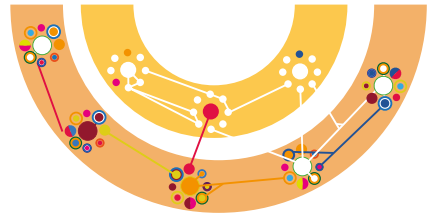


# LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

*pourquoi pas nous ?*

A l'usage de toute structure - sans pré requis



# FAIRE TRAVAILLER LES GENS ENSEMBLE

**T • CITOYENNETÉ • INTELLIGENCE COLLECTIVE**  
**N • RESPECT • IMPLICATION • CO-CONSTRUCTION**  
**MATION • MODALITÉS DE PRISE DE DÉCISION**  
**PROCESSUS DE CHANGEMENT • PROJET • A/**  
**RESPONSABILISATION • CONSULTATION**  
**CHOIX STRATÉGIQUES • DYNAMIQUE**  
**PROCESSUS DE CHANGEMENT • PROJET**  
**RESPONSABILISATION • CONSULTATION**  
**STRATÉGIQUES • DYNAMIQUE**  
**SE • INFORM**

## Vocation du guide

Ce guide vise à témoigner de notre démarche expérimentale sur la mise en œuvre d'une gouvernance participative au sein de 21 structures de l'Economie Sociale et Solidaire de la région PACA. Ceci dans l'objectif de donner envie à d'autres de se lancer dans une telle démarche en prenant appui sur des témoignages d'expériences et en identifiant les clés qu'elles nous révèlent.

## Ce que ce guide n'est pas

Cet outil n'est pas un manuel scientifique ni un guide méthodologique. La gouvernance participative ne relève pas d'une définition arrêtée. Ce n'est pas non plus une énumération exhaustive des actions pouvant relever de la gouvernance participative.

## Remerciements

Aux participants :

Christine MUGNIER-BUSSARD et Annette REYNAERT, **AIDOM Services**  
Frédérique MAURIN et Nora KRARIA, **ARIFE**  
Delphine BATOZ et Pierre CAMBREAL, **CROS Côte d'Azur**  
Jean-Pierre DAURE et Yves AZZOPARDI, **DEFIE**  
Dominique LEROY et Janine SURACE, **HANDI PLUS 06**  
Jean-Louis GAMBICCHIA et Agnès LIRON, **HPF**  
Samir KHEBIZI et Emmanuelle QUEYROU, **LES TÊTES DE L'ART**  
Nacéra BENOUDJIT et Anne-Valérie MOUGNIOT, **MEDS**  
Delphine BARTHELEMY et Pasquale VIDAL, **MOSAICITÉS**  
Pauline CALMETTE et Jean-Christophe ALEXANDRE, **SOLI-CITÉS**  
Solene ESPITALIE et Delphine D'ALESSANDRO, **SOLID'AGRI**

Lionel SIMONE et Marianne COTILLARD, **ABI06**  
Jean-Jacques KUNTZMANN et Michel KESSAYAN, **ADORAM06**  
Karine TEVELLE et François DESPLANQUES, **ALC**  
Christine PELTIER et Aline GRIMAUULT, **ATELIER DES ORMEAUX**  
Jean PREVOST et Pierre CHAUSSÉDOUX, **CENTRE SOCIAL ET CULTUREL DE L'AIGUIER**  
Raphaël BRIERE et Francis GARCIA, **CENTRE SOCIAL ET CULTUREL DE DRAGUIGNAN**  
Yannick GUILLOUET et Yves TORDO, **MECS Sainte Famille**  
Hélène GUYON et Yves-Marie RAFFALLI, **MONTJOYE**  
Alexandre KHOURY et Caroline PASCAL, **PARCOURS DE FEMMES**  
Luc CHESNEL, **TRANSITION ALPES-MARITIMES**

A l'équipe de **BASTA** et plus particulièrement :

Kristina BLIXT, Bjorn RONEBORG, Lars SVEDIN, Namu NAMBIAR, Asa STERNROT, Lena LAGO

A Stéphanie BOULOC, **ELIA**

A Daniel TROMBEN-ROJAS, **AGILISME**

A Philippe OSWALD, **PLACE**

A Jean-Pierre BROSSARD, **J.P BROSSARD Conseil**

A Jean-Guy BEAL, **ATHOS**

Aux membres du Comité de pilotage et notamment :

Marielle VALLON, **CRESS PACA** ; Philippe BARBET, **DDCS** ; Gerhard WOLF, **DIRECCTE PACA** ; Nadine GIRARD, **UT06** ; Anthony TURCHI, **QUALIDOM SUD** ; Stéphane SEBASTIANI et Stéphanie TRISTRANT, **REUNICA** ; ainsi que Bernard PARANQUE, **EUROMED MANAGEMENT** ; Aurélie GOAOC, **CLDESS Valbonne** ; Valérie TETU, **CLDESS CAPG** ; Fanny COLL, **FDVA** et Camille BÉRENGUEL, **Région PACA**

A l'équipe de la **CLAIÉ** et à Cristina DELGADO-PINERO



## LA CLAIE

Coopération Locale et  
Appui aux Initiatives dans  
l'Economie sociale et  
solidaire

### Champ d'intervention, actions

La CLAIE est une association régie par la loi 1901, créée en 1995. Notre objet social s'inscrit dans l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) pour accompagner les structures de ce secteur via différents dispositifs (IAE, DLA, RLA, formations...). Nous sommes soutenus et financés par le Fonds Social Européen, l'Etat, la Caisse des Dépôts, le Conseil Régional, des collectivités territoriales et des partenaires privés. Depuis 2008, la CLAIE mène également des projets de Coopération Européenne (Leonardo, Grundtvig, FSE Transnational) dans un objectif de professionnalisation de ses pratiques et de celles des acteurs de l'ESS.

### Un constat de départ

De par notre métier d'accompagnateur nous avons pu constater que malgré une forte représentation de l'ESS dans le nombre d'emplois privés (13,1%\*) sur la région PACA, ces emplois demeurent très fragiles (qualité de l'emploi qui se dégrade, contrats précaires, temps partiels, contentieux aux prud'hommes, turnover important et ainsi une moindre qualité du service rendu aux bénéficiaires / usagers...).

Un certain nombre de causes internes et externes (financements, marchés...) peuvent expliquer ces problématiques. Nous avons souhaité par la mise en place de ce projet agir sur une des causes internes : la faiblesse de gouvernance participative.

Il s'agit également d'être en adéquation avec les valeurs et fondements de l'ESS qui prônent une gestion démocratique, alors que dans les faits cela est à renforcer.

\* source CRESS, données sur 2008

### Une démarche en cours : "on s'y est mis aussi".

Le projet FSE « Actions Innovantes Transnationales » a été l'occasion d'initier un travail participatif et collaboratif entre les différentes parties prenantes.

Des avancées significatives ont pu être réalisées (cohésion d'équipe, outillage RH, instauration de séminaires CA-salariés, transparence financière...) mais de nombreux chantiers sont en cours (actualisation constante du projet associatif, modalités de collaboration, interconnaissance...) et restent à poursuivre dans un environnement financier et institutionnel instable.

*Affaire à suivre !*

**Activité :**  
Accompagnement  
de structures et  
de projets dans  
le secteur de  
l'Economie Sociale  
et Solidaire

**Equipe :**  
de 10 salariés  
(7,5 ETP) et de 16  
administrateurs

**Territoire d'intervention:**  
Département des  
Alpes-Maritimes  
et actions de  
coopérations  
européennes

**Coordonnées :**  
6 rue Penchienatti,  
06 000 NICE

Tél : 04 92 07 19 22  
Fax : 04 92 07 10 29

claie06@wanadoo.fr  
www.claie06.org

# Le mot des financeurs



L'appel à projets du Fonds Social Européen (FSE) « En faveur d'actions innovantes transnationales » de l'axe 4 du Programme Opérationnel lancé en 2011 pour la région Provence Alpes Côte d'Azur par la DIRECCTE\*

PACA vise à soutenir des actions innovantes transnationales, en faveur de l'emploi et de l'inclusion sociale. Ces actions à caractère expérimental cherchent à favoriser la mise en place de nouvelles méthodes et pratiques de travail, des démarches d'acteurs inédites et le renouvellement des outils.

Cette démarche d'expérimentation et d'innovation au niveau régional est enrichie et co-construite par un partenariat transnational, solide et expérimenté, qui permet de changer les pratiques existantes, de mobiliser d'autres acteurs, de faire évoluer des situations qui, sur un plan purement national ou régional, pourraient apparaître figées.

Le projet de la CLAIE et de son partenaire suédois BASTA sur la « Gouvernance Participative » au sein des structures employeuses du secteur de l'économie sociale et solidaire répond concrètement aux objectifs et priorités formulés lors de l'appel à projets.

Il s'inscrit activement dans la stratégie de l'axe 4 du Programme Opérationnel du FSE de soutenir des actions innovantes et expérimentales dans une perspective de changements qualitatifs et à caractère systémique, qui s'inscrivent dans la durée.

*Gerhard WOLF, DIRECCTE PACA*

*\* Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi*



Délégué Départemental chargé de la Vie Associative dans le cadre de la Direction Départementale de la Cohésion Sociale (DDCS), nommé par le Préfet des Alpes-Maritimes pour coordonner l'action des services de l'Etat dans les

Alpes-Maritimes et développer des actions d'accompagnement de développement du secteur associatif par la formation, le conseil aux bénévoles et le soutien à la professionnalisation des associations, je retrouve dans les actions de formation menées par la CLAIE et ses partenaires des réponses innovantes à l'essentiel des problématiques auxquelles sont confrontées les associations loi de 1901 et du secteur de l'Economie Solidaire. La dimension européenne donnée à ce travail lui donne un intérêt supplémentaire et devrait permettre d'ouvrir des pistes novatrices.

*Philippe BARBET, DDCS*



En lançant le Contrat régional pour l'emploi et une économie responsable (CREER) en 2011, la Région a confirmé sa volonté d'accompagner durablement la création d'entreprises et d'activités, l'innovation porteuse d'emplois ainsi que la construction et la continuité des parcours professionnels. Ce sont ainsi plus de 10 000 créations de postes ou parcours vers l'emploi qui sont soutenus chaque année. Un fonds d'expérimentation spécifique a été mis en place pour aider les démarches innovantes et les expérimentations favorisant l'émergence et la consolidation de nouvelles actions créatrices d'activités et d'emplois de qualité.

La Région est, dans ce cadre, particulièrement intéressée par la démarche proposée par la CLAIE, qui vise la co-construction d'une méthodologie de gouvernance participative (inspirée, notamment, de l'entreprise sociale suédoise Basta).

Cette méthodologie apportera un appui précieux aux structures de l'économie sociale et solidaire qui rencontrent parfois des difficultés dans la mise en œuvre effective d'une gouvernance participative. Cette démarche est porteuse, à terme, du développement qualitatif et de la consolidation d'emplois de qualité et durables. C'est bien l'objectif de la Région. Engagée de longue date pour le maintien et le développement de l'économie sociale et solidaire, elle a réaffirmé ce soutien notamment lors de l'assemblée plénière du 27 juin 2014.

*Michel Vauzelle,  
Président de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur.*

6

RÉUNICA compte parmi les plus importants groupes de protection sociale : il est paritaire à but non lucratif, au service de l'intérêt général depuis 60 ans. Le groupe s'engage au quotidien dans les domaines de la retraite complémentaire, de l'assurance de personnes. Il s'implique particulièrement, à travers ses Activités Sociales, dans la préservation du capital santé et de l'autonomie. Ce projet d'innovation sociale s'inscrit dans la stratégie du Groupe en participant à renforcer les structures de l'ESS et la qualité du service rendu afin de donner à chacun les moyens de vivre mieux au quotidien.

*Direction des Activités Sociales du Groupe REUNICA*



## Préambule

Les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire entrent dans le champ de la gouvernance participative du fait de leur mode de décision démocratique. Pour autant, reste la question de la vitalité des processus de décision et de la place des salariés ou des partenaires externes dans ces démarches.

Aujourd'hui les concepts de « gouvernance participative » infusent toutes les organisations, y compris celles de l'économie dite « classique ». Les approches en terme de développement durable ou de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), par exemple, placent cette question au cœur du changement. Au-delà d'une simple conception du pouvoir, la gouvernance devient une manière d'accompagner des évolutions et des adaptations dans des contextes de plus en plus mouvants : les approches participatives permettent de qualifier et d'optimiser des positionnements stratégiques en favorisant une diversité d'interactions.

Pour autant, il n'existe pas de méthodologie uniforme concernant la mise en œuvre d'une « bonne » gouvernance. Chaque situation relève d'une multitude de facteurs : culture des acteurs, nature des enjeux, ancienneté et taille des organisations, typologie des parties prenantes, etc.

Ce guide aborde la question avec la volonté, voire la nécessité de faire évoluer des fonctionnements établis. Où se situe le pouvoir ? Comment est-il régulé ? Comment s'élaborent les décisions ? S'enrichissent-elles d'une diversité de regards ?

La gouvernance participative procède d'abord d'un état d'esprit, d'un désir partagé de faire autrement pour mieux « faire ensemble ». Dès lors que cette volonté est affichée, il devient possible d'initier un processus expérimental dont les retombées alimentent une démarche en mouvement. Les éléments de méthode et d'organisation s'inventent alors dans l'action, au gré de l'expérience accumulée.

Les pratiques exposées dans ce guide en témoignent. Leurs expérimentations nous révèlent quelques facteurs de réussite et quelques points de vigilance sans prétendre pour autant couvrir l'étendue du sujet. Elles nous invitent ainsi à tenter l'expérience. Alors, si la question vous démange, en route pour l'aventure...

 **Philippe OSWALD, PLACE**



# Sommaire

**PRÉSENTATION de l'expérimentation** 11

**GOVERNANCE PARTICIPATIVE : mise en pratique** 15

**GOVERNANCE, se poser les bonnes questions sur son fonctionnement** 16

**LA GOVERNANCE PARTICIPATIVE : un moyen pour...** 18

**UNE DEMARCHE expérimentale** 20

**QUELQUES FACTEURS CLÉS de réussite** 21

**TEMOIGNAGES DES STRUCTURES  
Ils ont travaillé spécifiquement** 23

**La stratégie** 24

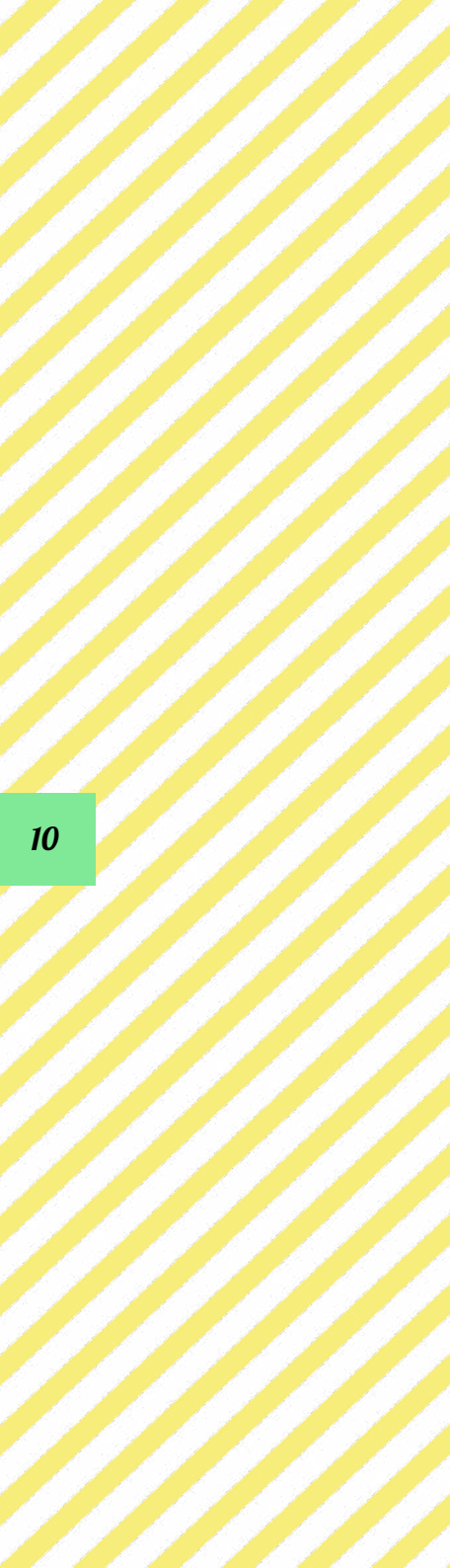
**Le management participatif** 30

**Le lien salariés / administrateurs et leur implication** 40

**L'implication des bénéficiaires** 46

**La cohésion de l'ensemble des acteurs autour du projet** 54

**CARTE DES RÉSEAUX D'ACCOMPAGNEMENT D'ESS EN  
RÉGION PACA** 63



10





# CHAPITRE I

## *de l'expérimentation*

*Elaboration de plans d'actions pour favoriser, tout en respectant les rôles et fonctions de chacun, l'implication et l'interaction entre les différentes parties prenantes d'un projet (bénévoles élus, adhérents, salariés, bénéficiaires, voire bénévoles de terrain et partenaires).*

# Deux expérimentations menées entre 2011 et 2014

1ère action : de Juillet 2011 à Décembre 2012

2ème action : de Janvier 2013 à Décembre 2014

## → Projets inscrits dans un programme européen

La CLAIE a mené deux projets dans le cadre du Fonds Social Européen «Actions Innovantes Transnationales», avec le soutien de la Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale, du Conseil Régional PACA et de REUNICA.

A l'issue des résultats concluants de la première expérimentation (2011/2012), la CLAIE a pu conduire une nouvelle action avec 10 autres structures du territoire.

Au total, sur 33 candidatures, 21 structures employeuses de l'Economie Sociale et Solidaire de la région PACA, de secteurs d'activités et de tailles très variés, ont été sélectionnées pour participer à ces deux actions.

Le résultat s'est traduit par la co-construction et la mise en œuvre de 19\*1 démarches expérimentales de gouvernance participative avec pour partenaire transnational, l'entreprise sociale BASTA (Suède), organisée sur un modèle innovant en la matière\*2.

Le projet nous a ainsi confortés quant à la pertinence et au besoin d'accompagnement sur cette question et sur notre volonté d'y répondre par une offre de conseils sur mesure (formation, accompagnement...).

\*1 2 structures n'ont pas pu finaliser leur démarche.

\*2 cf. le document : «Une meilleure vie est possible»

d'Ållec Carlberg, fondateur de BASTA

## → L'ouverture européenne : de la connaissance à l'action

Les séminaires en Suède ont permis à chacune des structures de s'interroger sur sa propre organisation. A partir de la présentation de BASTA et des échanges collectifs, les participants ont co-construit leur plans d'actions. Les périodes entre chaque séminaire ont été dédiées à la mise en œuvre concrète de pistes d'amélioration concernant leurs modalités de gouvernance.

Au regard de l'expérience de BASTA en la matière, le projet a été l'occasion pour les participants de s'interroger sur la question de l'égalité professionnelle femmes / hommes.

## Budget total des deux actions

### 429 900 euros

(dont 30 % de valorisation comptable du temps de travail des participants)

### PHASE 1

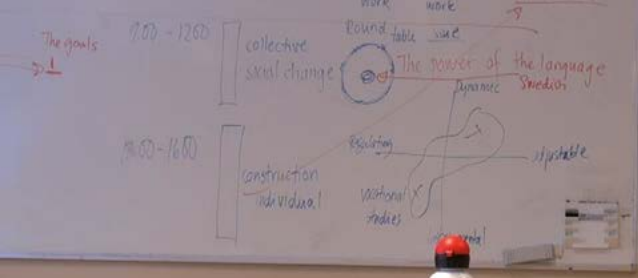
Réunions d'informations collectives  
Recueil des candidatures  
Comité de pilotage

### PHASE 2

Sélection des participants  
Comité de pilotage

### PHASE 3

Phase d'état des lieux,  
Définition des besoins



➔ **Plus-value de la coopération européenne : un enrichissement mutuel**

La confrontation Participants (issus de la Région PACA) / BASTA (Suède) a permis à chacun de se réinterroger, d'enrichir ses connaissances et ses pratiques permettant de dépasser son propre modèle d'organisation. L'approche transnationale (notion « d'électrochoc » culturel...) a constitué un élément incontournable dans la réussite des deux projets.

Les échéances, la coopération inter-structures et l'accompagnement de la CLAIE ont également été des éléments déterminants.

L'outil collaboratif TALA\* a été utilisé dans la gestion du projet pour contribuer à cette dynamique collective.

📌 \*[www.tala.coop](http://www.tala.coop)

**OBJECTIFS DU PROJET**

- **Co-construction**  
d'une démarche innovante et expérimentale sur la gouvernance participative.
- **Application locale**  
au sein de chaque structure participante.
- **Essaimage à l'échelle régionale**  
auprès des différents partenaires de l'accompagnement de projets / structures de l'ESS.
- **Construction d'une offre de formation**  
et/ou d'accompagnement sur la gouvernance participative

	PHASE 4	PHASE 5
SUEDE	<b>Immersion et co-construction des plans d'actions individualisés - séminaire 1</b> <b>Application locale au sein de chaque structure</b> Suivi et ajustements - séminaire 2 Partage de l'expérimentation - séminaire 3	<b>Synthèse - diffusion régionale de nos travaux - essaimage</b>
FRANCE		
SUEDE		

# BASTA

*une entreprise sociale gérée par ses clients*

*Cela signifie, aussi bien en théorie qu'en pratique, que le pouvoir et l'influence à travers les différentes activités de BASTA, sont détenus par des personnes qui précédemment étaient exclues socialement, pour cause d'abus de drogues dures. La quasi-totalité des postes du conseil d'administration et de la direction sont pourvus par les personnes qui elles-mêmes sont passées par la réhabilitation et la réinsertion à BASTA. 90% des personnes qui habitent et travaillent à BASTA sont issues de ce milieu.*

L'entreprise sociale BASTA offre tout d'abord à ses bénéficiaires la satisfaction des besoins primaires (un toit, de la nourriture, des vêtements, des soins) mais aussi et surtout la possibilité de reprendre **confiance en soi par le travail, leur permettant ainsi une véritable « réinsertion » sociale et professionnelle.**

La philosophie de BASTA repose sur des piliers / valeurs fondamentales qui sont en perpétuelle discussion et qui constituent une réelle base d'échange et de partage entre les différents acteurs qui la composent.

Le débat est considéré comme essentiel à la pérennité de la structure et à l'équilibre entre le modèle économique et le modèle social, constamment recherché.

Parmi les éléments les plus marquants observés à BASTA, nous retrouvons **la confiance donnée aux personnes, la responsabilisation de celles-ci et la réelle possibilité d'évolution des bénéficiaires.**

La gouvernance participative au sein de BASTA se fonde notamment sur **l'empowerment**, qui consiste à permettre à chaque personne de « grandir » elle-même et à croire en ses possibilités d'évolution. Son modèle de gouvernance repose d'une part, sur l'implication d'une grande majorité des salariés de BASTA dans le processus de décision, d'autre part, sur la possibilité pour chaque personne de passer du statut de bénéficiaire à un statut salarié puis de dirigeant.

Pour cela les responsables de BASTA insistent sur l'importance de la compréhension de la situation économique de la coopérative par les différents salariés.

L'entreprise sociale prend en compte de manière spécifique la question de l'égalité femmes / hommes qui est à la base de l'application d'une gouvernance participative efficiente.

[www.basta.se](http://www.basta.se)

**Kristina BLIXT**, Coordinatrice de projets européens  
[kristina.blixt@basta.se](mailto:kristina.blixt@basta.se)



**Situation géographique :**  
Nykvarn (Suède)

**Date de création :** 1994

**Origine :** Modèle inspiré des coopératives sociales italiennes (à San Patrignano)

**Public cible :** Personnes ayant des antécédents de toxicomanie et de criminalité

**Objectif :** Réinsertion par le travail

**Activités :** 13 unités de travail indépendantes (par exemple : la construction, la charpenterie, la gestion d'entreprise, la garde d'animaux, le nettoyage et l'entretien, le nettoyage de graffiti, une écurie)

**Nombre de salariés :** Environ 90 dont un peu plus d'une trentaine en première année de réinsertion

**Modèle économique :** Vente de biens et services (60% des recettes) et vente de placements pour la première année de réinsertion auprès du secteur public (40% des recettes)



**Réciprocité : des impacts sur le modèle de gouvernance participative de BASTA**

Ce projet d'échange européen a permis aux responsables de la structure de s'interroger sur leur mode de gouvernance et d'ouvrir une réflexion sur la composition de leur conseil d'administration avec notamment une ouverture de cette instance à des personnes extérieures (pour le poste de Présidence). BASTA s'est effectivement inscrite dans un processus d'accompagnement avec un consultant afin de définir une structure plus claire au regard de sa gouvernance participative et des objectifs et missions de ses membres et administrateurs. De plus ils souhaitent développer la reconnaissance des compétences formelles et informelles des personnes à BASTA dans leur parcours d'empowerment.



## CHAPITRE II

# GOUVERNANCE PARTICIPATIVE : *mise en pratique*

COMMENT PASSER DE L'IDÉE À L'ACTION ?

*« Des organisations rigides aboutissent à des structures de pouvoir rigides et conservatrices et à des membres passifs, démobilisés. »*

*cf. le document « Une meilleure vie est possible » d'Alec CARLBERG, fondateur de BASTA.*

# GOVERNANCE, *se poser les bonnes questions sur son fonctionnement*

➔ **Chez vous qui décide ?**

**Dù se situe le pouvoir ?**

Qui compose votre  
Conseil d'Administration ?

**Les équipes salariées et bénévoles  
sont-elles motivées ?**

➔ **Comment évoluent  
professionnellement vos salariés ?**

➔ **Quelles modalités de gouvernance ?**

Quelles modalités de prises de décisions

➔ **Quel partage de la stratégie ?**

➔ **Quelle organisation interne ?**

Quelle communication  
en interne et en externe ?

➔ **Quelle transmission des valeurs ?**





**Quelle participation des diverses parties prenantes (bénévoles élus, adhérents, salariés, bénéficiaires, voire bénévoles de terrain et partenaires ...)?**

Quelle reconnaissance des bénévoles ?

**Quelle prise en compte des besoins des bénéficiaires ?**

Quelle capacité d'innovation ?

**Quelles perspectives de développement ?**

**Quelle cohérence des moyens par rapport aux objectifs fixés ?**

# LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE : *un moyen pour...*

*Au vu de notre expérimentation, nous avons pu observer qu'une réflexion conduite sur la gouvernance participative permet de réinterroger l'ensemble de l'organisation d'une structure.*

↘ *La gouvernance participative ne peut être dissociée des notions d'empowerment, d'égalité entre les femmes et les hommes, ainsi que de la lutte contre toutes formes de discrimination.*

## \* Revisiter le projet collectif, *Faire circuler et partager les valeurs*

**Pourquoi :** Un projet collectif repose sur un certain nombre de valeurs qui fondent son identité. Au fil du temps, du développement de l'action et des opportunités, il peut être nécessaire de prendre du recul pour redéfinir le sens commun du projet afin d'opérer des choix stratégiques.

**Comment :** Par la mise en place de séminaires d'échanges ou de consultations des différents acteurs permettant de réinterroger les valeurs, les renouveler et les faire partager à de nouveaux arrivants.

### **Effets induits :**

- Vision commune, appropriation des valeurs et fédération autour de celles-ci.
- Motivations et vitalité des engagements professionnels et bénévoles.

## \* Dynamiser les interactions, *Créer des passerelles*

**Pourquoi :** La professionnalisation des activités associatives débouche souvent sur un éloignement entre les professionnels investis dans l'action et les administrateurs ou les bénévoles attachés à l'histoire et aux valeurs mais plus éloignés du terrain.

**Comment :** En créant des groupes de travail, type commissions avec une mixité des parties prenantes.

### **Effets induits :**

- Permettre l'interconnaissance des différents acteurs et renforcer la dynamique collective.
- Partage du projet.

## \* Faire évoluer les modes de management, *Valoriser les potentiels humains*

**Pourquoi :** L'organigramme fonctionnel et les fiches de postes sont nécessaires pour optimiser l'organisation du travail et rendre lisible « qui fait quoi ». Mais elles peuvent aussi avoir pour effet d'isoler les personnes dans leurs fonctions respectives, et de passer à côté des potentiels qui se révèlent dans les interactions.

**Comment :** En rouvrant des espaces de « faire ensemble » permettant de stimuler le sentiment d'avancer en équipe. En favorisant la formation et en repérant les compétences cachées.

### **Effets induits :**

- Valorisation des potentiels et des compétences.
- Liberté d'expression, créativité, innovation.

## \* Tracer des perspectives de développement, *Optimiser le modèle économique*

**Pourquoi :** Toute structure est amenée à faire face à des changements liés à son environnement et qui réinterrogent ses activités, son fonctionnement et son modèle économique.

**Comment :** En mobilisant les différentes ressources et points de vue.

### **Effets induits :**

- Meilleure efficacité économique, adéquation des objectifs et des moyens.
- Permettre l'orientation vers des objectifs à long terme dans le but de garantir la pérennité de la structure.



**\* Partager l'identité du projet en interne et en externe, susciter de nouvelles adhésions, mobiliser des ressources et des partenaires**

**Pourquoi :** Lorsqu'un projet et ses objectifs sont partagés avec une diversité de parties prenantes concernées par les enjeux du projet, il devient d'autant plus facile de mobiliser, et de tisser des alliances avec des partenaires externes. Le projet est enrichi et légitimé par l'ensemble des acteurs qui contribuent à son rayonnement.

**Comment :** En communiquant sur son projet et en créant des espaces de discussion avec des acteurs ressources.

**Effets induits :**

- Elargissement du socle de partenariats.
- Adhésion des partenaires financeurs au projet.

**\* Stimuler l'innovation, par l'interaction des acteurs**

**Pourquoi :** De manière générale, l'innovation est stimulée par la diversité. Les différences de points de vue, de cultures, d'expériences se croisent ou s'entrechoquent pour produire de nouvelles idées ou références.

**Comment :** Par la mise en place de groupes de travail sur l'élaboration de nouveaux projets, des instances consultatives rassemblant les bénévoles, les salariés, les bénéficiaires...

**Effets induits :**

- Permettre la prise en compte des préoccupations d'un maximum de parties prenantes.
- Etre en veille pour répondre au plus près des besoins des bénéficiaires du projet.

**\* Prévoir la transmission**

**Pourquoi :** La transmission est l'une des clés essentielles de la réussite d'une démarche collective : transmission de valeurs, de compétences, d'expériences ; transmission entre acteurs, entre générations, entre parties prenantes ; etc. Certains aspects peuvent être capitalisés sous la forme de procédures ou de supports écrits, d'autres passent inévitablement par la relation et le contact direct.

**Comment :** Mise en place d'espaces de partage, de procédures...

**Effets induits :**

- Circulation, partage et renouvellement des valeurs.
- Assurer la pérennité de la structure, des projets.

**Autres effets induits :**

- Cohérence du projet, pertinence du positionnement stratégique.
- Ajustement des trajectoires individuelles avec le projet collectif.
- Sensibilisation plus grande des acteurs concernés aux problématiques rencontrées.
- Optimiser la gestion en « exploitant » les connaissances et les compétences des divers acteurs.

## DES CHANGEMENTS POSSIBLES

**Changement des pratiques** (co-responsabilisation des acteurs, amélioration de la démocratie interne, participation des différents acteurs aux processus décisionnels...)

**Renforcement de l'innovation** (co-construction de projets, amélioration de la prise en compte des besoins...)

**Amélioration de la communication** (meilleure anticipation de crise / de conflits, renforcement des liens et de l'interconnaissance entre les parties prenantes, renforcement de la transparence et de la légitimité des décisions...)

**Amélioration de la qualité de l'emploi** (augmentation de la motivation des salariés, des bénévoles, diminution du turnover, climat de confiance...)

# UNE DEMARCHE *expérimentale*

## ETAT DES LIEUX À PARTAGER

*Diagnostic de situation*  
*Aspects à faire évoluer*

*Référent interne et/ou regard externe*

## COPRODUCTION DE RÉPONSES ADAPTÉES

*Elaboration de propositions*  
**NOYAU PORTEUR**

*Feuille de route*

- Stratégie
- Plan d'action
- Objectifs

*Echange et mise en débat*  
**GRUPE ÉLARGI**

*Validation institutionnelle*  
**POUVOIR OFFICIEL**

*Groupe de travail*  
**MIXITÉ :**  
bénévoles  
professionnels  
partenaires

*Espace de décision formel*  
CA-AG

## MISE EN OEUVRE OPÉRATIONNELLE

*Réalisation du plan d'action*

*Suivi des objectifs et mesure d'impacts*

**PILOTAGE INTERNE ET/OU ACCOMPAGNEMENT EXTERNE**





## QUELQUES FACTEURS CLÉS *de réussite*

### *Un état des lieux partagé*

Toutes les personnes associées à la réflexion doivent pouvoir accéder à une bonne compréhension de la situation. Dès lors que les données du problème sont bien posées, il devient possible d'y réfléchir à plusieurs.

### *Un noyau porteur*

La dynamique peut être initiée, portée et relayée par un petit groupe investi (3 à 6 personnes). L'élaboration de propositions peut difficilement émerger dans un groupe trop nombreux.

### *Une légitimité politique*

La démarche doit être intégrée et recon nue par la représentation politique afin de pouvoir déboucher sur des décisions formelles et sur une institutionnalisation des évolutions proposées.

### *Une dynamique de concertation et de débat*

Toutes les parties prenantes ne peuvent être associées à l'élaboration mais elles peuvent prendre part aux échanges qui sont aussi des modalités de transmission.

### *La fertilisation des désaccords*

En présence d'une pluralité et d'une diversité de positionnements (qui font aussi la richesse d'un collectif), les désaccords sont inévitables. Plutôt que de les évacuer ou de les nier, il s'agit de les rendre fertiles.

### *Une feuille de route lisible, un plan d'actions réaliste*

La feuille de route pose de grandes orientations lisibles par tous. Le plan d'actions définit les moyens de cheminer dans ces directions en identifiant des étapes concrètes et atteignables. C'est une politique des petits pas.

### *Un processus permanent*

La mise en œuvre d'une gouvernance participative s'inscrit dans une dynamique de changement et d'adaptation continue. Cela suppose d'identifier des instances et des interactions entre celles-ci pour accompagner ce processus.

### *Accepter l'inconnu et les imprévus*

Dès lors que la démarche s'ouvre à une participation active, le processus n'est plus entièrement maîtrisable. Il n'est pas possible de connaître le résultat final à l'avance, ce qui peut être déstabilisant.

### *Intégrer le facteur temps*

Tout changement suppose des évolutions dans les représentations et les comportements des acteurs. Cela passe par des phases de maturation lente qui ne correspondent pas au temps de l'action. Le temps est un facteur important à prendre en compte.

## → POINTS DE VIGILANCE

- **Demande plus de temps** que le processus décisionnel unilatéral, que ce soit pour l'organisation ou la tenue des actions participatives.
- Peut entraîner **l'émergence de conflits et de mécontentements à court terme** sur les questions abordées qui pouvaient être latents / Recherche du consensus difficile.
- **Possibilité de rencontrer des blocages** vis-à-vis du partage du pouvoir (plus les limites sont claires, moins on rencontre de difficultés).
- **Des résistances au changement** fréquentes.

## → APPROCHE DE TRAVAIL

- **Démarche collective.**
- **Travailler sur de petites choses** avec des personnes « moteurs ».
- **Accepter la remise en question.**
- **Exige de la rigueur** et de la formalisation.
- Prendre en compte la spécificité de la structure, **pas de « copier coller ».**
- **Assurer une cohérence entre le discours et l'action.**
- **Cheminement** qui prend du temps.

Les pages qui suivent, rédigées par les structures, relatent l'expérience conduite par chacune des organisations participantes afin d'illustrer plusieurs démarches de gouvernance participative.

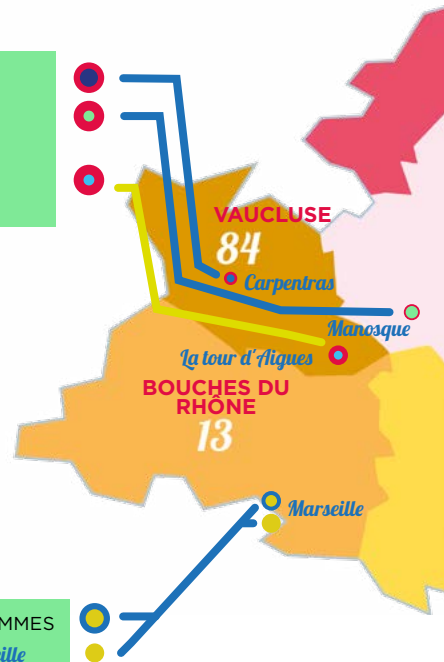
**Ces fiches ne retracent pas de manière exhaustive les actions mises en oeuvre par chacune.**

L'objectif est de mettre en lumière que cela est possible, quel que soit le secteur d'activité, le nombre de salariés, les enjeux initiaux et les difficultés rencontrées.

Ce projet a concerné une multitude de structures, de modèles de gouvernance, de besoins, de volontés, de priorités. En fonction des moyens disponibles, de l'objectif des initiateurs et de la volonté des participants, le niveau d'engagement des parties prenantes et les mécanismes mis en oeuvre ont pu varier.

SOLID'AGRI • *Carpentras*  
ATELIER DES ORMEAUX - *Manosque*  
CENTRE SOCIAL ET CULTUREL  
DE L'AIGUIER • *La Tour d'Aigues*

HOSPITALITÉ POUR LES FEMMES  
LES TÊTES DE L'ART • *Marseille*

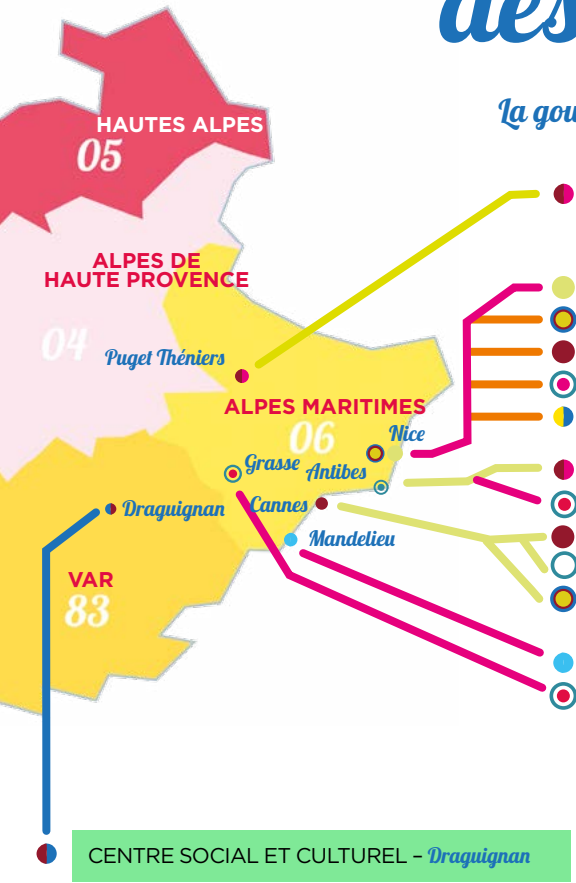




# CHAPITRE III

## TEMOIGNAGES *des structures*

*La gouvernance participative : ils l'ont fait !*



ARIFE • *Puget Théniers*

ABI06 • *Nice*  
 ADORAM06 • *Nice*  
 ALC • *Nice*  
 MONTJOYE • *Nice*  
 MOSAICITES • *Nice*

AIDOM SERVICES • *Cagnes sur mer*  
 MEDS • *Valbonne*  
 HANDI PLUS 06 • *Antibes*  
 MECS Sainte Famille • *Cannes*  
 PARCOURS DE FEMMES • *Cannes*

CROS Côte d'azur • *Mandelieu*  
 SOLI-CITÉS • *Grasse*

CENTRE SOCIAL ET CULTUREL - *Draguignan*

Service d'Aide à la Personne, Expert des services à domicile depuis 1976

## ENJEU INITIAL

*Pourquoi vous êtes-vous inscrit dans le projet ?*

Par son inscription dans le projet, les instances dirigeantes souhaitaient découvrir des systèmes collaboratifs et, par la même occasion, échanger avec des partenaires locaux de l'ESS.

## Activité

*Aide à domicile prestataire de service  
Aide aux familles prestataire de service  
Service de Soins Infirmiers à Domicile (SSIAD) Antibes*

## Public concerné

*Tous publics*

## Nombre de salariés et bénévoles

*235 collaborateurs*

## Territoire d'intervention

*Alpes-Maritimes*

## OBJECTIF PARTAGÉ

*Quel(s) objectif(s) partagé(s) vous êtes-vous posé(s) ?*

L'objectif était, au-delà de la démarche mise au point par la CLAIE et ses partenaires, de rapporter au sein de l'association, une démarche expérimentée ailleurs, avant d'en étudier la pertinence pratique.





#### **ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET IMPACT**

*Quelles actions avez-vous mises en œuvre et quels en sont les impacts sur votre structure ?*

Un projet de passage vers un système coopératif a été étudié par les instances.

#### **PISTES D'AMÉLIORATION**

*Quels sont les freins que vous avez rencontrés et les pistes d'amélioration que vous avez identifiées ?*

Ici, comme en Suède, les avancées dites de gouvernance participative sont bienvenues et nécessaires, dès lors qu'elles trouvent leur ancrage dans un modèle économique et social correspondant. En Suède cette démarche a préexisté au montage de l'organisme, qui a donc été modélisé pour. Notre association a 40 ans d'histoire. Dans la perspective des 40 années à venir, elle doit adapter son conditionnement d'origine et parallèlement, innover, en permanence.

*«...les avancées dites de gouvernance participative sont bienvenues et nécessaires, dès lors qu'elles trouvent leur ancrage dans un modèle économique et social correspondant. »*

#### **Coordonnées**

##### **ADORAM 06**

65, boulevard Auguste  
Raynaud  
BP 2095  
06102 Nice Cedex 2

##### **Téléphone**

04 93 62 70 60  
Fax : 04 93 62 70 69



[accueil@adoram.fr](mailto:accueil@adoram.fr)



Structure d'insertion sociale et professionnelle dont la méthode d'action repose sur l'utilisation des valeurs du sport et de l'olympisme.

### ENJEU INITIAL

*Pourquoi vous êtes-vous inscrit dans le projet ?*

Notre volonté était de pouvoir bénéficier d'un partage et d'un retour d'expérience des structures sur les moyens utilisés pour impliquer l'ensemble des parties prenantes d'une entité (administrateurs, permanents, usagers voire partenaires) et les faire participer et s'exprimer sur les orientations stratégiques.

La problématique du mouvement associatif sportif réside dans le fait que l'ensemble des associations du réseau sont statutairement bien structurées et ce à chaque échelon territorial. Toutefois, il existe parfois un fort décalage entre l'effectif d'administrateurs et le nombre d'élus réellement engagés tant au niveau des actions mises en œuvre que des valeurs.

Notre engagement dans le projet avait également pour but l'essaimage de la démarche au sein de notre branche professionnelle : le Sport.

*« Au-delà de la volonté partagée au sein du CROS CA de travailler sur la gouvernance participative, il apparaît nécessaire que les élus et salariés s'accordent davantage de temps pour échanger sur la stratégie. »*

### Activité

**SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DE LA PRATIQUE SPORTIVE**

**INSERTION SOCIALE DE PERSONNES ÉLOIGNÉES DES PRATIQUES**

**SPORTIVES** : *personnes sous main de justice, personnes en situation de handicap, jeunes en suivi mission locale*

**INSERTION PROFESSIONNELLE** *parcours de formation qualifiante aux métiers de l'animation sportive : pré-qualification, accompagnement VAE*

**ET SOUTIEN A LA CREATION ET LA CONSOLIDATION D'EMPLOIS & ACTIVITE**

*Création 19/12/1973  
Budget 376 000€ en 2012  
(82% subvention)*

**Nombre de salariés et bénévoles**  
*Effectif salariés 5 et  
58 bénévoles dont 11 actifs  
(19%)*

**Territoire d'intervention**  
*Var (83)  
et Alpes-Maritimes (06)*

## OBJECTIF PARTAGÉ

*Quel(s) objectif(s) partagé(s) vous êtes-vous posé(s) ?*

Accroître la reconnaissance du CROS :

- légitimer les actions vis-à-vis de nos mandants
- maintenir & développer cette légitimité vis-à-vis des différentes institutions

Renouveler le bénévolat du tissu associatif sportif (hommes & place des femmes) :

- impliquer davantage les administrateurs dans les valeurs et actions du CROS

**Fil rouge :** *Améliorer l'accès des femmes aux postes à responsabilités dans le sport*

Développer des stratégies pérennes pour impliquer davantage le secteur économique (en relation avec les objectifs et les valeurs du CROS)

- Pérenniser la structure et consolider ses emplois (GPEC)
- Structurer le fonctionnement interne pour une meilleure efficacité
- Stabiliser, sécuriser les partenariats (privés / publics)

## ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET IMPACT

*Quelles actions avez-vous mises en œuvre et quels en sont les impacts sur votre structure ?*

Définition du projet associatif 2013-2017 et animation de l'équipe d'administrateurs.

Pour cette nouvelle olympiade le CROS Côte d'Azur assume sa position en tant que structure d'insertion sociale et professionnelle dont la méthode d'action repose sur l'utilisation des valeurs du sport et de l'olympisme.

**axe 1.** Renforcer l'action du CROS CA

**axe 2.** Renforcer par la coordination l'animation d'un réseau de ligues et améliorer l'accompagnement des structures associatives

**axe 3.** Renforcer la réponse aux préoccupations sociétales pour un sport durable

**axe 4.** Renforcer une offre de formation adaptée

Formalisation d'un ensemble de procédures pour structurer et optimiser l'organisation interne de l'association à chaque niveau (RH bénévole, salarié...):

- Membres du bureau directeur en responsabilité de 3 à 4 ligues pour effectuer une mise en lien permanente
- Redistribution des missions

Avoir l'ensemble des grandes disciplines olympiques (natation, judo, ski, canoë kayak...) au CROS CA, représentées par des personnes impliquées et engagées. Mise en place d'une comptabilité analytique.

Les impacts de nos actions, si toutefois elles aboutissent, ne seront mesurables qu'après la tenue de l'AG électorale soit sur le 3ème voire le 4ème trimestre 2013.

## Coordonnées

### CROS

Maison Régionale des Sports -  
Immeuble Esterel Gallery -  
809 bd des Ecureuils -  
06210 MANDELIEU

### Téléphone

04 93 93 61 10

Fax: 04 93 93 61 19

[www.croscoatedazur.fr](http://www.croscoatedazur.fr)

## MAISON DE L'ÉCONOMIE ET DU DÉVELOPPEMENT SOLIDAIRES

Un Pôle Ressource pour la promotion de l'Économie Sociale et Solidaire  
12 ans d'actions et d'engagements

### ENJEU INITIAL

*Pourquoi vous êtes-vous inscrit dans le projet ?*

La MEDS s'est lancée dans cette démarche de gouvernance participative afin de favoriser le développement de deux types de capital : le capital humain dont les richesses, les valeurs et les finalités sont partagées (concertation, savoir-faire, compétences, formation innovation) et le capital financier qui vise le développement et la viabilité économique.

28

### OBJECTIF PARTAGÉ

*Quel(s) objectif(s) partagé(s) vous êtes-vous posé(s) ?*

Un projet associatif clair (transparent) et partagé (CA / Bureau / bénévoles opérationnels / salariés / financeurs...)

- Développement de (notre) indépendance économique
- Renforcement / affichage / visibilité du RESEAU
- Faire progresser le potentiel HUMAIN (salariés, bénévoles, bénéficiaires)



### Activité

- Favoriser la visibilité et la visibilité de l'économie sociale et solidaire sur le département (des événements et des rencontres entre acteurs et avec le grand public)
- Appuyer les acteurs de l'économie sociale et solidaire et encourager l'articulation entre les différents réseaux
- Promouvoir des solidarités territoriales, renforcer notre rôle d'acteurs de développement local (la mise en réseau des porteurs de projets et les acteurs de la finance solidaire)
- Favoriser la mise en œuvre de pratiques de coopération (des actions de sensibilisation aux politiques d'achats équitables au sein de la Mairie, des actions de sensibilisation auprès des jeunes pour construire des projets solidaires)

### Nombre de salariés et bénévoles

2 (1 Directrice et 1 Chargée de mission)  
Nombre d'administrateurs : 10 (3 hommes et 7 femmes).  
La MEDS accueille de 1 à 2 stagiaires par an pour une durée de 4 à 6 mois en Masters spécialisés.



Affiches d'évènements organisés par la MEDS

### ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET IMPACT

Quelles actions avez-vous mises en œuvre et quels en sont les impacts sur votre structure ?

Grâce au travail entrepris avec la CLAIE, et l'implication des parties prenantes de la MEDS, des actions concrètes et affirmées ont été mises en place ou sont en projet. Des objectifs et attendus concrètement par domaine (plan d'action) ont ainsi été posés ainsi qu'une vision du développement attendu à 3 ans (fiches-actions).

A venir : des tâches et des responsabilités pour tous les opérationnels (fiches de postes salariés et bénévoles).

Il est nécessaire de poursuivre la réflexion et d'affiner ce plan d'action, sans doute en incluant certains administrateurs plus engagés, avec les salariées.

### PISTES D'AMÉLIORATION

Quels sont les freins que vous avez rencontrés et les pistes d'amélioration que vous avez identifiées ?

Aucune réticence sauf le manque de temps (problème de calendrier salariées/administrateurs) pour ponctuer l'avancée du Plan d'action global et soutenir l'effort de la direction dans sa recherche d'un meilleur fonctionnement.

La Gouvernance Participative est un processus évolutif et une amélioration continue, c'est un travail que nous souhaitons poursuivre malgré les freins/difficultés que nous rencontrons (financement, recrutement....).

*«Il est nécessaire de poursuivre la réflexion et d'affiner ce plan d'action, sans doute en incluant certains administrateurs plus engagés, avec les salariées.»*

### Coordonnées

**Maison de l'Economie et du Développement Solidaires - MEDS**  
Arep Center -  
1, traverse des Brucs  
06560  
VALBONNE SOPHIA ANTIPOLIS

### Contacts

Anne-Valérie MOUGNIOT,  
Présidente  
Nacéra BENOUDJIT, Directrice

### Téléphone

04 92 38 94 26  
06 47 53 05 02

cas.avm@wanadoo.fr  
maison.economiesolidaires@orange.fr  
www.maison-eco-solidaires.org

Maintien à domicile des personnes âgées, handicapées, dépendantes ou isolées.

## ENJEU INITIAL

*Pourquoi vous êtes-vous inscrit dans le projet ?*

Dans un système complexe et un contexte difficile, face à des enjeux économiques et sociaux, chaque Structure de Services à la Personne doit faire face à des « mutations profondes », à la compétition, à l'individualisme. Notre Association reconnue comme innovante, de par sa politique salariale, sa politique « Qualité » et ses bonnes pratiques, était essouffée. Participer à cette dynamique collective se présentait comme une bouffée d'oxygène, un outil s'appuyant sur des échanges insufflant notre mode de Gouvernance : « La solidarité est un système qui permet à l'intérêt particulier de manœuvrer en se servant de l'intérêt général » (HERRIOT).

## OBJECTIF À LONG TERME PARTAGÉ :

Retrouver l'équilibre

## OBJECTIF PARTAGÉ

*Quel(s) objectif(s) partagé(s) vous êtes-vous posé(s) ?*

Traduire et renforcer nos valeurs dans un projet d'actualisation, en conciliant notre objectif social et notre objectif économique. Comment ? En renforçant notre politique salariale, en faisant évoluer les comportements pour accompagner les salariés aux mutations économiques par : la formation individuelle, collective, la polyvalence des postes, une démarche participative qui intègre performance économique (développer et provoquer un processus de co-entrepreneur, de responsabilité, de conscience collective en utilisant les compétences de chacun au profit du développement durable). « Objectifs + Production = Enjeu = Survie = Pérennisation des postes = Equilibre et développement du capital humain ».

## Activité

Association Loi 1901, Agrément départemental « qualité »  
SAP 453496879, Services aux personnes à domiciles « NF311 »

Téléassistance ; Aide aux repas ; Entretien courant du cadre de vie ; Hygiène ; Aide à l'Accompagnement ; Aide aux démarches administratives ; Accompagnement véhiculé ; Petit dépannage.

## Nombre de salariés et bénévoles

EQUIPE AIDOM

41 salariés pour 36 ETP et 4 bénévoles

Aides à domicile - Auxiliaires de vie sociale - Auxiliaires de vie familiale - Animatrice de Terrain - Chauffeur  
Accompagnateur - Secrétaire  
- Responsable de Secteur  
- Assistante de Direction  
- Cadre de Secteur Social  
- Directeur - Membres du Bureau et du Conseil d'Administration

## Notre zone d'intervention

Cagnes Sur Mer / St Laurent du Var / Villeneuve Loubet / Nice / Antibes-Juan Les Pins / La Gaude / La Colle Sur Loup / St Jeannet / Vence



### **ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET IMPACT**

*Quelles actions avez-vous mises en œuvre et quels en sont les impacts sur votre structure ?*

**Communication** : Présentation du projet lors d'Entretiens individuels, puis professionnels. Note de Service, Conseil d'Administration, (nouveau Règlement Intérieur au sein du CA, intégration de deux salariés observateurs et d'un « Naïf »)... Informations remises à chacun sur les facteurs environnementaux, le contexte qui influence le développement et met en danger la pérennisation ou la création de postes. Description de notre stratégie, écoute des besoins-craintes-intérêts de chacun.

**Mobilisation** : des Compétences individuelles, collectives. Recherche de stratégies.

**Proposition** : d'Ateliers, de Formations Individuelles plus pointues, Apprentissage collectif, Postes à développer.

→ **Impacts** : lien social renforcé, dynamique « humaine » et solidaire, implication collective et enthousiasme. Plus de coresponsabilité, de transparence. Deux nouvelles conventions (CRAM et Autisme). Redéfinition des fondamentaux.

### **PISTES D'AMÉLIORATION**

*Quels sont les freins que vous avez rencontrés et les pistes d'amélioration que vous avez identifiées ?*

Apparaissent comme une solution susceptible de développer notre croissance, notre Offre de service, et la « modernisation » de notre Gouvernance en lien avec l'Innovation Sociale. Il nous faut impérativement renforcer la dimension de l'empowerment au sein de notre Association et intégrer la dimension économique auprès de nos Salariés, proposer de nouveaux services. Toutefois, les pistes d'améliorations actuellement, restent à nos yeux assez floues, il faudrait redéfinir les politiques sociales, proposer de nouvelles lois afin de décloisonner, ne pas « rester » dans un processus et obtenir des résultats en sachant que nous sommes porteur de projets au service d'un intérêt collectif et créateur d'emplois non délocalisables.

*« Il nous faut impérativement renforcer la dimension de l'empowerment au sein de notre Association et intégrer la dimension économique auprès de nos Salariés »*

### *Coordonnées*

**Association AIDOM SERVICES**  
62, Avenue de la Gare  
06800 CAGNES SUR MER

### *Téléphone*

04 92 02 65 79  
06 60 78 04 57  
Fax : 04 92 02 76 70

### *Contact*

Christine MUGNIER ; Cadre de secteur social

[christinemugnier@aidomservices.org](mailto:christinemugnier@aidomservices.org)  
[www.aidomservices.org](http://www.aidomservices.org)



## Association au bénéfice de l'insertion

### ENJEU INITIAL

*Pourquoi vous êtes-vous inscrit dans le projet ?*

Nous nous sommes inscrits à cette formation dans un premier temps pour nous former à un management différent qui a pour but de faire participer tous les acteurs au fonctionnement de la structure. Un dirigeant a besoin d'améliorer, d'adapter son management et surtout de le faire évoluer. La gouvernance participative devait aussi permettre à l'ensemble des « actifs » d'ABI06 de réfléchir, de repenser leur engagement au travers de leur fonction. Repenser l'implication de chacun dans la prise de décision afin d'améliorer notre façon de travailler pour pérenniser l'association.

C'était pour nous une opportunité de voir ce qui se faisait ailleurs, dans d'autres structures souvent différentes de la nôtre afin de nous enrichir de l'expérience des autres.

Nous imaginions pouvoir échanger avec d'autres responsables associatifs afin de leur soumettre nos difficultés et peut-être envisager, grâce à leur expérience, des solutions positives.

Nous voulions aussi voir ce qui se faisait ailleurs en Europe dans des structures innovantes.

### Activité

*Insertion professionnelle par le travail.  
Collecte, Tri, Valorisation et Commercialisation de Textile et Chaussures.*

### Public concerné

*Public relevant de l'insertion :  
RSA, DELD, TH, sous main de justice*

### Nombre de salariés et bénévoles

*33 salariés et 11 bénévoles*

### Territoire d'intervention

*Les Alpes-Maritimes*

### OBJECTIF PARTAGÉ

*Quel(s) objectif(s) partagé(s) vous êtes-vous posé(s) ?*

L'objectif partagé était bien évidemment d'améliorer le fonctionnement de notre association.

Pour cela il fallait redéfinir les postes de chacun, personnel salariés, bénévoles ou membres du Conseil d'Administration.

Améliorer le fonctionnement d'ABI06, améliorer la productivité et améliorer nos actions d'accompagnement Sociale et Humanitaire et l'accompagnement destiné à notre personnel en insertion. Notre objectif était aussi de plus impliquer l'ensemble des acteurs de l'association dans la prise de décisions. La priorité étant que tous travaillent dans le même sens pour garantir une certaine cohésion de l'équipe.



## ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET IMPACT

Quelles actions avez-vous mises en œuvre et quels en sont les impacts sur votre structure ?

Afin d'assurer une cohésion d'équipe, des actions de « communication » ont été mises en place grâce à des réunions stratégiques plus régulières.

Réunions d'équipes mensuelles :

- 1 réunion coordinatrice + encadrantes
- 1 réunion CIP + encadrantes
- 1 réunion directeur + toute l'équipe d'encadrement
- 1 réunion du bureau + directeur

En voici quelques impacts :

Meilleure communication, amélioration de la production et de l'accompagnement pour les salariés en insertion.

*« La gouvernance participative  
devait aussi permettre à  
l'ensemble des « actifs »  
d'ABI06 de réfléchir, de repenser  
leur engagement au travers de  
leur fonction. »*

## PISTES D'AMÉLIORATION

Quels sont les freins que vous avez rencontrés et les pistes d'amélioration que vous avez identifiées ?

Pas de frein particulier : tout le monde a bien saisi le sens de la nouvelle organisation afin de garantir une plus grande efficacité dans le travail à accomplir.

Toute l'équipe a été très volontaire, très motivée avec une certaine volonté affichée de chacun d'être partie prenante et surtout acteur dans la prise de décision pour les différentes actions futures à mettre en œuvre.

Tous connaissent les objectifs affichés qui doivent permettre l'évolution de la structure afin de garantir sa pérennité.

➡ Ce travail collectif peut être problématique car les choses changent souvent de façon pas forcément concertée et il devient parfois difficile d'avancer tous dans la même direction.

Il faudra mieux définir l'organisation, la distribution des rôles, voire désigner "le chef d'orchestre" lors de futurs projets...

### Coordonnées

**ABI06**  
12, rue Louis Garneray  
06300 NICE

➡ [www.abi06.org](http://www.abi06.org)

Association d'insertion sociale et/ou professionnelle

## ENJEU INITIAL

*Pourquoi vous êtes-vous inscrit dans le projet ?*

Avec l'élection d'une nouvelle Présidente, une nouvelle dynamique est née. Une orientation est prise : la gouvernance participative et le pouvoir d'agir. L'enjeu est de progresser dans les techniques de management, avec une commune motivation et participation de toutes les composantes de l'association (usagers, salariés permanents et en insertion et administrateurs).

Acquérir des outils qui permettent de trouver le bon équilibre entre ces différentes composantes.

## OBJECTIF PARTAGÉ

*Quel(s) objectif(s) partagé(s) vous êtes-vous posé(s) ?*

- Définir les besoins de l'association avec un audit organisationnel.
- Stabiliser l'équipe administrative.
- Mettre en place des réunions de coordinateur et service administratif, pour une cohésion d'équipe.
- Mise en place d'analyse de pratique pour le personnel permanent des différentes activités pour se remettre en question sur les difficultés que l'équipe peut rencontrer et trouver des solutions toujours dans le cadre professionnel.

## Activité

*Un SAO ( service d'accueil et d'orientation) / accueil de jour  
2 chantiers d'insertion : couture et espaces verts  
Un hébergement de femmes victimes de violences*

## Public concerné

*Toutes personnes majeures en situation difficile et notamment les personnes aux minima sociaux*

## Nombre de salariés et bénévoles

*17 salariés permanents et 23 salariés en insertion  
10 administrateurs*

## Territoire d'intervention

*Communauté d'agglomération DLVA Durance Luberon Verdon Agglomération  
Territoire des Alpes de Haute Provence  
Manosque*

*«...nous faisons l'hypothèse que l'implication de tous et la reconnaissance du fait que chacun possède des capacités à partager, suscitera de l'innovation sociale, de l'autonomie, un esprit d'entreprendre. Ce type de développement peut avoir un effet d'exemplarité pour le territoire.»*

## ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET IMPACT

*Quelles actions avez-vous mises en œuvre et quels en sont les impacts sur votre structure ?*

Gros travail de réflexions sur l'organisation du service administratif avec mise en place de fiches de poste et repérage des besoins nécessaire à la polyvalence du personnel.

Besoin d'une restructuration plus générale de la structure avec la mise en place d'un DLA, notamment comment mieux utiliser les compétences de chacun en définissant des objectifs à courts et moyens termes comme la revisite du projet associatif pour 2013-2015 avec la participation de l'ensemble des salariés permanents et du C.V.S (conseil de la vie associative).

La création d'un plan d'action annuel et la préparation d'une AG 2014, pour la première fois ouverte aux salariés.

Mais surtout comment mieux travailler avec les salariés permanents sur le « pouvoir d'agir » des personnes en insertion.

## → PISTES D'AMÉLIORATION

*Quels sont les freins que vous avez rencontrés et les pistes d'amélioration que vous avez identifiées ?*

- Il nous faut renouveler le C.A. et renforcer la démocratie au sein de l'A.G.
- Nous avons (tous : salariés et administrateurs) besoin de formations et documentation sur le « pouvoir d'agir ». Nous allons rechercher des financements orientés vers les innovations en matière de gouvernance.
- Nos futurs recrutements seront basés sur la capacité humaine indispensable pour pratiquer ce « pouvoir d'agir » de tous.
- Au vu des actions de BASTA, nous faisons l'hypothèse que l'implication de tous et la reconnaissance du fait que chacun possède des capacités à partager, suscitera de l'innovation sociale, de l'autonomie, un esprit d'entreprendre. Ce type de développement peut avoir un effet d'exemplarité pour le territoire.

## Coordonnées

**Atelier des Ormeaux**  
6 rue d'Aubette  
04 100 MANOSQUE

**Téléphone**  
04 92 87 05 07

**[atelierdesormeaux@wanadoo.fr](mailto:atelierdesormeaux@wanadoo.fr)**  
**[www.atelierdesormeaux.org](http://www.atelierdesormeaux.org)**

Accompagnement de personnes à mobilité réduite âgées comme handicapées.

## ENJEU INITIAL

*Pourquoi vous êtes-vous inscrit dans le projet ?*

Notre structure s'est inscrite sur ce projet, dans le cadre de son évolution, d'une volonté d'apporter des solutions pour une consolidation et le maintien d'un emploi durable.

Dans le cadre de la gouvernance, le terme participatif a retenu toute notre attention et notre souhait d'impliquer aussi davantage le conseil d'administration comme les salariés, quitte à revoir notre organisation ou/et même notre statut juridique.

## OBJECTIF PARTAGÉ

*Quel(s) objectif(s) partagé(s) vous êtes-vous posé(s) ?*

Comment responsabiliser l'ensemble des salariés ?

Comment trouver des sources de motivation supplémentaires pour les salariés ?

Comment valoriser la qualité du travail ?

Trouver la solution la plus pérenne pour mobiliser le conseil d'administration ?

## Activité

*Association loi 1901, accompagnement de personnes à mobilité réduite âgées comme handicapées  
Agrément qualité, service civique  
Conventionnement CPAM*

## Nombre de salariés et bénévoles

*7 salariés, 1 contrat service civique, 4 bénévoles*

## Territoire d'intervention

*Département des Alpes-Maritimes, basé sur Antibes, avec la création d'une antenne sur Vence.*



### **ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET IMPACT**

*Quelles actions avez-vous mises en œuvre et quels en sont les impacts sur votre structure ?*

- Mise en place d'une plateforme d'échanges entre les accompagnateurs.
- Mise en place d'une fiche de suivi individuel pour chaque véhicule.
- Création d'une charte automobile.
- Création de fiches d'entretien individuel, et de fiches de postes.
- Mise en place de commissions participatives (implication des salariés, du conseil d'administration).
- Etude pour une réorganisation du conseil d'administration, pour une réflexion sur un changement de statut juridique en SCOP (Société Coopérative et Participative).

### **PISTES D'AMÉLIORATION**

*Quels sont les freins que vous avez rencontrés et les pistes d'amélioration que vous avez identifiées ?*

- Manque de disponibilités.
  - Difficulté pour réunir l'ensemble des acteurs (salariés, conseil d'administration).
  - Manque de volonté de tous les membres du CA de s'impliquer.
- Etude du passage d'un statut associatif à un statut SCOP.


*« Dans le cadre de la gouvernance, le terme participatif a retenu toute notre attention et notre souhait d'impliquer aussi davantage le conseil d'administration comme les salariés, quitte à revoir notre organisation ou/et même notre statut juridique. »*

### **Coordonnées**

**Association HANDI PLUS 06**  
Maison des Associations  
288 chemin Saint Claude  
06600 ANTIBES

### **Téléphone**

06 37 77 32 30  
04 92 90 33 23

 [www.handiplus06.org](http://www.handiplus06.org)



# ASSOCIATION SAINTE FAMILLE

## Structure Villa Béatrice

Association Maison d'Enfants  
La SAINTE FAMILLE



Accueil en institution sur proposition du Conseil Général, Accompagnement et soutien éducatif d'adolescents rencontrant des situations conflictuelles et/ou de ruptures avec leur environnement immédiat : famille, scolarité, formation.

### ENJEU INITIAL

*Pourquoi vous êtes-vous inscrit dans le projet ?*

Une conviction à partager : Le pouvoir d'agir de chacun au service d'un objectif « la protection de l'enfance » potentialisé par les interactions et la force de l'intelligence collective.

« Un sujet, une voix, une conviction » la gouvernance participative est une façon de faire vivre ce principe afin que chacun : usager, salarié, bénévole fasse l'expérience d'un vivre ensemble possible. Au delà de l'organisation une expérience fondatrice qui vivifie le lien social et participe de la démocratie.

### Activité

*Maison d'enfants à caractère social dans le cadre de la protection de l'enfance  
Accueil de 20 adolescent(e)s âgé(e)s de 11 ans à 18 ans.  
2 places en urgence.  
2 jeunes majeurs dans le cadre d'un contrat avec le Conseil Général.*

### Nombre de salariés et bénévoles

*La structure comprend 27 ETP et 16 bénévoles.*

### Territoire d'intervention

*Les Alpes-Maritimes*

38

### OBJECTIF PARTAGÉ

*Quel(s) objectif(s) partagé(s) vous êtes-vous posé(s) ?*

- Le projet est de fonder une équipe facilitant les échanges pour s'approprier les actions mises en place.
- Etre conscient que la parole de chacun soit entendue entre les différentes instances qui structurent l'institution : CA, direction, salariés pour créer une synergie afin de garantir la cohérence de nos actions.
- Etre conscient que la gouvernance participative est légitimée par la prise de conscience que chacun a le pouvoir d'agir (empowerment).

- Soutenir la capacité de chacun d'innover dans sa pratique ou en développant des savoir-faire singuliers.
- Ouvrir les temps de rencontres institutionnels.
- Formaliser nos projets en adéquation avec les objectifs de la loi 2002-2.
- Co-construire les projets en facilitant l'implication de l'usager-acteur.

## ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET IMPACT

Quelles actions avez-vous mises en œuvre et quels en sont les impacts sur votre structure ?

- Réunions de travail de l'ensemble des salariés pour la rédaction du projet d'établissement et validation par le CA
- Formation collective pour construire les outils de la loi 2002-2 et le référentiel de l'évaluation interne.
- Elaboration du plan d'action continue par un comité de pilotage afin de garantir et d'évaluer les actions et les projets proposés et réfléchis en équipe pluridisciplinaire.
- Evaluation des règles de fonctionnement interne : implication des usagers et des salariés lors de réunions mensuelles.
- Commissions paritaires CA /direction: RH, Travaux, CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens).
- Ateliers animés par un ou plusieurs salariés dans une démarche volontaire s'appuyant sur les compétences qu'il désire transmettre : construction d'une pirogue, potager, poulailler, boxe.
- Projet d'ouverture d'un service nommé Autonomie Accompagnée : intégration dans un logement autonome d'un usager après évaluation des objectifs qu'il formalise avec les éducateurs référents.

## PISTES D'AMÉLIORATION

Quels sont les freins que vous avez rencontrés et les pistes d'amélioration que vous avez identifiées ?

- Résistance au changement dans la délégation de responsabilité concernant la gestion des plannings, indicateur d'un rapport de force entre les salariés éducateurs et la direction.
- Résistance pour clarifier les pratiques afin de garantir une efficacité et une cohérence entre les professionnels, liée à un risque de perdre le pouvoir et d'être sous contrôle.
- La politique RH est de réaffirmer les principes directeurs, de maintenir les objectifs tout en étant conscient que les freins rencontrés ne peuvent pas être levés par une volonté qui s'exerce uniquement par la voie autoritaire.
- Repérer ce qui dans l'organisation et dans la structure ne participe pas de la gouvernance participative et rester convaincu de la part de la direction de sa volonté de faire vivre les principes de l'empowerment, à entendre la prise de conscience du pouvoir d'agir de chacun.



« Être conscient que la parole de chacun soit entendue entre les différentes instances qui structurent l'institution : CA, direction, salariés pour créer une synergie afin de garantir la cohérence de nos actions. »

39

### Coordonnées

**Maison d'enfants Sainte Famille**  
25 avenue Docteur PICAUD  
06400 CANNES

[sainte-famille@wanadoo.fr](mailto:sainte-famille@wanadoo.fr)

« L'Association MONTJOYE s'est fixée pour objectifs de susciter et de prendre toutes initiatives concernant l'éducation et la rééducation de jeunes et des adultes en vue d'une insertion ou d'une réadaptation sociale ».

## ENJEU INITIAL

*Pourquoi vous êtes-vous inscrit dans le projet ?*

Nous avons pris part à cette action afin de :

- Participer à un mouvement permettant la rencontre et l'enrichissement mutuel avec d'autres associations soucieuses d'améliorer leur gouvernance.
- Mieux définir les places et postures de chacun (administrateurs, bénévoles, salariés, usagers) au sein de nos instances.
- Conduire le plus harmonieusement possible l'évolution des échanges bénévoles / salariés, et leur espace collaboratif.
- A terme, favoriser la participation des usagers aux instances.
- Trouver des solutions du côté de l'Economie Sociale et Solidaire en réponse à la baisse des financements publics.

## Activité

Association loi 1901  
Protection de l'Enfance -  
Logement et Insertion

## Public concerné

Mineurs, adultes et familles

## Nombre de salariés et bénévoles

Au 31/12/2013  
299 salariés  
114 adhérents  
16 administrateurs  
8 bénévoles de terrain

## Territoire d'intervention

Département des  
Alpes-Maritimes

## OBJECTIF PARTAGÉ

*Quel(s) objectif(s) partagé(s) vous êtes vous posé(s) ?*

Il est toujours difficile d'accepter de changer ses habitudes et ses repères. Le changement passe par un travail sur les mentalités qui prend toujours beaucoup de temps. Nous voulons progresser vers un engagement mutuel par lequel bénévoles, salariés et usagers sont réellement associés pour « grandir ensemble » car telle est notre volonté qui n'est pas toujours concrétisée.

- Permettre l'évolution de notre association par la mobilisation des bénévoles, des salariés voire des usagers et en définir un cadre durable.
- Permettre aux Administrateurs de s'approprier leur responsabilité, leur possibilité d'implication, et clarifier leur posture.
- Travailler et Améliorer la perception réciproque Administrateurs / Salariés.
- Administrateurs, bénévoles et salariés ont besoin d'établir un vocabulaire et des cadres de travail communs.





[www.montjoye.org](http://www.montjoye.org)



### ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET IMPACT

*Quelles actions avez-vous mises en œuvre et quels en sont les impacts sur votre structure ?*

Nous avons prévu un calendrier de rencontres et de séminaires internes et progressifs dont les contenus sont évalués avec soin. Nous avons décidé de nous faire aider dans cette démarche par la CLAIE.

### PISTES D'AMÉLIORATION

*Quels sont les freins que vous avez rencontrés et les pistes d'amélioration que vous avez identifiées ?*

- Poids de l'histoire :
  - La professionnalisation de l'action sociale a conduit à une raréfaction de l'intervention des bénévoles dans l'intervention auprès des familles.
  - Cloisonnement des postures entre le politique et le technique.
- Une perception différente existe entre les administrateurs et les cadres sur les possibilités d'intervention de bénévolat au sein des établissements de l'association - celle-ci a besoin d'être définie.
- Une clarification des rôles de chacun est nécessaire.
- Aujourd'hui l'encadrement est contraint par des évolutions rapides de la législation et du contexte, prioritaires dans leur quotidien, ce qui rend les réflexions de fond moins urgentes.

*« Nous voulons progresser vers un engagement mutuel par lequel bénévoles, salariés et usagers sont réellement associés pour " grandir ensemble " »*

### Coordonnées

**Association MONTJOYE**  
6 Avenue Edith Cavell  
06 000 NICE



[www.montjoye.org](http://www.montjoye.org)

# MOSAICITES



La mosaïque comme vecteur d'insertion et de citoyenneté.

## ENJEU INITIAL

*Pourquoi vous êtes-vous inscrit dans le projet ?*

Suite à des difficultés financières et au départ de la créatrice de MOSAICITES, il était important de repositionner les bases de l'association qui étaient principalement portées par cette dernière. Peu de temps d'échanges étaient formalisés entre les membres du Conseil d'Administration et les salariés permanents hormis la direction. De nombreux départs de salariés permanents ont été constatés et ont questionné la structure sur son mode de fonctionnement. La connaissance de BASTA et de sa gouvernance ont facilité le choix de l'association à s'inscrire dans ce projet. La problématique initiale était donc travailler les liens entre le CA et les salariés.

## OBJECTIF PARTAGÉ

*Quel(s) objectif(s) partagé(s) vous êtes-vous posé(s) ?*

Nos objectifs étaient :

- Faire émerger et partager les piliers de MOSAICITES et co-rédiger le projet associatif de la structure ;
- Articuler les parties prenantes autour de thématiques partagées.

## Activité

- L'implication des habitants des quartiers "politique de la ville" autour de projets collectifs destinés à embellir leurs lieux de vie ;
- Le Chantier d'Insertion, L'ATELIER, propose des CDD "d'assistants mosaïstes" de six mois à des personnes engagées dans un parcours de réinsertion professionnelle ;
- La valorisation de son savoir-faire permet le développement de l'activité commerciale (prestation d'animation et commandes publiques et privés).

## Public concerné

Tout public

## Nombre de salariés et bénévoles

7 salariés permanents  
10 postes en insertion  
8 bénévoles actifs

## Territoire d'intervention

Département des Alpes-Maritimes



### ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET IMPACT

*Quelles actions avez-vous mises en œuvre et quels en sont les impacts sur votre structure ?*

Nous avons mis en œuvre des séances de travail collectives visant à réunir CA et salariés permanents autour de réflexions communes. Ces échanges ont permis aux uns et aux autres d'apprendre à se connaître et de travailler ensemble sur la définition des piliers et la rédaction du projet associatif.

Mosaïcités affiche dorénavant des valeurs fortes de sens qui permettent de dialoguer et de communiquer en interne comme en externe.

### PISTES D'AMÉLIORATION

*Quels sont les freins que vous avez rencontrés et les pistes d'amélioration que vous avez identifiées ?*

Nous n'avions pas intégré dans notre planning de réalisation l'existence d'une résistance au changement pourtant naturelle. Le CA se questionne sur le temps nécessaire à la conduite des actions, à la mise en place d'une nouvelle organisation, au plus grand partage des informations... Les salariés se questionnent sur les nouvelles tâches attribuées, sur l'investissement qui leur sera demandé...

Le facteur temps d'intégration de la démarche est plus important que ce que nous avons imaginé. La continuité de la démarche nécessite le portage en binôme du projet.

*« Mosaïcités affiche dorénavant des valeurs fortes de sens qui permettent de dialoguer et de communiquer en interne comme en externe. »*

### Coordonnées

#### MOSAICITES

69 Bd de l'Ariane - Résidence  
St Joseph - 06 300 NICE

#### Contact

Delphine BARTHELEMY, Directrice

#### Téléphone

04 89 92 15 74

Fax : 04 83 45 79 88

[accueil@mosaicites.com](mailto:accueil@mosaicites.com)

[www.mosaicites.com](http://www.mosaicites.com)

[www.atelier-mosaicites.com](http://www.atelier-mosaicites.com)



Régie de Quartier : Amélioration des conditions d'habitats des personnes vivant dans les quartiers prioritaires par des actions d'insertion professionnelle et de médiation sociale

## ENJEU INITIAL

*Pourquoi vous êtes-vous inscrit dans le projet ?*

En tant que Régie de Quartier, la Gouvernance Participative est au cœur du projet associatif de Soli-Cités. Les enjeux repérés au départ concernaient une amélioration de l'implication de l'ensemble des parties prenantes de Soli-Cités : Administrateurs, Salariés en Insertion et Salariés Permanents. Nous souhaitons mettre en place la Politique de l'association en lien avec la consultation de toutes ces parties prenantes.

## OBJECTIF PARTAGÉ

*Quel(s) objectif(s) partagé(s) vous êtes-vous posé(s) ?*

Améliorer l'implication des administrateurs.

Le choix de cet objectif est le résultat d'un premier constat, le Conseil d'Administration n'est pas assez impliqué par manque de connaissance de la culture associative et de la culture de l'insertion par l'activité économique.

## Activité

*Gestion des parties communes intérieures extérieures des bailleurs sociaux  
Jardins Familiaux  
Entretien Espace vert  
Atelier Graff*

## Public concerné

*Habitants des quartiers prioritaires*

## Nombre de salariés et bénévoles

*12 salariés en insertion  
6 salariés permanents  
21 bénévoles*

## Territoire d'intervention

*GRASSE et la Communauté d'Agglomération Pays de Grasse*



### **ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET IMPACT**

*Quelles actions avez-vous mises en œuvre et quels en sont les impacts sur votre structure ?*

Nous avons alors organisé des CA de restitution et de réflexion sur ce manque d'implication et essayé de comprendre pourquoi.

#### **Un exemple d'action spécifique : Les Fiches de Poste Administrateurs**

Nous avons mis en place des fiches de postes pour les administrateurs et membres du Bureau (Président, Trésorier, Secrétaire).

L'effet attendu était l'appropriation des rôles et responsabilités de chacun.

Le résultat le plus visible a été la démission de deux administrateurs.

Ces administrateurs ont été alors remplacés par des personnes souhaitant s'impliquer davantage et ayant connaissance de leur rôle et responsabilité au sein de Soli-Cités.

### **PISTES D'AMÉLIORATION**

*Quels sont les freins que vous avez rencontrés et les pistes d'amélioration que vous avez identifiées ?*

Le mode de Gouvernance de Soli-cités a été bouleversé par ce projet. Cela ne s'est pas fait sans difficulté. Nous avons essayé deux démissions dans le Bureau. Malgré tout, cela a été positif et a entraîné une plus grande implication du CA dans la vie de la structure.

Même si une première marche a été gravie, nous sommes qu'au début du chemin vers la Gouvernance Participative.

Maintenant que le CA est présent, nous souhaitons travailler sur l'implication des salariés en insertion dans la gestion de l'association. Nous allons mettre en place un travail sur la définition des valeurs-piliers de Soli-Cités.

*« Le mode de Gouvernance de Soli-cités a été bouleversé par ce projet. »*

#### *Coordonnées*

#### **SOLI-CITES**

34 chemin du Lac - Joseph Delorme -

Bât C

06130 LE PLAN DE GRASSE

#### *Téléphone*

04 93 60 46 62



[direction.solicites@gmail.com](mailto:direction.solicites@gmail.com)



## Accompagnement Lieu d'accueil Carrefour éducatif et social

Association reconnue d'utilité publique, née à Nice en 1958, « elle a pour but de prendre toute initiative pour l'insertion des personnes en difficulté. » (article 1 des statuts).

### ENJEU INITIAL

*Pourquoi vous êtes-vous inscrit dans le projet ?*

Pour mieux connaître la gouvernance participative, après un moment où l'association a été amenée à se restructurer, suite à un plan social. Une structure de la taille d'ALC ne peut fonctionner sans hiérarchie. Mais nous souhaitons que chacun (administrateurs, salariés et usagers) puisse devenir de plus en plus participant à la vie de l'association.

### Activité

ALC gère plusieurs CHRS, un service pour les personnes en situation de prostitution, un foyer pour adolescents, un Centre maternel, un Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile, le 115 du 06, deux AAVA.

**Nombre de salariés et bénévoles**  
300 salariés, 15 administrateurs.

**Territoire d'intervention**  
Nice, Grasse, Antibes.

### OBJECTIF PARTAGÉ

*Quel(s) objectif(s) partagé(s) vous êtes-vous posé(s) ?*

- Faciliter la compréhension des valeurs et des objectifs de l'association.
- Permettre une mise en œuvre plus poussée de la loi 2002-2.
- Passer du travailler *pour* au travailler *avec*.
- Développer l'esprit d'initiative et de responsabilité.

« Passer du travailler *pour* au travailler *avec*. »



### ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET IMPACT

*Quelles actions avez-vous mises en œuvre et quels en sont les impacts sur votre structure ?*

- Compte rendu, à partir d'un Power Point, de la rencontre avec BASTA lors du séminaire de rentrée réunissant les administrateurs et les directeurs/directrices.
- Un après-midi de réflexion au séminaire des cadres (directeurs et chefs de service) sur la participation des usagers, autour de quatre questions :
  - Qu'est-ce qui se fait déjà ?
  - Quels freins ?
  - Quelle plus-value pour les personnes accueillies, pour les équipes, pour le management ?
- ➔ - De quels outils avons-nous besoin ?
- Mise en place d'un comité de liaison innovant à ReSo, l'un des six pôles d'ALC, avec la présence de personnes accueillies qui ont pu débattre sur la vie au sein de l'établissement.

### PISTES D'AMÉLIORATION

*Quels sont les freins que vous avez rencontrés et les pistes d'amélioration que vous avez identifiées ?*

#### Les freins :

Des travailleurs sociaux peu formés à l'animation et à la participation des usagers.

- Des usagers plus consommateurs qu'acteurs.
- Dans certains services, des difficultés d'ordre linguistique et culturel (publics étrangers).
- Durées souvent trop courtes des prises en charge.

### Coordonnées

#### ALC - Siège

10 rue des Chevaliers de Malte  
06100 NICE

#### Téléphone

tél / fax: 04.93.84.73.50.  
siege@association-alc.org

[www.association-alc.net](http://www.association-alc.net)

#### Les améliorations et les outils à mettre en place :

- Former les travailleurs sociaux à l'animation de groupe.
- Développer la place et le rôle des traducteurs et médiateurs culturels.
- Mettre en place, partout où cela est possible, des conseils de vie sociale.
- Inviter plus fréquemment les institutionnels pour rencontrer les publics accueillis et mieux identifier leurs besoins.



Accueil, accompagnement et insertion par l'hébergement et le travail.

### ENJEU INITIAL

*Pourquoi vous êtes-vous inscrit dans le projet ?*

Notre postulat de départ repose sur une conviction que seule une gouvernance de type participatif peut autoriser une adaptation permanente de notre institution à un contexte social, politique et économique de plus en plus contraint et mouvant. Ce type de management doit permettre aux personnes qui constituent une communauté d'action de saisir toute la complexité de l'environnement et d'en comprendre les enjeux et devenir force de proposition en accompagnant le changement de l'organisation, condition sine qua non de la pérennisation des emplois.

### OBJECTIF PARTAGÉ

*Quel(s) objectif(s) partagé(s) vous êtes-vous posé(s) ?*

Notre Choix s'est porté sur un des services à destination des publics en difficultés sociales, l'Atelier d'Aide à la Vie Active qui traverse une période difficile depuis sa délocalisation sur un des sites de l'association HPF en juin 2010.

Les objectifs partagés :

- Redonner du sens et des perspectives aux différents acteurs.
- Repositionner l'atelier AAVA sur le plan institutionnel.
- Diversifier les rôles des usagers pour une plus grande implication et participation sur toutes les questions relatives à l'atelier et à son devenir.
- Améliorer le Chiffre d'affaires en diversifiant la production afin de pérenniser ce dispositif.

### Activité

*Action sociale et médico-sociale*

### Nombre de salariés et bénévoles

*104 etp*

### Territoire d'intervention

*Marseille et Bouches-du-Rhône*

### ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET IMPACT

*Quelles actions avez-vous mises en œuvre et quels en sont les impacts sur votre structure ?*

La méthodologie de la gouvernance participative a été expérimentée au travers des actions suivantes :

- Mise en place d'un diagnostic partagé
- Ecriture du livret d'accueil
- Ecriture de procédure d'accueil et d'accompagnement
- En cours de réécriture : le projet de service

### → Les Impacts :

Une meilleure compréhension des enjeux globaux et une plus grande réceptivité des difficultés auxquelles chacun est confronté à son niveau.

Une meilleure prise en compte de la dimension collective par rapport à une situation de crise et une volonté commune d'y faire face.





### PISTES D'AMÉLIORATION

*Quels sont les freins que vous avez rencontrés et les pistes d'amélioration que vous avez identifiées ?*

La principale difficulté reste le facteur temps. Pour instaurer une réelle dynamique de groupe, il faut créer au-delà du projet les conditions de suivi et d'évaluation qui mettent en interaction les différents acteurs pour maintenir un niveau de mobilisation. Par ailleurs, l'apprentissage de nouvelles modalités organisationnelles plus démocratiques suppose un changement dans nos représentations qui restent encore imprégnées d'un schéma hiérarchique et fonctionnel. Seul le temps autorise cette appropriation. Nous n'avons à ce jour pas assez de recul pour évaluer les effets de la dynamique engagée.

*« Notre postulat de départ repose sur une conviction que seule une gouvernance de type participatif peut autoriser une adaptation permanente de notre institution à un contexte social, politique et économique de plus en plus contraint et mouvant. »*

### Coordonnées

**HPF**  
15 rue honorat  
13003 MARSEILLE  
[www.hpf.asso.fr](http://www.hpf.asso.fr)



<b>ACTIVITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre d'hébergement et de Réinsertion Sociale</li> <li>• Atelier d'Aide à la Vie Active</li> <li>• Service Accueil Orientation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre d'accueil pour Demandeurs d'asile</li> <li>• Plate Forme d'Accueil des demandeurs d'asile</li> </ul>	Etablissement et service d'aide par le travail - ESAT
<b>PUBLIC CONCERNÉ</b>	Personnes en situation d'exclusion	Personnes en demande d'asile	Personnes en situation de handicap
<b>NB SALARIÉS</b>	<b>65</b>	<b>9</b>	<b>30</b>
<b>TERRITOIRE D'INTERVENTION</b>	Marseille	Bouches-du-Rhône	Bouches-du-Rhône

# LES TÊTES DE L'ART



Association de médiation artistique, spécialisée dans l'ingénierie et l'accompagnement de projets artistiques participatifs.

## ENJEU INITIAL

*Pourquoi vous êtes-vous inscrit dans le projet ?*

La notion de participation est au cœur même du projet des Têtes de l'Art. Une dynamique de gouvernance participative a été engagée depuis plusieurs années dans l'association. Pour autant, la structure se consolide en 2012 autour de 2 pôles d'activité et de 7 salariés permanents, ce qui nécessite un effort de formalisation et de partage. De plus, le projet des Têtes de l'Art se caractérise par différents niveaux d'adhésion au projet, ce qui peut être source de contradictions ou de tension, notamment en ce qui concerne la place des artistes adhérents, qui sont les acteurs du projet sans être des salariés permanents.

50

## OBJECTIF PARTAGÉ

*Quel(s) objectif(s) partagé(s) vous êtes-vous posé(s) ?*

- Requalifier statutairement les niveaux d'adhésion à l'association
- Clarifier et améliorer la participation des artistes adhérents au projet associatif, construire et faire vivre des espaces de participation
- En parallèle, essayer la thématique de la gouvernance participative auprès des petits opérateurs culturels locaux dans le cadre des accompagnements réalisés par l'association

## Activité

*Association de médiation artistique créée en 1996*

*Deux secteurs :*

*Pôle projets artistiques Participatifs (Tous publics)*

*Pôle accompagnement et mutualisation (TPE du secteur culturel)*

## Nombre de salariés et bénévoles

*7 salariés permanents*

*80 artistes vacataires*

*198 artistes et structures adhérentes /*

*4000 participants annuels aux actions*

## Territoire d'intervention

*Interventions principalement sur le territoire PACA*



### ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET IMPACT

*Quelles actions avez-vous mises en œuvre et quels en sont les impacts sur votre structure ?*

- **Un chantier juridique**, impliquant salariés puis administrateurs, a été mis en œuvre avec le soutien de l'association d'accompagnement juridique BA Balex. Une nouvelle mouture des statuts, plus claire et correspondant aux enjeux contemporains de l'association, sera soumise à la prochaine assemblée générale.
- **Un comité artistique** de 12 membres représentatifs des artistes adhérents a été constitué et démarre ses premiers chantiers. Il a pour vocation d'être force de proposition et de représentation dans une démarche de dialogue avec les salariés permanents, le conseil d'administration et les partenaires extérieurs.

Enfin, l'association a intégré les questions de gouvernance participative en filigrane des nombreux temps d'animation dont elle a la charge en direction des TPE du secteur culturel.

### PISTES D'AMÉLIORATION

*Quels sont les freins que vous avez rencontrés et les pistes d'amélioration que vous avez identifiées ?*

S'agissant d'un processus de fond, la question de la temporalité est évidemment un élément déterminant. Si l'on prend des décisions trop rapidement sans concertation, on court le risque d'avoir des nouvelles orientations mal appliquées. Si l'on concerte de manière trop diluée sans prendre de décisions, on court le risque d'une démobilisation qui elle-même entraîne la perte de motivation. Trouver le bon rythme (propre à chaque structure) devient alors indispensable. De plus, on ne fait pas de la gouvernance participative de temps en temps ou en fonction des modes. La démarche n'étant ni neutre, ni périphérique, ni cosmétique, elle engage aussi à une exigence de dialogue et de participation dans la durée.

*« La démarche n'étant ni neutre, ni périphérique, ni cosmétique, elle engage aussi à une exigence de dialogue et de participation dans la durée. »*

### Coordonnées

**Association Les Têtes de l'Art**  
29 rue Toussaint  
13003 MARSEILLE

**Téléphone**  
04 91 50 77 61

[contact@lestetesdelart.fr](mailto:contact@lestetesdelart.fr)  
[www.lestetesdelart.fr](http://www.lestetesdelart.fr)





## Insertion de personnes handicapées par l'activité agricole Reconnue entreprise sociale et solidaire

### ENJEU INITIAL

*Pourquoi vous êtes-vous inscrit dans le projet ?*

En tant qu'entreprise apprenante en agriculture auprès d'un public souvent victime de discrimination et de manque de reconnaissance, nous souhaitons développer les méthodes et démarches pour les impliquer de façon plus approfondie dans le projet associatif de l'association. D'autre part, au vu de l'évolution de l'association, nous voulions travailler à une optimisation de l'engagement des administrateurs et de notre tissu partenarial.

### Activité

*Association loi 1901 réalisant des prestations agricoles auprès des exploitations agricoles, permettant ainsi l'emploi durable en milieu ordinaire de personnes en situation de handicap*

### Nombre de salariés et bénévoles

*17 salariés en CDI  
10 bénévoles*

### Territoire d'intervention

*Vaucluse*

### OBJECTIF PARTAGÉ

*Quel(s) objectif(s) partagé(s) vous êtes-vous posé(s) ?*

L'objectif général posé était d'optimiser l'efficacité de la structure et donc d'en renforcer la pérennité. Les objectifs détaillés sont : Grâce aux différents échanges d'expériences, de méthodes,

- Une meilleure implication des administrateurs, tout en trouvant le juste équilibre, pour qu'ils restent « acteurs » au sein de la structure, sans que cela devienne prégnant sur leur propre activité et ne mette en question leur participation bénévole au sein du Conseil d'Administration.

- Une meilleure implication de l'équipe salariale, qui reprenne « possession » du projet, qui est avant tout le leur, tout en sachant que le public concerné, en situation de handicaps, a déjà de nombreuses problématiques personnelles à gérer
- Un échange et une capitalisation des « bonnes pratiques » de l'entreprise sociale économique, ou comment allier gouvernance participative, approche sensible et sociale et viabilité économique



### **ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET IMPACT**

*Quelles actions avez-vous mises en œuvre et quels en sont les impacts sur votre structure ?*

**Participation des salariés TH** (Travailleurs Handicapés) au projet  
résultat attendu : plus grande autonomie et responsabilisation.

**Participation des salariés encadrants au projet**

résultat attendu : gagner en efficacité (sociale, économique, technique) et fidéliser l'équipe encadrante.

**Repositionnement du CA (sur la Stratégie)**

résultat attendu : optimiser et valoriser l'efficacité des personnes ressources.

**Pérennisation de l'organisation interne**

résultat attendu : maintenir une continuité de fonctionnement , annulant ainsi le risque critique lié à l'absence d'un personnel encadrant.

**Communication / Développement**

➔ **Résultat attendu** : être reconnu sur le territoire en tant qu'acteur d'insertion professionnelle (DSP - délégation Services Publics ?).

### **PISTES D'AMÉLIORATION**

*Quels sont les freins que vous avez rencontrés et les pistes d'amélioration que vous avez identifiées ?*

• Le premier frein qui peut être anticipé et donc levé au démarrage du projet a été de faire reconnaître l'intérêt de la démarche par certains administrateurs ou partenaires, au vu des autres problématiques très concrètes, qui, de fait, mettait cette démarche au rang des améliorations non urgentes ni indispensables. Il est donc essentiel de faire comprendre l'impact transversal des actions prévues, ayant des répercussions directes et indirectes positives sur les problématiques quotidiennes auxquelles doit faire face toute association.

*« ... par rapport aux bénéficiaires déjà évalués tant au niveau managérial, organisationnel, qu'économique, ces quelques freins et cet investissement valaient largement la peine d'être dépassés !! »*

- Le second frein qui avait été identifié et anticipé est le frein financier. Bien que conscients que cette démarche représente un investissement qui porte ses fruits à court ou plus long terme ; le temps passé sur la conduite du projet ainsi que les actions mises en place, tout du moins au début, représentaient un surcoût pour la structure, qu'il faut bien avoir budgété avant tout lancement. En conclusion, par rapport aux bénéficiaires déjà évalués tant au niveau managérial, organisationnel, qu'économique, ces quelques freins et cet investissement valaient largement la peine d'être dépassés !!

#### **Coordonnées SOLID'AGRI**

*La Solidarité en actions !  
1271 avenue des Marchés  
84200 CARPENTRAS*

#### **Contact**

*Solene ESPITALIE, Directrice*

#### **Téléphone**

*04 88 84 52 76*



*solidagri@yahoo.fr*

## ASSOCIATION RURALE POUR L'INFORMATION DES FAMILLES ET POUR L'ENFANCE

L'ARIFE gère en milieu rural, une crèche, un accueil de loisirs, des séjours de vacances et travaille autour de la place des parents dans les modes d'accueil de leurs enfants.

### ENJEU INITIAL

*Pourquoi vous êtes-vous inscrit dans le projet ?*

Pour aller plus loin dans la démarche participative que nous avons depuis toujours.

Nous souhaitons que chacun (membres du conseil d'administration, familles adhérentes, salariés) se sente encore plus impliqué dans le fonctionnement de l'association et dans les modes d'accueil de leurs enfants que nous proposons.

### OBJECTIF PARTAGÉ

*Quel(s) objectif(s) partagé(s) vous êtes-vous posé(s) ?*

- Faire évoluer la relation entre les membres du conseil d'administration et les salariés.
- Equilibrer la charge de travail entre la direction et le conseil d'administration.
- Impliquer et former les salariés et les bénévoles.
- Impliquer les familles.
- Faciliter la compréhension des valeurs et des objectifs de l'association.

### Activité

*Enfance-Famille  
Crèche, accueil de loisirs,  
séjours, parentalité*

### Nombre de salariés et bénévoles

*14 salariées permanentes et  
11 bénévoles au CA*

### Territoire d'intervention

*Puget-Théniers (06) milieu  
rural*

### ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET IMPACT

*Quelles actions avez-vous mises en œuvre et quels en sont les impacts sur votre structure ?*

- Modification de l'organigramme et création d'un « pôle de direction » à la crèche (1 réunion de 1 h tous les 15 jours entre directrice, adjointe, éducatrice et 1 ou 2 membres du bureau).
- Implication des membres du conseil d'administration dans un entretien de milieu d'année. Cet entretien a eu lieu en juin, 8 membres sur 11 ont participé et ont reçu l'ensemble des salariés pendant 1/2 h.
- Une fiche de « suivi » des salariés a été créée, chaque salarié peut ainsi évaluer objectivement son évolution au sein de l'association. Cette fiche sert également de support aux personnes qui reçoivent les salariés (entretien de juin et entretiens d'évaluation de fin d'année).
- Faciliter la compréhension de nos valeurs en les synthétisant sous forme de 5 mots représentant les « piliers » de l'association.
- Mise en image de ces piliers par la création d'un logo.



### **PISTES D'AMÉLIORATION**

*Quels sont les freins que vous avez rencontrés et les pistes d'amélioration que vous avez identifiées ?*

L'équipe de salariés n'a pas vraiment compris le rôle et la fonction du « pôle de direction », les entretiens de juin ont permis de s'en rendre rapidement compte et de donner des explications lors des réunions d'équipe.

Pour les porteuses du projet : faire partager leur enthousiasme, la compréhension et l'impact du projet (lien entre la participation au projet et la mise en place de certaines actions).

Difficulté légale : pouvoir permettre aux salariés en CDI qui le désirent de partir sans que cela ne coûte à l'association (coût des ruptures conventionnelles) et à la sécurité sociale (maladies liées au malaise au travail), et sans que les salariés risquent de se retrouver sans ressources en quittant leur emploi (pas d'allocation chômage pour démission).

*« Nous souhaitons que chacun (membres du conseil d'administration, familles adhérentes, salariés) se sente encore plus impliqué dans le fonctionnement de l'association et dans les modes d'accueil de leurs enfants que nous proposons. »*

#### *Coordonnées*

**ARIFE**  
6 bis rue Miss PELL  
06 260 PUGET-THENIERS

*Téléphone*  
04 93 05 08 28

 [arife@wanadoo.fr](mailto:arife@wanadoo.fr)



Créer du lien social et développer les solidarités.

## ENJEU INITIAL

*Pourquoi vous êtes-vous inscrit dans le projet ?*

Il s'agissait de valoriser les différents acteurs du Centre Social et de mieux les impliquer dans la gestion et les prises de décisions (bénévoles, usagers, salariés, membres du CA) afin d'améliorer la qualité de nos actions.

## Activité

*Structure de proximité:  
Accueil, information et  
orientation des habitants -  
services à la population et  
animation de proximité.  
Tout public*

*Nombre de salariés et bénévoles  
19 (30 salariés en période de  
vacances) et 70 bénévoles*

## Territoire d'intervention

*Sud Luberon : Milieu rural,  
14 communes et 18 000  
Habitants*

56

## OBJECTIF PARTAGÉ

*Quel(s) objectif(s) partagé(s) vous êtes-vous posé(s) ?*

Donner aux différents acteurs du CS un cadre leur permettant de s'épanouir et de faire évoluer l'association.

- Faire mieux participer les usagers et les bénévoles de l'Aiguier à la gouvernance de l'association en suscitant plus de participation et en augmentant le nombre et l'implication des bénévoles au CA, aux commissions et aux actions.
- Amener les salariés à être force de proposition et les responsabiliser dans les actions du CS.

*« Faire remonter ce processus  
aux partenaires afin de valoriser  
notre action dont le but rentre  
dans les finalités de l'Économie  
Sociale et Solidaire »*



## **ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET IMPACT**

*Quelles actions avez-vous mises en œuvre et quels en sont les impacts sur votre structure ?*

- Travail sur la qualité de l'accueil: Ré-affirmation de nos valeurs et de nos objectifs. Réorganisation et amélioration des procédures au niveau des différents accueils avec la construction d'un livret d'accueil et reformatisation en équipe des procédures ;
- Renforcer et améliorer la communication : meilleur visibilité de la structure en externe et en interne - construction d'une nouvelle plaquette, amélioration du site et de blogs ;
- Donner plus d'autonomie aux différents acteurs (salariés et bénévoles): redéfinition des rôles et responsabilités, management plus participatif ;
- Mise en place de moments conviviaux et festifs : amélioration des relations entres membres, salariés, usagers et reconnaissance mutuelle.

Toutes ces actions concrètes et évaluables participent à une meilleure efficacité des salariés et des actions de la structure auprès des habitants.



## **PISTES D'AMÉLIORATION**

*Quels sont les freins que vous avez rencontrés et les pistes d'amélioration que vous avez identifiées ?*

- Le travail pédagogique auprès de tous (salariés, bénévoles, partenaires et financeurs) est important afin de faire comprendre et accepter cette démarche ;
- Faire remonter ce processus aux partenaires afin de valoriser notre action dont le but rentre dans les finalités de l'Economie Sociale et Solidaire ;
- La démarche est un processus qu'il faut poursuivre et approfondir, certains effets sont à long termes... ne pas se décourager !

## *Coordonnées*

**CENTRE SOCIAL ET  
CULTUREL L'AIGUIER**  
Rue du Parc  
84240 LA TOUR D'AIGUES

## *Téléphone*

04 90 07 23 00

*accueilcentresocial@orange.fr*  
*www.centre-social-aiguier.com*



# CENTRE SOCIAL ET CULTUREL DE DRAGUIGNAN



Centre Social et Culturel de Draguignan

Foyer d'initiatives portées par les habitants appuyés par des professionnels, capables de définir et de mettre en œuvre un projet de développement social pour l'ensemble de la population du territoire.

## ENJEU INITIAL

*Pourquoi vous êtes-vous inscrit dans le projet ?*

Le CSC de Draguignan a suivi pendant 1 an 1/2 une formation-action « management participatif » avec 2 autres centres sociaux. Les salariés et les membres du bureau ont participé à cette formation.

Nous avons pu appréhender les enjeux d'une gouvernance participative et les prérequis et expérimenter quelques pratiques.

Afin de définir un modèle opérationnel et d'échanger avec d'autres structures de l'ESS, le CSC de Draguignan a décidé de s'inscrire à ce projet proposé par la CLAIE.

## Activité

*Centre Social (agréé par la CAF)*

*Dans son projet social 2014/2017 le Centre Social et Culturel de Draguignan vise les finalités « du vivre ensemble et du pouvoir d'agir » par la mise en place de 5 axes de développement : la parentalité, les séniors et l'intergénérationnel, la culture, le développement durable et la gouvernance participative.*

## Nombre de salariés et bénévoles

*6 salariés, 3 volontaires en service civique, 25 bénévoles*

## Territoire d'intervention

*Draguignan*

58

## OBJECTIF PARTAGÉ

*Quel(s) objectif(s) partagé(s) vous êtes-vous posé(s) ?*

- Redéfinir notre fonctionnement pour une réelle gouvernance participative.
- Formaliser ce fonctionnement en vue de notre projet social 2014/2017.
- Poursuivre nos réflexions et échanger avec d'autres structures.



### **ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET IMPACT**

*Quelles actions avez-vous mises en œuvre et quels en sont les impacts sur votre structure ?*

Nous avons défini le fonctionnement de différents groupes projet afin de mettre en place notre projet social 2014/2017. Ces groupes projets sont constitués de salariés, d'administrateurs et d'adhérents. Ces groupes projets sont chargés de définir et de suivre la mise en place des actions répondant aux objectifs fixés dans le projet social.

*« La vision d'une telle gouvernance est là, une grande aventure humaine commence. »*

### **PISTES D'AMÉLIORATION**

*Quels sont les freins que vous avez rencontrés et les pistes d'amélioration que vous avez identifiées ?*

Le système défini nécessite que le fonctionnement, les rôles et fonctions de chacun soient bien définis. Il nous reste encore à formaliser cela.

La gouvernance participative reste un processus et notre fonctionnement doit toujours être questionné au regard des points de divergence des différents acteurs que nous ne manquons pas de rencontrer.

La vision d'une telle gouvernance est là, une grande aventure humaine commence.

### *Coordonnées*

**CENTRE SOCIAL ET CULTUREL DE DRAGUIGNAN**  
296 Boulevard Marcel Pagnol  
83300 DRAGUIGNAN

### *Contact*

BRIERE Raphaël - Directeur

### *Téléphone*

04 94 68 71 15



[contact@cscdraguignan.fr](mailto:contact@cscdraguignan.fr)  
[www.cscdraguignan.fr](http://www.cscdraguignan.fr)

# PARCOURS DE FEMMES



Née en Février 1994, l'association a pour but d'aider les femmes ou toutes personnes en difficulté, à leur insertion sociale et professionnelle

## ENJEU INITIAL

*Pourquoi vous êtes-vous inscrit dans le projet ?*

- Connaître des nouvelles approches de fonctionnement et d'organisation structurelle.
- Apprendre et partager une méthodologie de travail.
- Promouvoir la participation volontaire et équitable.
- Partager des intérêts et de valeurs communes.
- Promouvoir la collaboration auprès des intervenants au moyen de processus axés sur le consensus.

## Activité

**ACTION D'INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE**

## Public concerné

*Personnes en difficultés sociale et professionnelle*

## Nombre de salariés et bénévoles

*18 salariés  
22 bénévoles*

## Territoire d'intervention

*Bassin Cannois*

## OBJECTIF PARTAGÉ

*Quel(s) objectif(s) partagé(s) vous êtes-vous posé(s) ?*

- Renforcer et resserrer les liens entre les différents services de l'association.
- Favoriser l'accueil des personnes accompagnées à Parcours de Femmes.
- Favoriser la participation de chacun dans la vie de l'association.
- Développer les échanges, les rencontres et la cohésion entre les différents acteurs de l'association.

## ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET IMPACT

*Quelles actions avez-vous mises en œuvre et quels en sont les impacts sur votre structure ?*

Nous avons proposé deux séances de présentation, l'une avec le conseil d'administration et les bénévoles de l'association, l'autre avec les salariés et la direction pour effectuer un retour sur notre démarche, notre expérience en Suède et échanger ensemble sur un plan d'action à mettre en place autour de la gouvernance participative. Cela a permis de créer une dynamique et d'impliquer chacun dans un objectif et un sentiment commun.

Nous avons également organisé plusieurs événements favorisant la cohésion d'équipe et le partage des valeurs.

Une formation commune entre les différents services s'est déroulée sur 3 demi-journées. Tous les acteurs de l'accompagnement ont été concernés peu importe le service dans lequel ils s'inscrivent.

Un travail avec l'ensemble des acteurs de Parcours de Femmes autour des valeurs de l'association s'est déroulé en début d'année, l'occasion de réaffirmer nos valeurs communes et le sentiment d'appartenance de chacun à la défense d'une cause partagée de tous. Cette instance a été un lieu d'exercice et de convivialité autour d'une réflexion en petits groupes, constitués de bénévoles, salariés, administrateurs de l'association.

*«Un travail avec l'ensemble des acteurs de Parcours de Femmes autour des valeurs de l'association s'est déroulé en début d'année, l'occasion de réaffirmer nos valeurs communes et le sentiment d'appartenance de chacun à la défense d'une cause partagée de tous. »*

### Coordonnées

#### Parcours de Femmes

Av. du centre ZI la Bocca  
06 150 CANNES LA BOCCA

### Téléphone

04.93.48.03.56



[parcoursdefemmes@wanadoo.fr](mailto:parcoursdefemmes@wanadoo.fr)

## PISTES D'AMÉLIORATION

*Quels sont les freins que vous avez rencontrés et les pistes d'amélioration que vous avez identifiées ?*

- ➔ Le principal frein rencontré réside dans la rotation des salariés de l'association, certaines personnes sur des postes clés sont sur des contrats à court terme, en remplacements de poste.  
Problématique au niveau de l'organisation globale de l'association qui est amenée à évoluer / changer rapidement.

En termes de continuité du projet, nous souhaitons multiplier les échanges au niveau des interventions entre les acteurs des différents services, travailler sur une instance de présentation commune à toutes les personnes accueillies et accompagnées par l'association. Continuer à renforcer la cohésion de l'ensemble des acteurs de l'association à travers les échanges de pratique, la formation et la communication.





# **Carte des réseaux *d'accompagnement d'ESS en région Paca***

# UN ACCOMPAGNEMENT PEUT ÊTRE NÉCESSAIRE

*pour entamer ou renforcer  
une telle démarche*

Différents acteurs et dispositifs peuvent vous renseigner ou vous appuyer en ce sens :



La CLAIE



PLACE



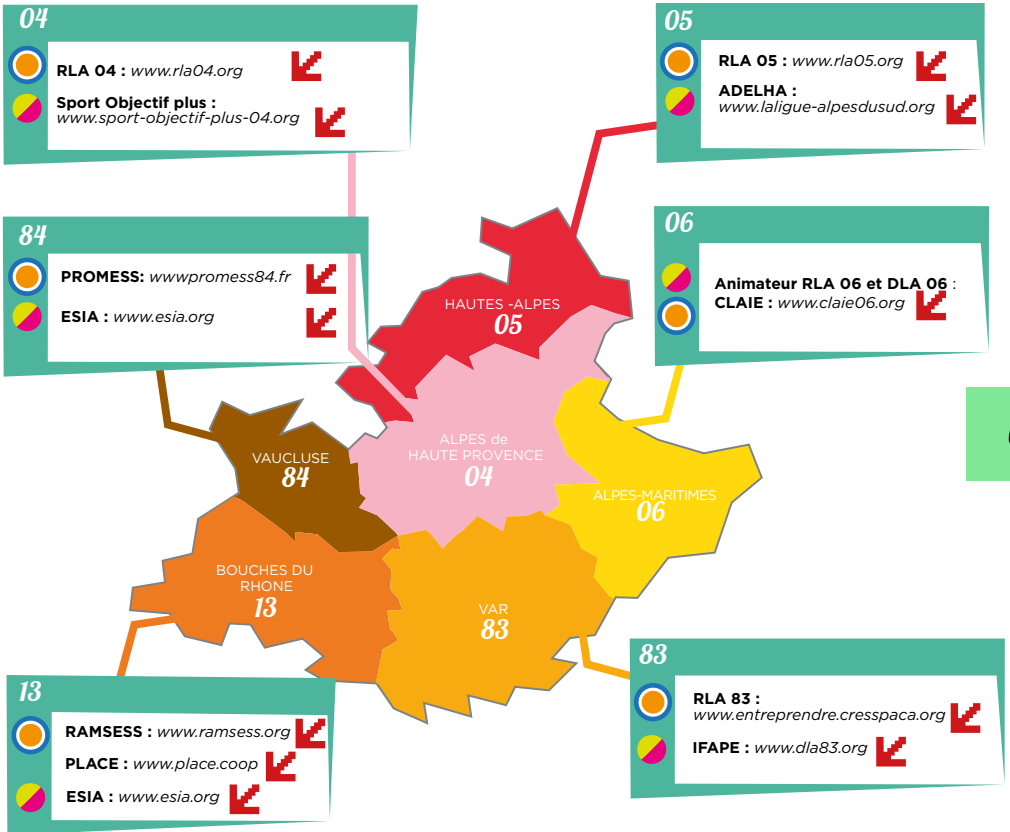
Les Réseaux Locaux d'Accompagnement (RLA)



Les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA)







### Les Réseaux Locaux d'Accompagnement

Plateformes d'acteurs locaux au service des projets et structures d'ESS, de l'émergence à la consolidation



### Les Dispositifs Locaux d'Accompagnement

Appui, conseil aux structures d'utilité sociale pour consolider leurs activités et leurs emplois

## Le Fonds Social Européen soutient des projets pour l'emploi.

Créé en 1957 par le traité de Rome, le Fonds social européen est le principal levier financier de l'Union européenne pour la promotion de l'emploi. Il soutient la mise en œuvre de la Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE).

Avec le FEDER (Fonds européen de développement régional) et le Fonds de cohésion, le Fonds social européen est l'un des trois Fonds structurels de l'Union européenne dont la mission consiste à réduire les écarts de développement et à renforcer la cohésion économique et sociale entre pays et régions de l'Union européenne.

Le FSE représente près de 10% du budget total de l'Union Européenne avec un investissement de plus de 10 milliards d'euros par an dans l'ensemble des Etats Membres. Pour la période 2007-2013, la contribution du FSE représente plus de 75 milliards d'euros dans la création et l'amélioration des emplois.\*

\* source Site officiel du FSE en France

 [www.fse.gouv.fr](http://www.fse.gouv.fr)

### Programme Fonds Social Européen « Actions Innovantes Transnationales »

Dans sa programmation de la période « 2007-2013 » du Fonds social européen (FSE), la France a prévu un volet lié à la transnationalité et à l'innovation. En effet, si le FSE a pour vocation première de soutenir les États membres dans leurs politiques en faveur de l'emploi et de l'insertion professionnelle, il serait dommage que ces fonds ne soient utilisés qu'à des fins nationales sans échanges entre acteurs de différents pays. En choisissant de financer des projets transnationaux la France a choisi de donner les moyens aux acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle de travailler au delà de leurs frontières, dans l'Europe des 27.

La mesure 4-3. « Actions innovantes et transnationales » constitue l'une des mesures de l'axe 4 du programme opérationnel (PO) « Compétitivité régionale et emploi » du FSE.

Comme pour l'ensemble du PO, cette mesure entend lutter contre les nombreuses difficultés qui persistent en matière de maintien dans l'emploi, d'insertion et de formation professionnelle en France. Ces difficultés conduisent d'une part, à valoriser, capitaliser et diffuser les actions innovantes, dites « bonnes pratiques », existantes, et d'autre part, à poursuivre le soutien aux innovations et expérimentations au sein de partenariats transnationaux solides, oeuvrant en faveur de l'emploi et de l'inclusion sociale.

L'objectif de cette mesure est donc de soutenir des actions innovantes, qui grâce à leur dimension transnationale, apportent une valeur ajoutée aux dispositifs d'emploi, de formation professionnelle et d'inclusion sociale en France, favorisent de nouvelles pratiques, des démarches d'acteurs inédites et le renouvellement des outils.\*

\* source RACINE

Dans le contexte actuel de crise financière, économique et sociale, nous tenons à saluer l'engagement de ces 21 structures dans une telle démarche pour remettre les femmes et les hommes qui les composent au coeur de leurs projets et redonner ainsi du sens à leurs actions.

L'Economie Sociale et Solidaire prône ces valeurs, toutefois ses acteurs n'ont pas toujours les clés pour les mettre en pratique. La mise en place d'une gouvernance participative reste avant tout une démarche volontaire qui a pour fondement l'idée que chacun peut apprendre et apporter aux autres.

Cette forme de gouvernance donne à des acteurs aussi différents que les membres, les salariés, les bénéficiaires, les bénévoles, ou encore les partenaires, une plus grande capacité d'expression et d'action. La diversité de points de vue permet un enrichissement de la démarche de création et/ou de gestion.

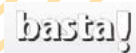
La gouvernance participative est un processus continu permettant de revisiter l'ensemble des composantes d'une structure, mettre en lien ses différentes parties prenantes et créer une dynamique collective. Celle-ci valorise les potentiels humains, dynamise les interactions, favorise l'innovation et la transmission des valeurs. Elle instaure aussi la stabilité, une orientation vers des objectifs à long terme, favorisant ainsi la pérennité de l'organisation et de ses emplois.

Travailler son modèle de gouvernance est l'un des moyens pour faire face aux nouveaux enjeux socio-économiques et environnementaux.

### Action co-financée par :



### Action menée en partenariat avec :



### Ainsi que les structures participantes :



➔ A télécharger sur [www.claie06.org](http://www.claie06.org)

*Cette publication n'engage que son auteur, l'Etat n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans celle-ci.*

#### Rédacteurs

Fanny HENNIION et  
Céline WINTERBERGER CLAIÉ  
Philippe OSWALD PLACE

#### et les structures participantes

#### Graphisme et mise en page

Daniel TROMBEN ROJAS

AGILISME