



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)



Septembre 2023 – Mars 2024
Journée 3 : 21 décembre 2023
Restitution des travaux



Faire collectif & LE SENS DES COMMUNS



Jour 3

Travailler sur
la gouvernance et l'organisation interne

LE BAROMÈTRE



En un adjectif...

Comment vous sentez-vous en
amorçant cette rencontre ?

Comment souhaitez-vous ressortir ?

Cadre commun

- Faire une pause matin et après-midi, traiter ses mails si besoin à ce moments -là
- 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
 - Libre circulation dans l'espace
 - Soin, bienveillance, soutien
 - Rester centré sur le sujet qui nous regroupe

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

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

- Intelligence collective & éducation populaire
- Expérimentation et appropriation

Favoriser le transfert de savoirs-faire et d'expérience

- Capitalisation pour le CAC, la communauté apprenante et les organisations membres du CAC

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

- Dérangement et questionnement
- Engagement et co-responsabilité

Un cheminement prévisionnel en 5 étapes clés



Les avancées des 2 premières journées

PROJET COMMUN

Rendre le collectif + collectif =
Renforcer l'implication de chacun·e dans le projet commun, en fonction de ses possibilités et des besoins du CAC

Des missions sociales réaffirmées

Une vision partagée du CAC en 2028 & des priorités 2026 identifiées

La pertinence du positionnement et des missions confirmées : Militantisme et expertise
; Espace d'échanges, de production de savoirs et de « plaidoyer »

Un cadre stratégique affiné

Les enseignements des 2 premières journées

GOUVERNANCE

Rendre le collectif + collectif =
Clarifier et renforcer l'implication de chacun dans les prises de décision du CAC

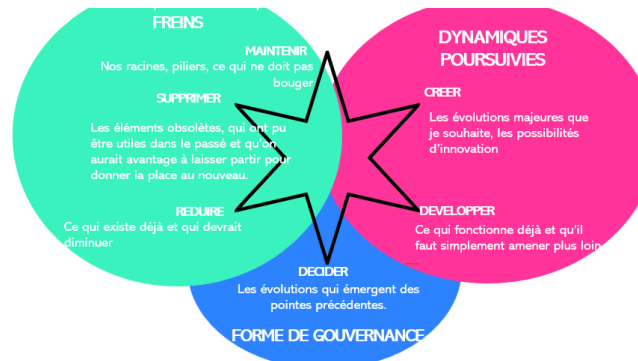
Une histoire de l'évolution de la gouvernance du CAC partagée

Titre	2010 : construction collective	2013 : structuration en association	2017 : élargissement du réseau	2019 : nouvelle présidence
Symbole/ Image				
Forces & ressources	Groupe asso militantes + acteurs hauts fonctionnaires Des personnalités reconnues Des compétences en réseau (des pouvoirs) qui entraîne de façon informelle	Collectif existant + Salarié	Apports analytiques depuis longtemps Capacité à mobiliser Souplesse, rapidité de réaction	Emergence via confil, ils n'avaient pas les mêmes bagages (Jean-Claude ECOT VS Gilles Ribreau des MJC, Education pop)
Dynamiques perceptibles	Porter des idées et débats près la société	Structuration dans la durée Développement territorial, association (France des associations, LAC) 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 cet enjeu résolu les années universitaires Ouverture au interlocuteur plus reconnaissable (les "régulateurs"), notamment au regard des pouvoirs publics (Financement)
Apports du collectif et de l'association dans cette étape	Intelligence au service de valeurs qui permet une large agrégation Lutte contre la marchandisation/instrumentalisation (CIS, RSE)	Charte Contributions politiques publiques, dénonciation CIS, CIS, Veil	Apports analytiques Mobilisation Contribution à la concertation	L'association participe en tant qu'association + le collectif prend le relais à ce moment là
Forme de gouvernance envisagée/ expérimentée	Collectif informel appuyé sur des pouvoirs reconnus	Présidence tournée vers Actes, échanges Poids du CA (Changements)	collectif / rapidité mais pas forcément démocratique	Volonté d'une continuité entre la vie associative et le politique (les asso peuvent participer au changement politique) s'est fait par parti avec changement de 0-1 problèmes, mais sans vouloir travailler pas universitaires et EM de certains partis politiques

Un bilan de la gouvernance co-construit

L'ADN collectif réaffirmé

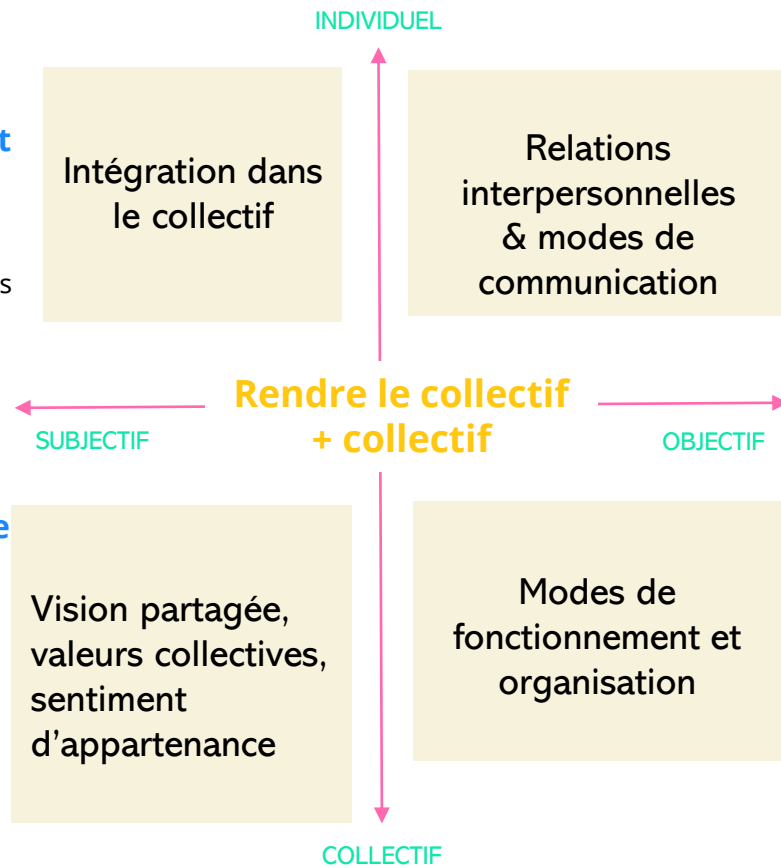
Des évolutions souhaitées exprimées



Les évolutions souhaitées

- Une vision partagée des différentes manières d'être partie prenante au CAC
- La visibilité sur les espaces et niveaux de contributions possibles
- Un parcours d'intégration et d'orientation des nouveaux membres
- La place des adhérent.es individuels et assos locales et l'appui sur leur expertise / expérience
- Des chartes de réciprocité avec les partenaires

- Une vision partagée du cadre stratégique du CAC
- La charte des principes à actualiser
- La priorisation des missions du CAC



- Des modes de communication et d'information fluides entre les instances, et avec l'équipe salariée
- Une reconnaissance de l'apport de chacun (Feedback et signes de reconnaissance?)
- La réorganisation de la gare centrale

- Le périmètre et le rôle des instances à clarifier
- Des chemins de décisions à poser en fonction des sujets
- Des statuts à actualiser
- Une organisation à clarifier
- Un cadre de travail conforme aux valeurs pour les salarié.es
- Des outils de pilotage cômpta

Effets-miroirs : les décalages et les freins



Le **positionnement et les missions** du CAC sont réaffirmés

Au regard du panel d'actions et de l'impact souhaité, le CAC souhaite **mobiliser** davantage ses membres

Le CAC souhaite mettre en place une **gouvernance** plus collective

MAIS la **multiplicité des actions** au regard des **ressources disponibles** pose question

MAIS les membres

- ne **peuvent pas** forcément **s'engager davantage**
- **manquent de visibilité** sur les modalités et espaces de contributions

MAIS

- La volonté d'ouverture rend les **rôles, responsabilités et périmètre des différents cercles flous** (dedans/dehors...)
- la **hiérarchie des cercles** questionne

=> **ENJEU DE PRIORISATION** : se recentrer c'est aussi se préserver, préserver les membres et leur permettre de s'investir et s'intégrer de manière durable

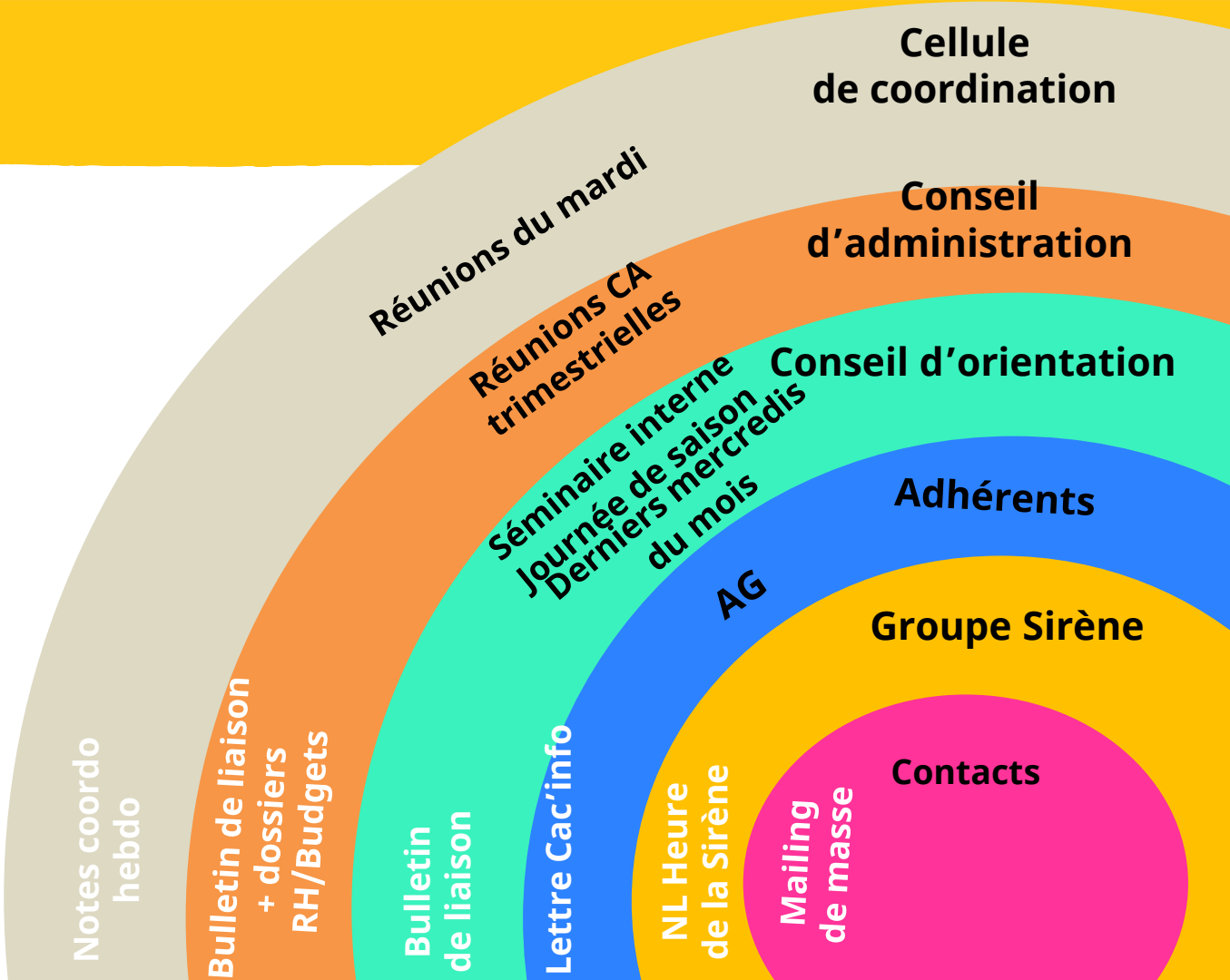
=> **ENJEU DE CLARIFICATION** des possibilités de contributions, avec différents niveaux pour renforcer le collectif

=> **ENJEU DE CLARIFICATION ET DE FORMALISATION** des instances, chemins de décision et circuits d'information



Un fonctionnement

en cercles concentrique, classé par niveau d'implication



Les instances

	Equipe salarié·es permanent·es	Cellule de coordination	Conseil d'administration	Conseil d'orientation	Assemblée générale
Qui	3 Permanents	Bureau + membres du CA + équipe salariée	Membres du CA	Membres du CA + 100 militants cooptés (adhérents + comp de route)	Adhérents physiques (120) + morales (80)
Comment	Recrutement	Statutaire	Election	Cooptation	Adhésion
Rôles	Fiche de poste	suivi très précis de l'avancé des chantiers et affaires courantes en appui à l'équipe salariée sur le suivi des chantiers	Questions liées à la traductions budgétaires des choix politiques, la politique RH et à une veille très active	=> instance supervisant et orientant les travaux du CAC	Relais dans les territoires Rôle de veille politique
Possibilité d'implicati on	Tous les événements	Réunions hebdos du mardi CA + réunions du mardi + 4 Journées de saison + visio derniers mercredis du mois + GT	CA trimestrielles + réunions du mardi + 4 Journées de saison + visio derniers mercredis du mois + GT	Séminaire internes + CA ouverts + 4 Journées de saison + visio derniers mercredis du mois + GT	AG + 4 journées de saison



Des zones de flou

- entre dedans et dehors : compagnons de route // place des adhérents, contributeurs et cibles
- entre espaces de participations et de décision
- sur les cercles par niveau d'implication / groupe d'appartenance

ENJEU : appartenance

Multiplicité des espaces

- Réunion d'équipe du mardi
- Réunion du groupe de coordo du mardi
- Réunion des derniers mercredis du mois
- Séminaires internes
- Journées de saison
- Cac'accueil
- Café CAC
- Séance Université des savoirs asso
- GT collectif
- Observatoire
- Visio mensuelle

ENJEU : mobilisation

Multiplicité des canaux d'info

- Notes coordo hebdo
- Bulletin de liaison interne
- CAC'Info + Lettre des adhérents ?
- La Sirène
- Mailing de masse

ENJEU : suivi et appropriation

Rôles et modes de décision

- Info° différentes, données de plusieurs façons sur les rôles des espaces et/ou instances
- Pas d'info° sur à quels moments sont prises les décisions, et sur quoi ?
- Absence de rôle dédié à l'AG ?
- Complémentarité des rôles des instances
- veille politique portée à deux endroits

**ENJEU : sens, utilité et satisfaction
vs frustration et démobilité dans les instances**



Clarification
des espaces de
participation



Clarification
des instances
de décision

Intention : Faire évoluer la gouvernance en s'appuyant sur les constats partagés et les missions sociales du CAC

Les avancées des 2 premières journées



Les missions sociales

Faciliter un espace
commun militant de
savoirs associatifs

Défendre/ promouvoir
l'autonomie et la
dimension politique des
associations

Les objectifs poursuivis

Identifier et
partager des
enjeux militants
et politiques

Temps collectifs :
échanges, analyses,
réflexion

Alliances et partenariats?

Adhésion (adhérent.es)?

Construire une
analyse et des
ripostes
collectives

Recherche participative

Productions écrites

Mobilisations et animation

Défendre les
valeurs et conquies
associatifs

Rendre visible

Alliances et partenariats?

Productions écrites

Entendre les besoins,
faciliter l'expression

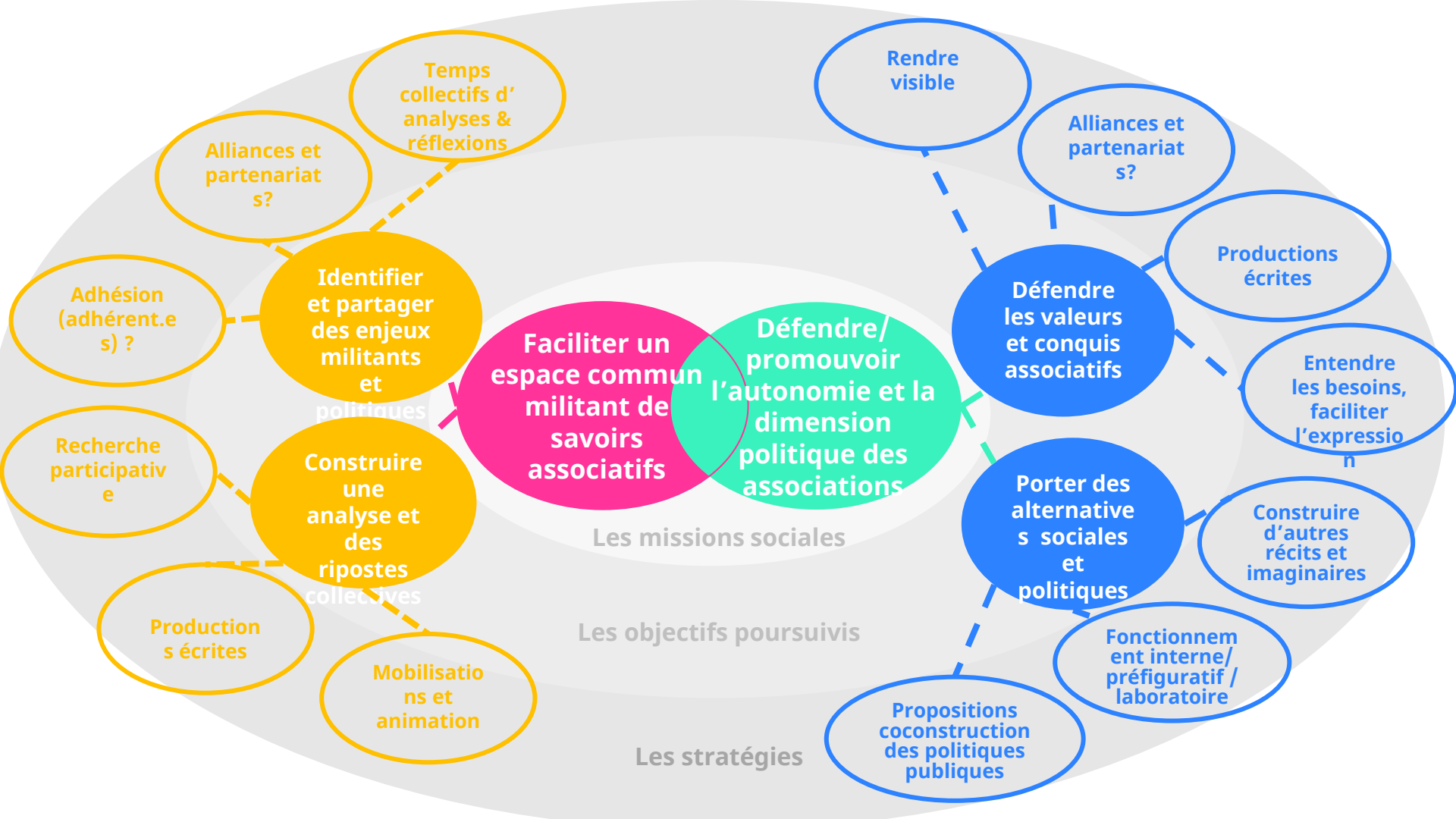
Porter des
alternatives
sociales et
politiques

Construire d'autres
récits et imaginaires

Fonctionnement
interne/ préfiguratif /

Propositions/
coconstruction des
politiques publiques





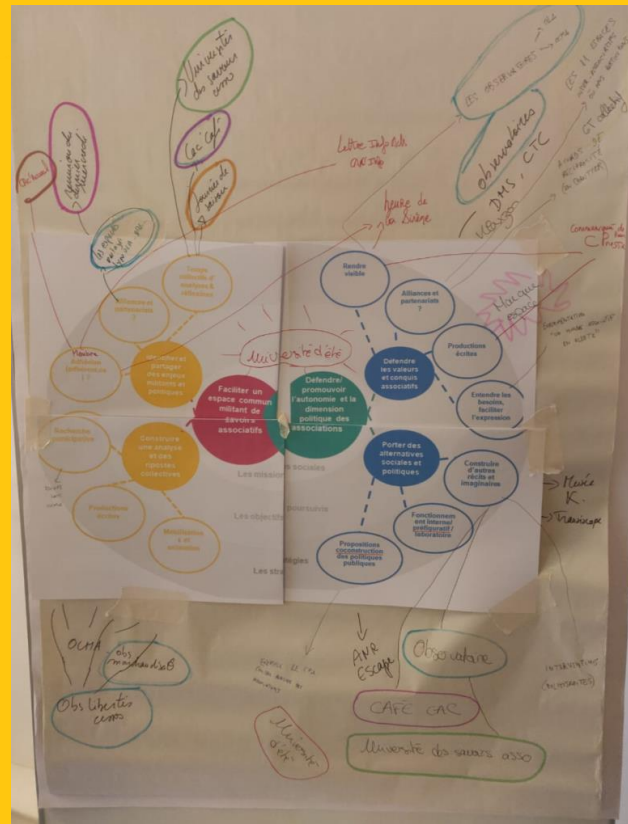


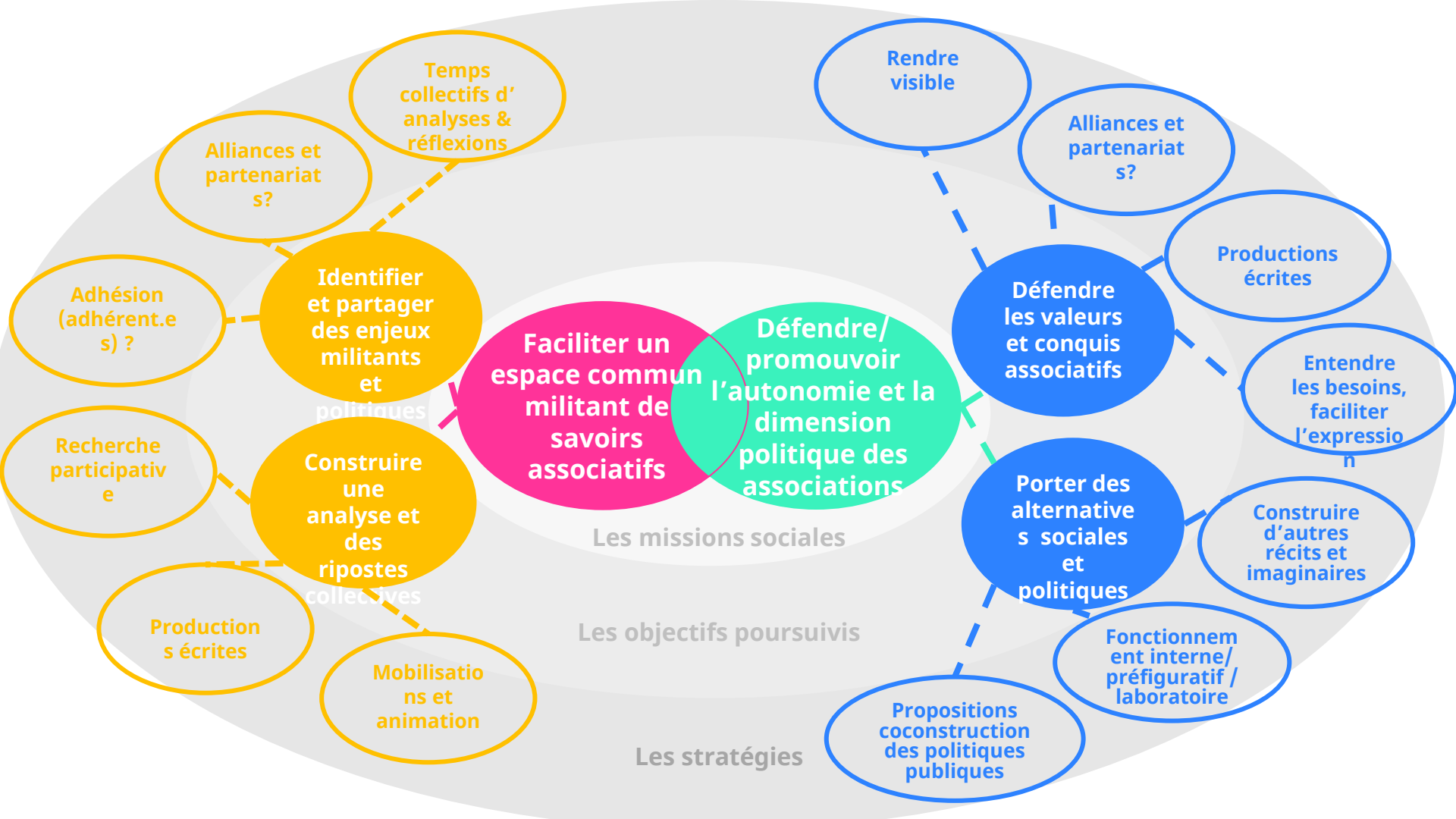
En déambulation
15'

INCARNER LE CADRE STRATEGIQUE

A partir de la proposition

- *Inscrivez les activités correspondant aux stratégies*
- *Si une activité est déjà présente, ne pas la renoter*





Faciliter un espace commun militant de savoirs associatifs

Défendre/promouvoir l'autonomie et la dimension politique des associations

Les missions sociales

Les objectifs poursuivis

Les stratégies

Alliances et partenariats?

Temps collectifs d'analyses & réflexions

Adhésion (adhérent.e s)?

Identifier et partager des enjeux militants et politiques

Recherche participative

Construire une analyse et des ripostes collectives

Production s écrites

Mobilisations et animation

Rendre visible

Alliances et partenariats?

Productions écrites

Entendre les besoins, faciliter l'expression

Défendre les valeurs et conquies associatifs

Porter des alternatives sociales et politiques

Construire d'autres récits et imaginaires

Fonctionnement interne/préfiguratif / laboratoire

Propositions coconstruction des politiques publiques



Les espaces de participation pilotés par le CAC (pour échanger et produire)

- Réunion des derniers mercredis du mois/visio mensuelle (tous les mois, 1 semaine avant la Sirène)
- Université d'été (tous les 2 ans)
- Séminaires internes
- Journées de saison (1 par trimestre)
- Cac'accueil (tous les mois, derniers jeudi du mois)
- Café CAC ' (tous les mois)
- Université des savoirs asso (Tous les deux mois)
- Espaces inter associatifs - GT collectif (musée capitalisme, groupe DLA, numérique, ...)
- Observatoire marchandisation

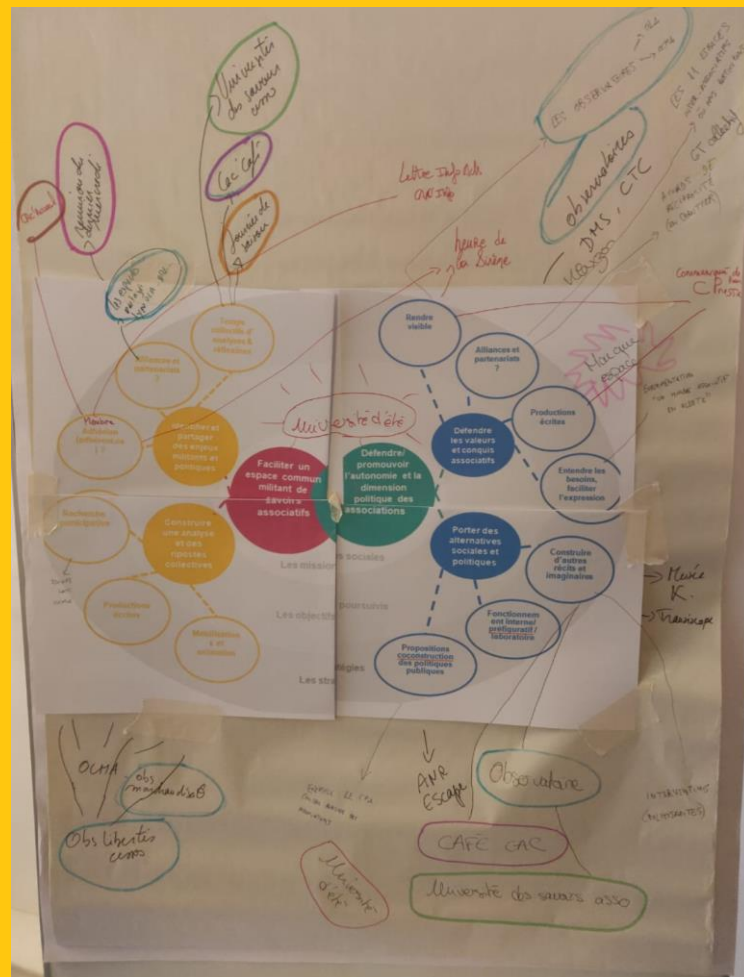
Hors périmètre des interventions dans espaces de travail inter associatifs auxquels le CAC participe (dont observatoire des libertés associatives)

En 4 sous-groupes 1 par objectif 30'

- Quels espaces pour quelles stratégies ?
- Sont-ils tous pertinents ?

RESTITUTION en plénière

- les espaces par objectif (5' par objectif)
- des contradictions, des désaccords (15')



En déambulation

Visitez les espaces de participation

Fiche espace de participation

Nom de l'espace: *Visio mensuelle* *Visio personnes associatives* *objectif d'interconnaissance*

Objectif - objectifs principaux:
• *favoriser le partage des actualités d'activités associatives au niveau au sein de la région de la Seine - St Denis*
• *favoriser la mise en réseau des personnes associatives*
Composition (adhérents, accompagnants, partenaires, salariés...):
• *10 personnes*
• *réunions sur membres accompagnés de route*
• *relatives*

Fonctionnement

Membres: *entre 80 et 100, sauf lors de participation 20 ans*

Intégration de l'espace: *CapSébin*

Fréquence des rencontres: *1 fois par mois, dans la foulée de la CA*

Lieu: au *1075-10*

Modes de participation (si permis): *sur Facebook*

Communication

Canal (mailing newsletter, whatsapp, mail, réunion...): *mailing liste "comité civilités" sur un groupe*

Destinataires: *les liste civilités par quartier sur mail*

Accessibilité de la documentation (site, serveur, autre): *Page + base de la Seine - St Denis*

Fréquence: *1 fois par semaine (pas de visio qd pas de réunion)*

Quel contenu nous faire?
à l'initiative de la communauté?

aire collectif

Fiche espace de participation

Nom de l'espace: *Université d'été*

Objectif - objectifs principaux:
• *offrir un lieu de culture auprès des élèves par le CAC*
• *avec la présence de professeurs mais surtout les élèves*
• *favoriser la présence de la bibliothèque - notamment avec les ateliers de lecture et de cinéma*

Composition (adhérents, accompagnants, partenaires, salariés...):
• *ouvert à tous, étudiants, participants, parents de parents élèves, artistes locaux et extérieurs*

Fonctionnement

Membres: *1000 personnes et plus, locaux, coordi. CAC, CAC*

Intégration de l'espace: *sur inscription*

Fréquence des rencontres: *tous les 2 ans*

Lieu: *Université Paris Paris - temps en présentiel*

Modes de participation (si permis): *sur Facebook, ateliers, dans...*

Communication

Canal (mailing newsletter, whatsapp, mail, réunion...): *mailing newsletter, dans un groupe de discussion, relais locaux*

Destinataires: *16 ans*

Accessibilité de la documentation (site, serveur, autre): *site de l'Université*

Fréquence: *1 fois par an*

aire collectif

Fiche espace de participation

Nom de l'espace: *CAPE CAC* *sur thématique droit*

Objectif - objectifs principaux: *offrir des ateliers de droit, de médiation et d'information*
à la fois

Composition (adhérents, accompagnants, partenaires, salariés...): *Volontaires et intervenants bénévoles*
pour un 2 qui ne peut pas être remplacé?

Fonctionnement

Membres: *1000 personnes*

Intégration de l'espace:

Fréquence des rencontres: *1 fois par an* *→ repenser l'horaire de gestion de la caisse?*

Lieu: *Paris*

Modes de participation (si permis):

Canal (mailing newsletter, whatsapp, mail, réunion...): *mailing liste "comité civilités" sur un groupe*

Destinataires: *16 ans*

Accessibilité de la documentation (site, serveur, autre): *site de l'Université*

Fréquence: *1 fois par an*

aire collectif

Des manques ou des objections ?

Sur quoi on décide ?

Classification des différents niveaux de décision

Stratégique

Le projet social, sa raison d'être et ses objectifs

Décider des orientations stratégiques, les choisir et prioriser

Organisationnel

L'organisation du travail, définition des responsabilités ou limitations d'autorités.

Décider de l'organisation correspondante aux orientations stratégiques : ou et par qui les orientations sont prises en charge

Opérationnel

L'organisation du travail quotidien, prises de décisions efficaces et rapides, répartition des tâches

Décider des arbitrages quotidiens dans la mise en œuvre des actions

Comment on décide ?
Les différents modes de prise de décision

Hiérarchique : la (ou les) personne(s) qui ont le statut prennent la décision

Vote : règle majoritaire

Processus intégrateur de décision : intégrer les objections valables à la décision

Consentement : pas d'opposition

Consensus : accord de toutes

Comment on participe ? Les différents niveaux de participation

L'information : les décisions sont communiquées/ annoncées aux personnes intéressées par différents médias.

La consultation : Les personnes intéressées sont invité.ess à donner leur avis, sans pour autant qu'il y ai d'obligation de suivre ces avis.

La concertation : les personnes intéressées qui souhaitent s'impliquer participent à l'élaboration de la décision, le plus souvent par le biais de groupes de travail, ielles construisent des propositions mais n'ont pas le pouvoir de décision final.

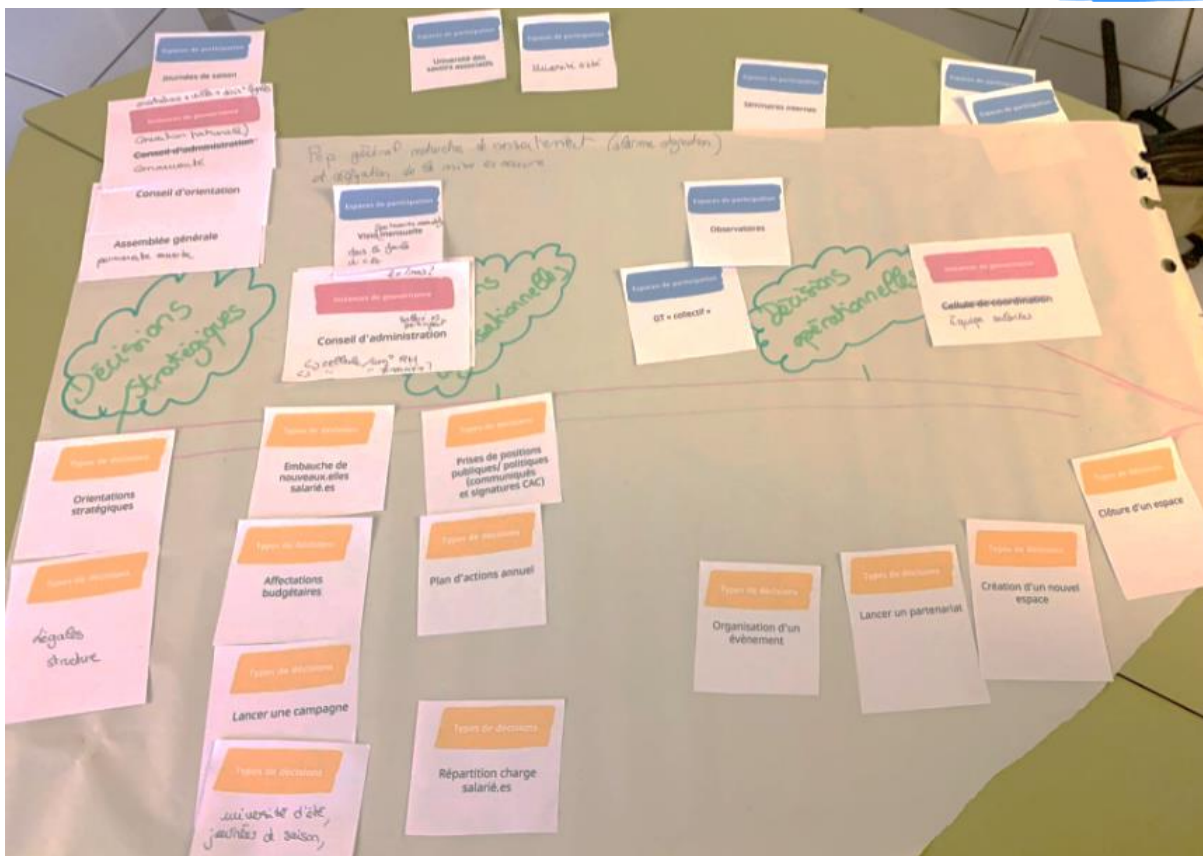
La co-construction (codécision + coanimation + co évaluation) : Le projet est construit en commun avec les personnes intéressées depuis l'origine.

En plénière
30'

FRISE DE LA PRISE DE DECISION

– *Où décide-t-on de quoi ?*

Frise de prise de décision



Frise de prise de décision

Principe général de la décision au CAC : recherche de consentement (alarme objection) et délégation de la mise en oeuvre

Assemblée générale/
convention/ dénomination à
trouver

Conseil d'administration

Observatoire GT Collectifs

Equipe salariée



Décisions stratégiques

Décisions organisationnelles

Décisions opérationnelles

Orientations stratégiques

Décisions légales structure

Journées de saison

Embauche de nouveaux.elles salarié.es

Affectations budgétaires

Lancer une campagne

Lancer des université d'été, journées de saison,

...

prise de positions publics/ politiques
(communiqués et signatures CAC)

Plan d'actions annuel

Répartition charge salarié.es

Visio des partenaires associatifs

Réunion de CA

Organisation d'un
événement

lancer un partenariat

Création d'un nouvel
espace

Clôture d'un espace

Réunion d'équipe



En 3 sous-groupes (1 par type de décisions) 45'

Selon la frise

- remplir les fiches instances
- En s'aidant des cartes instances, espaces, décision, parties prenantes

- Restitution
- Ajouts, Objections ?

Fiche Instance gouvernance

Nom de l'instance :

Raison d'être :

Composition (adhérents, compagnons, partenaires, salariés, ...) :

Prises de décisions

Type de décisions :

Qui décide ?

Mode de prise de décision (majorité des X, consensus, processus intégrateur de décision) :

Qui participe ?

Mode de participation (information, consultation, participation, co-construction) :

Fonctionnement

Membres :

Intégration de l'instance :

Fréquence des rencontres :

Lieu :

Communication

Canal (mailing/ newsletter, whatsapp, mail, réunion, ...) :

Destinataires :

Accessibilité de la documentation (cloud, serveur, autre) :

Fréquence :

Les méthodes d'intelligence collective appréhendées

Format d'inclusion
La frise de prise de décision

Les thématiques abordées

Les espaces de participation
Les espaces de décision
Les types de décision
Les modes de prise de décision
Les types de participation

Pour la prochaine fois...

CAC :

- Formaliser les fiches espaces
- Formaliser les fiches instances
- Laisser murir la question sur la priorisation
- Penser le process de décision sur les prises de positions publiques
- Penser la mise au commun - récolte

Animatrices :

- Restitution et mise en forme schéma
- Centralisation et retours effets miroirs si besoin
- Proposition finalisation et validation de la nouvelle gouvernance



Un cheminement prévisionnel en 5 étapes clés



Déclulsion

→ un mot « Energie »

→ un mot « Bilan »



MERCI !

faire
Collectif

& LE SENS DES
COMMUNS

