



Accompagner la réflexion
sur la mise en place d'une gouvernance partagée et
dynamique au service du projet associatif
pour le Collectif des Associations Citoyennes (CAC)



23 octobre 2023
RESTITUTION DES TRAVAUX



Faire collectif & LE SENS DES COMMUNS



Jour 1

Réaligner les fondations

1

*Avec quelle énergie j'arrive,
comment je me sens ?*



2

*Quelle est mon attente vis-à-vis de cet
accompagnement ?*

- Penser le fonctionnement de l'équipe salariée en lien avec le CA
- Gérer la dynamique sans perdre tout le monde (attente par rapport au CAC et aussi par rapport à ma structure)
- Que le collectif aille ailleurs, doucement, mais en mouvement
- Se nourrir des travaux
- Cerner les directions de travail sur lesquelles s'investir
- Sortir du quotidien et donner de l'énergie pour plus grand
- Stratégies en lien avec les partis possibles au sein du CAC
- Résoudre le creux entre annonce d'horizontalité et mise en place

Objectifs de l'accompagnement

Apporter des méthodes et outils de facilitations, une prise de recul et des "effets miroirs" dans le travail de réflexion collective autour de la gouvernance du CAC

Favoriser le transfert de savoirs-faire et d'expérience

Faire cheminer le CAC dans ses questions liées à la gouvernance collective / partagée

Un cheminement prévisionnel en 5 étapes clés



Intentions de la journée

Engager le travail collectif sur la gouvernance et l'organisation à partir d'une vision partagée du projet associatif, des objectifs prioritaires du CAC et d'un état des lieux de la gouvernance actuelle



Elaborer notre cadre commun

- Faire une pause matin et après midi, traiter ses mails si besoin à ce moments la
- règle des 2 pieds : être physiquement dans le cercle ou hors du cercle
 - Circulation de la parole
 - Ecouter avec attention et s'exprimer avec intention

Les animatrices sont garantes du cadre et de la circulation de la parole

Le projet associatif – Word café (45 mn)

AUJOURD'HUI

LE BESOIN SOCIAL

*A quelle(s)
problématique(s) le CAC
souhaite-t-il répondre ?*

LA MISSION SOCIALE

*Quelle solution propose le
CAC pour répondre au
besoin ?
Quel objectif poursuit-il pour
répondre à cette
problématique ?*

LES STRATEGIES

*Quelles activités/ stratégies
le CAC met-il en œuvre
pour accomplir sa mission
sociale ?*



Le projet associatif

Restitution

Le besoin social

« La problématique globale que nous souhaitons adresser est ... »

La nécessité pour les associations d'avoir un espace convivial d'échanges, d'analyse politique de réflexion pour qualifier, valoriser, renforcer les capacités des associations et les faire reconnaître dans leur singularité
(autodétermination, à contre-courant, convivialité) »

La mission sociale

« Pour répondre au besoin, notre mission est de ... »

Aider les acteurs associatifs à prendre du recul et s'orienter en observant et analysant les problèmes pour mieux se défendre et inventer avec d'autres, pas uniquement entre nous. »

Les stratégies

« Pour remplir notre mission, nos principales stratégies sont ... »

Entendre les besoins, faciliter l'expression de chacun, temps collectifs, partenariat/construire des alliances, plaidoyer, productions écrites »



Le projet associatif dans le texte

Le besoin social

« Pas de société solidaire sans associations citoyennes » (Site web)

Problématiques

- Marchandisation des assos.
- Attaque des libertés associatives
- Enjeux écologiques
- instrumentalisation
- managérialisation

=> Ce qu'on garde : les problématiques sont toujours d'actualité

=> Ce qui manque :

Besoin de convivialité, sortir de l'isolement, être un groupe

La mission sociale

« mettre en lien, (...) **toutes les personnes** (...) dont les **projets collectifs** et les actions contribuent à l'intérêt général et au bien commun[...].

L'association assure la promotion des initiatives de ce réseau (Statuts 2013)

« lutter contre l'instrumentalisation et la réduction des associations à leur seule dimension marchande et défendre leur contribution à l'intérêt général et à la construction d'une société solidaire, durable et participative » (site web)

« renforcer les capacités des associations à penser, inventer, lutter pour faire advenir des alternatives nécessaires face aux grands enjeux sociaux et écologiques » (diag DLA 2023)

=> Ce qui nous questionne et distingue : association « citoyenne » / approche large des associations

Les stratégies

« - mener des recherches et des études (...) - valoriser, mutualiser et faire connaître (...) les actions, les informations, les réflexions, les méthodes, les outils et les pratiques des **associations citoyennes**,

- apporter son appui aux requêtes collectives et aux propositions du milieu associatif vis-à-vis des autorités publiques (...)

- mener toute action en rapport avec son objet social, en participant notamment à des événements locaux, nationaux, internationaux ou mondiaux» [Statuts 2013]

« le CAC agit comme une cellule de veille, d'alerte et de **soutien mutuel**. un lieu de débat et de réflexions communes. (site web) »

« Animation , Plaidoyer , Recherche-action » (diag DLA 2023) Plaidoyer ? **Recherche participative**

=> Ce qu'on se rappelle: soutien mutuel

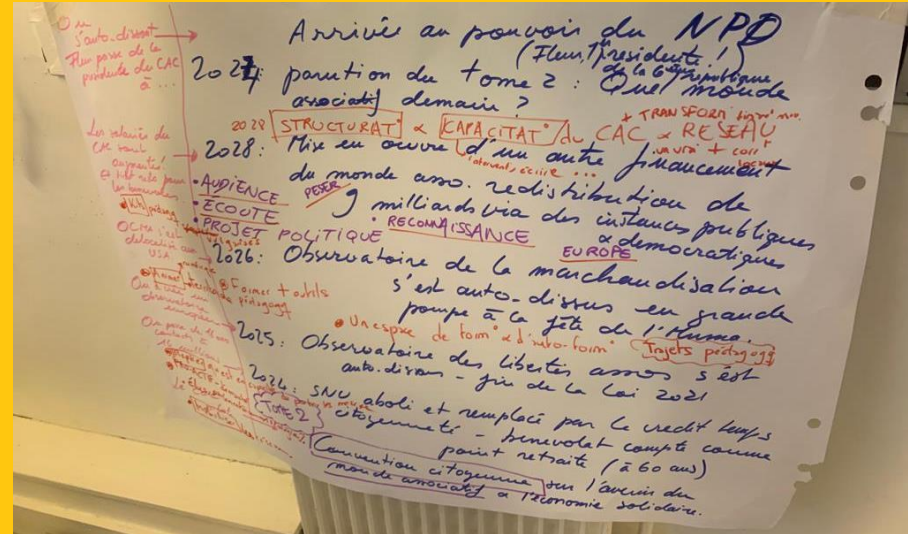
=> ce qui a évolué : recherche participative

Futur Désirable

Nous sommes en 2028, tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes ...



A quoi ressemble le CAC ?
Quel est son futur idéal ?
Et qu'avons-nous fait pour en arriver là ?



Groupe 1 - CAC en 2028

- **2024** : parution du tome 2 : quel monde associatif demain? reconnaissance du monde associatif, originalité des approches en termes de tensions environnementales et sociales
- convention citoyenne sur l'avenir du monde associatif & économie solidaire
- SNU aboli et remplacé par le crédit temps citoyenneté - bénévolat compte comme point retraite (à 60 ans)
- **2025** : observatoire des libertés associatives s'est auto dissous
- **2026** : observatoire de la marchandisation s'est auto dissous en grande pompe à la fête de l'huma
- **2028** : mise en œuvre d'un autre financement du monde asso. redistribution de 9 milliards via des instances publiques et démocratiques
- **le CAC s'auto dissous et se reconstitue en Belgique.**

AUDIENCE, ÉCOUTE, PROJET POLITIQUE, RECONNAISSANCE

Groupe 2 : CAC en 2028

2028

- Le CAC est structuré et a encapacité l'ensemble du réseau qui porte les 2 axes principaux : libertés associatives et marchandisation
- Le réseau (CA, associations, militants, salarié.es, ...) sera un vrai réseau, appuyé sur des correspondant.es locaux
- Tout le réseau pourra porter : faire des interventions, nourrir la réflexion, diffuser, ...
- Le CAC est reconnu, écouté, a une audience
- Le CAC a transformé la façon de financer les associations

Ce qui a été mis en place :

- former, animer, équipe pédagogique outillée, ...
- niveau local, national et européen
- avoir des personnes dédiées sur le terrain
- dispositif d'animation de réseau : outils pédagogiques adaptés, kit de vulgarisation



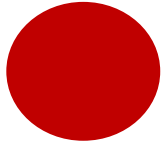
Objectifs CAC 2028 –Principales actions

- Organiser une convention citoyenne sur la place des associations
- Construire le Tome 2
- Penser la stratégie niveau local,
- Penser la stratégie nationale
- Penser la stratégie européenne : construire l'espace de travail inter associatif européen
- Etablir des stratégies de "plaidoyer" en fonction des publics
- Encapaciter et former les membres du CAC : élaborer un dispositif d'animation de réseau avec des outils pédagogiques adaptés, des kits de vulgarisation, formation/ animation, équipe pédagogique outillée, élaborer un trajet pédagogique, ...
- Avoir des personnes "représentant.es" du CAC dédiées sur le terrain
- Identifier les ressources en interne
- Assumer le CAC comme un espace de formation et auto-formation du monde associatif

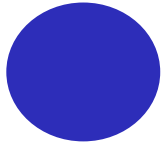


Objectifs stratégiques

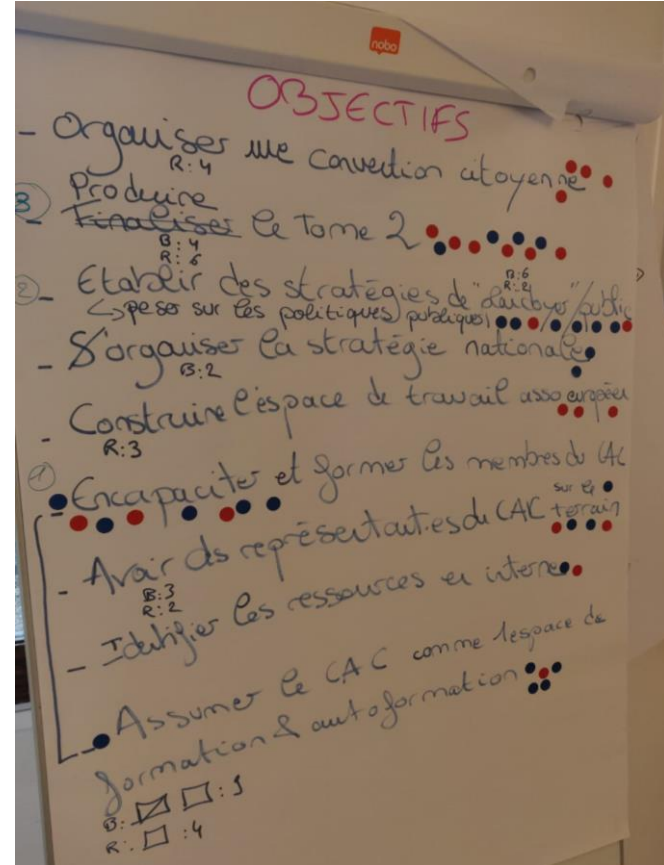
Priorisation



- 3 gommettes rouges par personne : je vote pour ce qui me motive le plus



- 3 gommettes bleues par personne : je vote pour ce qui est le plus stratégique / impactant



Actions prioritaires 2026

Actions prioritaires 2026

- Encapaciter et former les membres du CAC
- Etablir les stratégies de plaidoyer / public pour peser
- Produire le tome 2

Cadre commun

- Faire une pause matin et après-midi, traiter ses mails si besoin à ce moments la
- Règle des 2 pieds : être physiquement dans le cercle ou hors du cercle
 - Circulation de la parole
 - Ecouter avec attention et s'exprimer avec intention

Les animatrices sont garantes du cadre et de la circulation de la parole



DÉBAT MOUVANT



COLLECTIF / ASSOCIATION



GOUVERNANCE : RETOUR VERS LE FUTUR ...

Quelles sont les 4 étapes significatives de la vie du CAC au regard de sa structuration et sa gouvernance?

	2010	2013
Symbol Inna		
Forces / ressources	Groupe Am militants + anciens militants Compétences + réseaux (associations) Personnes clés	Collectif excitant → relatif durer Solidarité
dynamique pursuivie	Personnalités avec réseaux - réseaux - compétences entraîne de façon informelle Porter des idées et des débats de façon	Structuration du dialogue / développement Territoriale - essai énergie (Protopolisse) CAC
Appui du CAK coll / appui en	Intellectuels au service de valeurs qui permettent large coopération lutte contre marchandisation / justice	Contribution politique publique - charte associée - coalition villes Démocratie CIS ^{de}
Forme de gouv.	Collectif informel (appui sur réseaux clients) soutien sans "démocratie"	Présidence tournante Alliant adhé- échange Poids du CA (imp) - on ne peut créer des CAC, les faire évoluer
Apprentissage	Création d'un Comité autour d'écriture publique	ouverture politique vers Europe - axe coordination politique - CA + un peu d'adhésion

Titre	2010 : construction collective	2013 : structuration en association	2017 : élargissement du réseau	2019 : nouvelle présidence
Symbole/ Image			Bal des pendu.es	Réunion (production) collective autour d'une table, mise en commun de ressources
Forces & ressources	Groupe asso militantes + anciens hauts fonctionnaires Des personnalités reconnues avec des compétences ++, réseaux (des passeurs) qui entraîne de façon informelle	Collectif existant + Salariée	Apports analytiques depuis longtemps Capacité à mobiliser Souplesse, rapidité de réaction	Emergence via conflit, ils n'avaient pas les mêmes bagages. Jean-Claude (CGT) VS Gilles (Réseau des MJC, Education pop)
Dynamiques poursuivies	Porter des idées et débats dans la société	Structuration dans la durée Développement territorial , essaimage (Printemps des associations, CLAC) Ouverture politique vers l'Europe	Réponse à un enjeu fort et partagé Le CAC devient un interlocuteur pour les pouvoirs publics	Nouvelle présidence a permis de renouer avec certains réseaux (ex : monde universitaire) Devenir un interlocuteur plus "incontournable" (ou "acceptable"), notamment au regard des pouvoirs publics (financements)
Apports du collectif et/ ou de l'association dans cette étape	Intelligence au service de valeurs qui permet une large agrégation Lutte contre la marchandisation/instrumentalisation (Circ. Fillon)	Charte Contributions politiques publiques, dénonciation CIS, Circ. Valls	Apports analytiques Mobilisation Contribution à la concertation	L'association patine en tant qu'association = le collectif prend le relai à ce moment-là.
Forme de gouvernance : avantages/ inconvénients	Collectif informel appuyé sur asso Souplesse « sans démocratie »	Présidence tournante => diff. Admin, échanges Poids du CA (+groupements)	collectif : rapidité mais pas forcément démocratique	Volonté d'une continuité entre la vie associative et le politique (les assos peuvent participer au changement politique) s'est un peu perdu avec changement de présidence, mais tend à revenir : Invitation aux Universités d'Été de certains partis politiques
Apprentissages	Création d'un commun autour d'une lecture politique	Le groupe de coordination pilote On ne peut faire pas perdurer les CLAC	Aspect démocratique pas lié au statut Acquisition d'une meilleure capacité de dialogue avec les institutions Énergés mais pas agressifs, Alliances	Dur de suivre pour ceux qui ne sont pas au cœur du fonctionnement en permanence Coordination du mardi exclut d'emblée les administrateur.rices qui travaillent

Elements de bilan sur la gouvernance

Association

- Structurer dans la durée
- Territoriale : participer aux rencontres asso locales
- « **Formel** » : « **Être enervé mais pas agressif** »
- Contribuer aux politiques publiques/ interlocuteur pouvoirs publics
- Financements publics
- **Encourage une gouvernance (présidence) plus démocratique**
- Fermé : adhérent.es, CA, ...
Se concentrer sur ses adhérent.es ?
- **Pas dit : avoir le même statut que les associations du CAC**
- Salarier.es
- Mais dur de suivre le rythme de l'équipe salariée
- Gestion de la structure intéresse peu/ moins

Collectif

- Liberté de ton : plus agressif
- Force de réunir plusieurs réseaux et associations
- Souplesse sans démocratie formelle
- **Regrouper pour lutter**
- **Large agrégation**
- Prend le relais quand la vie associative patine
- Plus ouvert : non adhérent.es peuvent s'investir et prendre la main
- **Permet un commun autour d'une lecture politique**
- **Capacité à apporter de l'analyse**
- Flou du statut des participant.es (leur nom propre, leur structure, ...)

Gouvernance

Forces

- Constitution d'un CA/ présidence
- Présidence qui souhaite faire collectif

Faiblesses

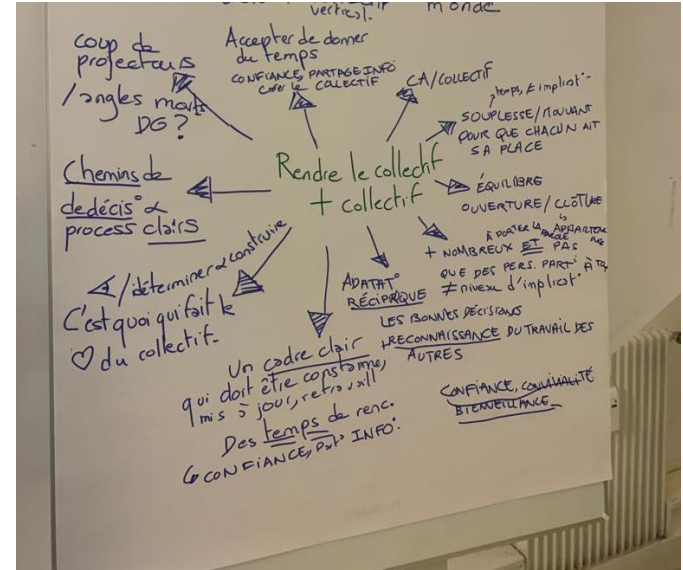
- Compliqué de créer des collectifs locaux
- Coordination du mardi exclut d'emblée les administrateur.rices qui travaillent
- Dur de suivre pour ceux qui ne sont pas au cœur du fonctionnement
- Ne pas vider le CA de son rôle politique (pas que fonction employeur)
- Dur de faire prendre la dynamique du CA

Global :

- > principal : alliances, partenariats, capacité à être ouvert
- > mêmes participant.es pour partie collectif et association
- > qu'attend t'on du fonctionnement associatif ? comment ne pas perdre les gens que ce soit collectif ou association ?
Sans être sclérosé sur les statuts
- > penser des temps/ espaces et pas des personnes

Rendre le collectif plus collectif (étape 5 à venir...)

- Ne pas être en contradiction entre un fonctionnement collectif et la nomination potentielle d'un DGD
- Faire des chemins de décision et process clairs et connus => plutôt parler de cadre clair, qui doit être rediscuté et remis à jour.
Processus en cours
- Aller au même endroit/ avoir les mêmes priorités -> ne pas penser que c'est un problème de mise en forme mais être clair sur le cœur du collectif (et points de vigilance) : direction claire
- Capacité à écouter les points d'alerte des personnes qui ne sont pas dans la même situation
- Temps de rencontre pour partager, vulgariser, créer de la confiance
- Accepter de donner du temps à ça (bénévole ou salarié.e)
- Faire le DLA : être ici pour penser ces questions
- Équilibre entre ouverture et clôture
- Plus collectif = plus nombreux.ses (mais pas toutes impliqués.es et c'est pas grave. Pas de soucis de ne pas être consulté sur un communiqué si pas de temps à donner.)
- Adaptation réciproque. Reconnaissance du travail et des responsabilités des autres.



Les méthodes d'intelligence collective appréhendées

Format d'inclusion cartes

Le futur désirable

Gommettes

Débat mouvant

Life Flow

Les thématiques abordées

Le projet commun

Les objectifs prioritaires 2026

L'historique du CAC

L'évolution de l'organisation et de la
gouvernance du CAC

La distinction association/ collectif

Le bilan de la gouvernance actuelle

Un cheminement prévisionnel en 5 étapes clés



Déclulsion

→ Je laisse

→ Je prends



MERCI !



Faire
Collectif