



1



- Créée en 1976
- Région : **Pays-de-la-Loire**
- Domaine d'intervention : **Social**
- 500** salariés dont **20** responsables de secteur  
**15** bénévoles

€ Budget : **11 000 000 €**

**MISSION**

Aider, accompagner, assurer un service à domicile auprès des publics : familles, personnes âgées, personnes en situation de handicap, aidants.



**CONSTAT**

UNE VOLONTÉ D'ALLÉGER  
LES CONDITIONS DE TRAVAIL

**DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS CONTEXTUELS PARTICIPENT**

**À ALOURDIR LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES SALARIÉS**

- Un territoire très vaste qui nécessite des trajets importants pour les salariés
- Un manque d'effectifs dû à des départs massifs à la retraite et la diminution de l'attractivité du secteur
- Une imprévisibilité du métier (*nombreux changements de planning, difficulté de transmission en temps réel des informations*)

**BESOINS**

- 1 **Permettre aux salariés de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle**
- 2 **Gagner en réactivité et en souplesse pour s'adapter aux évolutions du secteur**
- 3 **Développer l'activité et mieux répondre aux sollicitations**
- 4 **Améliorer l'attractivité des métiers de l'aide à domicile**
- 5 **Impliquer davantage les équipes de terrain dans le fonctionnement et l'organisation du travail**



**RÉPONSE**

**Aide à domicile 2.0**

**Un outil interactif et collaboratif** (*smartphone + application métier*) :

- + permettant à chaque salarié d'améliorer son propre planning
- + donnant des informations précises et actualisées sur la personne aidée
- + facilitant la communication interne :

**des Instances Représentatives**  
du Personnel vers les salariés  
(*accords d'entreprises*)

**des responsables de secteur**  
vers les salariés  
(*plannings*)

**de la direction**  
vers les responsables de secteur  
(*management, recrutement, projets*)

**Libérons les énergies**

**Un dispositif pour améliorer la reconnaissance et l'attractivité du métier**

Notamment en proposant une nouvelle mission aux salariés : effectuer la visite à domicile de 1<sup>re</sup> évaluation.



## MISE EN ŒUVRE



### PHASES DE TRAVAIL



## BILAN



**Augmentation des temps de travail moyens**  
(125h = 82 % d'un temps plein)



**Fidélisation des salariés**  
(ancienneté médiane = 12 ans)



**Diminution de l'absentéisme**



**Développement de l'activité**



**Diversification des missions**  
(visite à domicile, recrutement, tutorat, autonomie, responsabilité, amélioration des plannings...)

### LE LEITMOTIV DE CES TRANSFORMATIONS INTERNES

Selon Geoffroy Verdier, Directeur d'ADT

*Prendre soin de nos équipes. Car nos salariés sont notre outil de travail, notre richesse. S'assurer de leur bien-être au travail, c'est améliorer la qualité de nos prestations, œuvrer pour le développement de notre activité et assurer la pérennité économique de l'association.*



## ANALYSE



### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + une volonté partagée de **passer d'une logique organisationnelle à une démarche Qualité de Vie au Travail**
- + une **mobilisation de l'outil numérique** pour rendre plus souple l'organisation du travail
- + une **combinaison de différentes actions** dans un même objectif
- + l'**implication de toutes les parties prenantes** : administrateurs, instances représentatives du personnel, salariés, personnes aidées, partenaires...
- + une **accélération du projet** (dans le cadre du Transformateur Numérique par La Fing et l'ANACT)

### POINT D'ATTENTION

#### Analyse prospective du marché

Dans le cas d'une telle transformation, il faut s'assurer en amont que les clignotants économiques, les perspectives d'avenir sont au vert pour ne pas mettre à mal l'équilibre et le développement de la structure.



### EN SAVOIR PLUS

02 51 80 61 20  
adt@aideadomicilepourtous.org  
www.aideadomicilepourtous.org

2

SITAPHY

- Créée en **2001**
- Région : **Bourgogne-Franche-Comté**
- Domaine d'intervention : **Insertion**
- 16** salariés (4 permanents + 12 en insertion)  
**3** bénévoles

€ Budget : **510 000 €**

**MISSION**

Favoriser l'insertion professionnelle en milieu ordinaire de personnes en situation de handicap et bénéficiaires des minima sociaux par la création de jouets en bois d'inspiration historique.  
SITAPHY = Synergie, Insertion et Travail Adapté aux Personnes Handicapées de l'Yonne.



**CONSTAT**

UNE GOUVERNANCE  
NON OUVERTE AUX SALARIÉS  
DE L'ASSOCIATION

Compte tenu de la petite taille de l'association, faire des salariés de véritables collaborateurs de l'association, au sein de son fonctionnement comme au sein de sa gouvernance est un enjeu clé.

**BESOINS**

- 1 Favoriser la participation de tous
- 2 Faire des salariés permanents et des salariés en insertion de véritables parties prenantes au sein de l'association
- 3 Appliquer à l'interne les principes et valeurs prônées par l'association
- 4 Garantir la continuité de l'activité



**RÉPONSE**

Gouvernance inclusive

+

Management coopératif

**Appliquer le principe « Un homme, une voix » à tous les acteurs : non seulement administrateurs, mais aussi salariés et bénéficiaires**  
**Deux collèges supplémentaires ont été ajouté aux statuts de l'association :**

- Un collège des salariés permanents
- Un collège des salariés en insertion

**Déléguer l'ensemble des responsabilités d'une fonction à son auteur**

- Les salariés sont pleinement responsables de leurs fonctions
- Le manager n'a plus qu'un rôle d'aide et de contrôle
- Les règles de fonctionnement sont prises collectivement
- Certaines fonctions du directeur sont délégués aux salariés pour une meilleure cohérence avec leurs missions



## MISE EN ŒUVRE



## BILAN

-  **Accroissement du sentiment d'appartenance** à l'association
-  **Montée en compétence** des salariés
-  **Disparition de la hiérarchie** au profit du fonctionnel
-  **Relations de travail** plus équilibrées
-  **Gouvernance** plus participative



## PHASES DE TRAVAIL



### Cadrage

Débats au CA  
Échanges avec les salariés

### Validation

des décisions par un avocat  
en droit social

### Mise en place

Modification des statuts  
de l'association

### Formation

des salariés pour accompagner  
la montée en compétences

## LE CHANGEMENT DANS MON QUOTIDIEN

selon 4 parties prenantes

1

*Je me sens autant militante que salariée*  
Aurélie Bernet,  
assistante de direction  
et administratrice

2

*Je fais essentiellement fonction de personne ressources.*  
Jean-Pierre Thibault,  
directeur de l'association

3

*J'ai gagné en responsabilité et ça m'a permis de me réaliser sur le plan personnel.*  
Florence Aubert,  
coordinatrice

4

*J'ai pris conscience que je faisais partie d'une association avec tout ce que cela implique en terme de principes et valeurs.*  
Bernadette Torteau, salariée en insertion et administratrice

5

*Mon insertion va au-delà du professionnel, c'est une insertion dans la vie associative.*  
Marie Wandress, salariée en insertion et administratrice



## ANALYSE

### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + une approche globale
- + une réflexion coconstruite avec l'ensemble des parties prenantes
- + un accompagnement à la prise de responsabilité

### POINT D'ATTENTION

#### Cadre juridique de l'exercice

Favoriser la participation des salariés au sein d'une association nécessite une attention quant aux règles juridiques.

Par exemple, au sein d'une gouvernance inclusive :

- le collège des salariés ne doit pas représenter plus de 30% du total des membres du CA
- la désignation d'un salarié doit se faire uniquement sur la base du volontariat
- le directeur ne peut pas être membre du CA
- les salariés élus au CA ne doivent pas pouvoir statuer sur les questions touchant à leur contrat de travail et aux rémunérations

De même, dans le cadre du management collaboratif,

il faut veiller au respect de responsabilité juridique de la personne morale associative.



### EN SAVOIR PLUS

03 86 42 96 84  
sitaphy@orange.fr  
www.sitaphy.net



3



SOS VILLAGES  
D'ENFANTS  
FRANCE

- Créée en 1956
- Région : **Île-de-France**
- Domaine d'intervention : **Social**

- 572 salariés
- 180 bénévoles
- 10 volontaires en service civique

- 17 villages SOS en France

€ Budget : **61 500 000 €**

**MISSION**

Accueillir sur le long terme des frères et sœurs dont la situation familiale nécessite le placement. Leur apporter soutien et affection tout en les accompagnant vers l'autonomie.



**CONSTAT**

DES COMPÉTENCES TACITES  
DIFFICILES À TRANSMETTRE

Les compétences tacites sont précieuses pour permettre aux mères SOS de mener à bien la double mission confiée : assurer l'accompagnement éducatif et favoriser la sécurité affective des enfants. Mais, les nouvelles recrues n'ont pas l'expérience nécessaire pour les développer dès leur arrivée et les professionnels expérimentés rencontrent des difficultés à les formaliser. Dans un contexte de développement important de l'association, le risque de perdre ces compétences est élevé.

**COMPÉTENCES EXPLICITES :**

**connaissances, savoir-faire théorique.**

Compétences pouvant faire facilement être définies, retranscrites, transmises de façon traditionnelle par des formations ou des écrits.



**COMPÉTENCES TACITES :**

**comportements professionnels.**

Compétences fondées sur l'expérience pratique développée en situation professionnelle ou dans la vie sociale. Elles sont difficiles à décrire ou à traduire.

**BESOINS**

1

Maintenir le savoir-faire et savoir-être des Mères SOS

2

Mieux identifier les compétences tacites

3

Favoriser le transfert de ces compétences

4

Accompagner les nouvelles recrues dans l'acquisition de ces compétences

5

Garantir leur pérennité et leur évolution



**RÉPONSE**

Un dispositif favorisant le partage d'expériences par la création d'espaces de travail en commun et d'événements de médiation :

Un **parcours de tutorat** incluant temps d'observation ou de travail en commun entre personnes tutorées et personne tutrice.

Un **rencontre bisannuelle d'échanges** entre des mères SOS retraitées, des mères SOS en poste et des mères SOS recrutées au cours de l'année.

Un **journée annuelle** d'actualité associative autour de thématiques stratégiques pour l'association mobilisant nouveaux salariés (*arrivés dans l'année*) et salariés plus expérimentés (*au moins 10 ans d'expérience*).



### MISE EN ŒUVRE

un **groupe projet** composé du directeur des ressources humaines, du responsable du pôle compétence, du directeur des activités, de la directrice générale et d'un administrateur

20 000 € / an pour l'organisation des 2 événements



#### PHASES DE TRAVAIL



### BILAN

- Renforcement du sentiment d'appartenance à l'association
- Valorisation de l'expérience et du professionnalisme des salariées
- Formalisation des compétences tacites et transmission de celles-ci

#### EN 1 AN

- 80 PERSONNES** ont suivi le parcours de tutorat
- + DE 50 PERSONNES** ont participé à la rencontre bisannuelle d'échanges
- + DE 100 PERSONNES** ont participé à la journée annuelle d'actualité. Dispositif renouvelé en 2019

#### CONCLUSIONS POSITIVES SOUS 2 ANGLES

- La motivation des salariés
- La formalisation des compétences tacites grâce aux échanges

#### LES 3 AUTRES APPORTS DU DISPOSITIF

selon Christophe Chabrier, responsable du pôle compétences +

1

Les échanges sont plus fluides, spontanés, sincères.

2

En cette valorisation de leur expérience, les personnes ressources perçoivent une reconnaissance de leur valeur professionnelle.

3

Le sentiment collectif d'appartenance à l'association et à son projet associatif se trouve renforcé.



### ANALYSE

#### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + un **groupe projet** incluant l'ensemble des pôles concernés
- + des **managers consultés et impliqués** régulièrement
- + l'**animation de chaque séquence** pensée et préparée
- + un **choix de thématiques stratégiques** et de situations concrètes universelles pour permettre l'intérêt du plus grand nombre

#### POINT D'ATTENTION

Éviter de distinguer les professionnels en deux catégories :

les « sachants » et les « apprenants ».

Pour faciliter les échanges et favoriser la motivation collective, il faut partir du principe que le dispositif est une occasion d'apprentissage pour tous quelle que soit son expérience ou son poste.



#### EN SAVOIR PLUS

01 55 07 25 36  
cchabrier@sosve.org  
www.sosve.org





4



Créée en **1994**  
Région : **Auvergne-Rhône-Alpes**  
Domaine d'intervention : **Environnement**

**22** salariés  
**10** bénévoles  
**3** volontaires en service civique

€ Budget : **1 400 000 €**

**MISSION**

Œuvrer pour la transmission intergénérationnelle de l'agroécologie dans les pays du Nord et du Sud par la formation des acteurs pour accompagner le changement de pratiques agricoles et de paradigme sociétal.



**CONSTAT**

UNE RELATION DE CONFIANCE  
À RÉTABLIR ENTRE L'ÉQUIPE,  
LA DIRECTION  
ET LES ADMINISTRATEURS

Suite à un renouvellement de l'équipe salariée, une réflexion autour d'une gouvernance partagée et inclusive est amorcée.



**BESOINS**



**RÉPONSE**

**Une gouvernance partagée**  
basée sur le collectif,  
la concertation  
et la responsabilisation

**Avec la création de nouvelles instances collectives**

- un « **Jardin Intérieur** », espace de médiation et d'écoute
- un « **Groupe Rendre Heureux** » (GRH) pour la gestion des ressources humaines
- un **comité éthique** pour la gestion des financements

**et la mise en place d'outils**

- **formation** à la communication non violente
- **élection** « sans candidat » des IRP
- **désignation d'un « salarié-administrateur référent Bureau »** pour représenter les salariés au sein du Bureau.



## MISE EN ŒUVRE

un large COPIL mixte salariés administrateurs et un consultant pour accompagner la construction du plan d'action



## BILAN

- Gain en agilité, en souplesse et en capacité d'adaptation
- Meilleure appropriation des décisions stratégiques
- Plus grande réactivité opérationnelle
- Compréhension partagée des enjeux
- Nouvelles compétences acquises par tous les acteurs notamment en gestion et conduite des projets
- Vraie envie de faire ensemble

### PHASES DE TRAVAIL



### 4 REGARDS SUR CETTE GOUVERNANCE PARTAGÉE

1

Administrateurs et salariés s'investissent ensemble dans chaque instance. L'ambiance au sein de l'équipe est joyeuse et solidaire, cela se remarque par nos visiteurs, partenaires, stagiaires, volontaires, et c'est un vrai bonus pour tous ceux qui y travaillent.

Virginie Sanchez,  
chargée de mission

2

J'ai l'occasion de développer de nouvelles compétences tout en étant rassurée par la dynamique collective qui pose un cadre sécurisant. L'intelligence collective permet de dénouer certaines situations complexes de façon plus créatives, et surtout, elle est garante d'une forme de bienveillance envers tous.

Carine Fabre,  
assistante et membre du GRH

3

J'ai un autre regard sur la structure, son fonctionnement. J'ai développé une vision plus globale de l'association et une meilleure appréhension de ses enjeux et ses difficultés. Cette nouvelle organisation met plus d'humain dans les relations.

Tanguy Cagnin,  
chargé de mission  
et membre du Jardin Intérieur

4

De manière générale, nous avons tous, salariés comme administrateurs, dû apprendre à mieux s'écouter, mieux communiquer et mieux collaborer. Aujourd'hui, je mesure le chemin parcouru, au niveau de la conduite de nos réunions, de la prise de décisions, de la cohésion d'équipe. Et c'est une grande satisfaction !

Françoise Vernet,  
Présidente



## ANALYSE

### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + un modèle auto-construit par rapport au contexte et aux besoins de l'association tout en s'inspirant de modèles existants
- + un accent fort mis sur la responsabilisation des salariés
- + des instances de travail mixtes administrateurs/salariés
- + des rencontres régulières pour construire une relation de confiance entre les dirigeants bénévoles et les salariés
- + des outils pour garantir un cadre bienveillant et sécurisant
- + des points d'étape réguliers (tous les 6 mois)

### POINT D'ATTENTION

#### Questionner régulièrement le modèle

Le schéma de gouvernance partagé doit d'être évolutif, adapté à l'association et son environnement qui évolue sans cesse. Les acteurs impliqués doivent veiller à évaluer régulièrement le modèle et à analyser son efficacité face aux nouveaux besoins et enjeux de l'association.



### EN SAVOIR PLUS

04 75 36 64 01  
<https://terre-humanisme.org/contact>  
<https://terre-humanisme.org/>



5



Créée en **2001**  
Région : **Centre-Val-de-Loire**  
Domaine d'intervention : **Culture / Éducation**

**2** salariés  
Des artistes intermittents (*en effectif variable*)  
**10** bénévoles

€ Budget : **210 000 €**

**MISSION**

Faire vivre d'autres images de cinéma, de la diffusion à la production en passant par l'accompagnement des pratiques amateurs et l'éducation artistique et culturelle.



**CONSTAT**

UNE NOUVELLE DYNAMIQUE  
PROPICE AU CHANGEMENT

Avec l'arrivée de nouveaux bénévoles et l'élection d'un nouveau Conseil d'Administration, s'est présentée l'opportunité de revoir le fonctionnement général de l'association.

**BESOINS**



**RÉPONSE**

Un fonctionnement  
horizontal  
et un décloisonnement  
des activités

**Avec :**

- un **mode décisionnaire collectif** avec une co-présidence
- **administrateurs et salariés qui travaillent ensemble** pour orienter et gérer les actions
- **des réunions d'équipe hebdomadaires** transformées en lieux d'échanges et de prise de décisions
- **une évolution de l'organisation interne** traduite par la redéfinition des missions de chacun et la création d'un poste supplémentaire (*recrutement via un contrat de professionnalisation*)



## MISE EN ŒUVRE

**Accompagnement par prestataires**  
(Engrenage et BGE 45)  
dans le cadre d'un DLA



4 500 €



### PHASES DE TRAVAIL



### LES 4 BÉNÉFICES DE CE MODE DE FONCTIONNEMENT

Selon Vianney Lambert, co-fondateur de l'association et Paul Rapinat, administrateur

1

Il permet d'interroger de manière ouverte et constructive les pratiques et les activités de l'association tout en prenant en compte son histoire et son identité.

2

Il favorise un dialogue plus riche entre les salariés et les bénévoles, basé sur la notion de transmission et de passion.

3

Chaque personne, salariée ou bénévole, trouve plus facilement sa place au sein de l'association. Son implication en est renforcée.

4

La diversité des regards (salariés, réalisateurs, membres du CA, adhérents...) affinent les prises de décision.



## ANALYSE

### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + un panorama exhaustif réalisé en amont (forces vives, missions, instances, espaces informels...)
- + une implication de toutes les parties prenantes dans la démarche réflexive
- + des groupes d'échanges thématiques
- + une action à visée continue
- + une dynamique de groupe favorable au changement
- + une rédaction commune des fiches de poste
- + une plateforme de travail collaborative accessible

### POINT D'ATTENTION

#### Outils a posteriori

Dans le cas d'une action à visée continue comme celle-ci, il faut rester vigilant à la bonne application des décisions actées et se doter d'outils « témoins » de ces bonnes pratiques comme par exemple des tableaux de bord de suivi de formation. Il est important de veiller à ce que chacun se sente à l'aise dans la nouvelle organisation et les nouvelles missions confiées. Pour ce faire, un espace de parole ouvert et bienveillant est utile.



### EN SAVOIR PLUS

02 38 53 57 47  
ateliers@centssoleils.org  
http://centssoleils.org



6



- Créée en **1898**
- **Couverture nationale**
- Domaine d'intervention : **Éducation populaire / Culture / Sport**
- **24** salariés
- **7500** bénévoles
- **111** volontaires en service civique
- **1 500** associations
- **12** comités régionaux
- **82** comités départementaux
- **216 000** licenciés

€ Budget : **3 205 924 €**

**MISSION**

Développer les activités sportives, culturelles, éducatives et de loisirs sur le territoire national.



**CONSTAT**

UNE VOLONTÉ DE STABILISER  
L'ÉQUIPE SALARIÉE

Une succession de départ de salariés au sein du siège de la FSCF a menée à une remise en question de l'organisation interne.

**BESOINS**

1

**Favoriser la montée en compétences et en responsabilités**

2

**Instaurer un climat de travail permettant l'épanouissement de tous (salariés, élus et bénévoles)**

3

**Faciliter les prises de décisions collégiales**

4

**Mieux coordonner et suivre les projets et actions**



**RÉPONSE**

Une large réorganisation du fonctionnement interne

**En 4 points :**

- **Une organisation matricielle** (management non hiérarchique et inter-service) qui responsabilise l'ensemble de ses salariés en les accompagnant dans une démarche projet qui valorise plusieurs d'entre eux en les positionnant comme « responsable de domaine d'intervention (RDI) »
- **Une charte de fonctionnement** élu/salarié adaptée au projet éducatif de la fédération instaurant des binômes de travail élus/salariés.
- **De nouveaux cadres de travail :**
  - / **côté gouvernance** : des comités de coordination (entités mixtes élus/responsables salariés)
  - / **côté équipe salariée** : des pôles associés à des domaines d'intervention définis en missions, en opérations et en tâches
- **Une cellule RH** composée d'une personne supplémentaire dédiée chargée de mettre en place un plan de formation et répondre aux nouveaux besoins de cette réorganisation.



## MISE EN ŒUVRE

**Deux prestataires extérieurs** pour accompagner la démarche de l'audit à la solution  
**+ un comité de pilotage** composé d'élus du bureau exécutif et de cadres de la FSCF  
**+ une personne chargée du suivi** de la mise en œuvre opérationnelle



85 335 €



## BILAN



**Stabilisation** du nombre de salariés



**Revalorisation de la masse salariale** liée la prise de responsabilité des salariés



**Un budget de formation doublé**

### PHASES DE TRAVAIL



#### Cadrage

Identification des besoins, définition des objectifs et audit externe

#### Conception

Co-construction de la réponse avec l'ensemble des parties prenantes

#### Validation

par le comité directeur

#### Mise en œuvre

puis présentation au congrès fédéral

#### Mise en place

progressive de la réorganisation

### LES 5 AUTRES APPORTS DE LA RÉORGANISATION

selon Laurence Sauvez, cadre d'état, directrice technique nationale de la FSCF

1

Une amélioration de l'ambiance de travail.

2

Une meilleure qualité des réponses apportées.

3

Une plus grande cohérence dans le rôle et le positionnement des différents salariés.

4

Une plus grande fluidité dans la circulation des informations et dans la prise de décisions.

5

Une charge de travail mieux répartie et une meilleure lisibilité des actions.



## ANALYSE

### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + des entretiens individuels et des ateliers pour favoriser l'expression des besoins des élus et salariés
- + un audit externe qui a mis en lumière la nécessité d'aller au-delà de l'aspect managérial
- + une adhésion globale de tous les acteurs impactés
- + une cellule RH dédiée mise en place suite à la réorganisation

### POINT D'ATTENTION

#### IMPORTANCE DE L'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS

Dans le cas d'une conduite de changement d'une telle envergure, le prestataire doit non seulement accompagner les élus mais également les salariés, afin de permettre à ces derniers d'appréhender le sens des futures actions qu'ils devront porter.



### EN SAVOIR PLUS

01 43 48 50 57  
 direction@fscf.asso.fr  
 www.fscf.asso.fr



7



Créée en **2016**  
Région : **Auvergne-Rhône-Alpes**  
Domaine d'intervention : **Social**

**2** salariés  
**49** bénévoles

**258** adhérents

€ Budget : **98 458 €**

**MISSION**

Créer et gérer - de manière participative et ouverte sur le quartier - des lieux de consignes de bien personnels pour les personnes en situation de précarité.

**CONSTAT**

DES REPRÉSENTATIONS  
SUR L'EXCLUSION À MODIFIER

En tant qu'association qui œuvre pour l'inclusion sociale, travailler à ne pas reproduire dans son organisation et son fonctionnement interne les représentations sur l'exclusion est un postulat de départ pour Bagage'rue.

**BESOINS**

- 1** Lutter contre les phénomènes d'exclusion
- 2** Effacer la distinction entre aidants et aidés
- 3** Permettre la participation des personnes qui vivent ou ont vécu la rue
- 4** Développer leur pouvoir d'agir
- 5** Favoriser l'engagement bénévole grâce à la dimension participative

**RÉPONSE**

Permettre  
aux bagageurs  
de devenir  
bagagistes

**Au moyen de plusieurs leviers :**

- **adhésion à prix libre** (à partir de 0 euro) : elle est obligatoire pour les bagageurs et les bagagistes
- **ouverture des instances décisionnelles de l'association** aux personnes vivant ou ayant vécu la rue
- **utilisation de méthodes d'animation** favorisant la participation de chacun
- **organisation de sessions de formations** (sous forme de Form'action ou de co-formation) pour favoriser la transmission, l'interconnaissance et le développement d'une pratique commune
- **mise en place de réunions d'information** sur le rôle de bagagiste
- **organisation de temps d'échanges** et de temps conviviaux bagageurs / bagagistes

**BAGAGEURS :**  
utilisateurs du service,  
personnes amenant leurs bagages.



**BAGAGISTES :**  
bénévoles chargés de la tenue  
des permanences du service de bagagerie.



## MISE EN ŒUVRE

Une coordinatrice est chargée de la coordination et de l'animation de la démarche participative

10 906 €



## BILAN



5 membres du CA  
(sur 14)  
sont des personnes vivant ou ayant vécu dans la rue

14 des 49  
bagagistes actuels  
étaient bagageurs

En moins de 6 mois,  
l'association est passée de 56 adhérents à 258

2016

### PHASES DE TRAVAIL

**Identification des besoins**  
avec une enquête de terrain

**Finalisation**  
du projet associatif,  
au moyen de  
3 réunions collectives

**Réflexion**  
sur le statut de chacun  
et le choix des mots

**Recrutement**  
des premiers bénévoles,  
grâce à une campagne  
de communication  
et différentes rencontres

**Mise en place**  
d'un nouveau schéma  
de gouvernance afin  
de favoriser l'implication,  
la participation de tous

**Création**  
d'un groupe de travail  
afin de réfléchir  
aux moyens d'aller plus  
loin dans l'ouverture  
de la gouvernance

### 3 REGARDS SUR BAGAGE'RUE par 3 parties prenantes

1

Lorsque j'ai connu la Bagage'Rue, j'étais soulagé de pouvoir déposer mon sac. Lors de mon inscription, on m'a proposé de faire du bénévolat au sein de l'association. C'est avec plaisir que j'ai accepté afin de me rendre utile et revenir un peu dans une vie active. Depuis, je suis devenu administrateur, avec un engagement fort, afin de faire vivre avec toute l'équipe cette association grandissante. C'est une belle aventure humaine, riche en émotions !

Jérôme,  
bagageur, bagagiste et membre du CA

2

J'avais envie de devenir bénévole pour aider de la même manière qu'on m'avait aidé. Le reste du temps sinon je vaque à mes rendez-vous pour la demande d'asile : préfecture, forum réfugiés, médecin...mes affaires sont encore ici, mais je me sens plus utile.

Bakary,  
bagageur et bagagiste

3

C'est très valorisant pour les personnes qui viennent ici de pouvoir s'impliquer. Mais surtout, je pense que ce sont les mieux placées pour dire ce qui va ou ne va pas dans l'accueil. On avait vraiment envie de créer un rapport moins descendant, plus horizontal.

Lucille,  
salariée de Bagage'rue



## ANALYSE

### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + une démarche amorcée en amont du lancement du service
- + des actions pensées avec administrateurs, bagageurs et bagagistes
- + une implication de l'ensemble des parties prenantes dans l'amélioration du service
- + de nombreux outils participatifs et méthodes d'animation pour la prise de parole de chacun
- + le souhait de s'inscrire dans le paysage des partenaires de l'urgence sociale, sans se substituer aux services existants

### POINT D'ATTENTION

#### Transparence primordiale

Si la démarche participative favorise l'engagement bénévole, certains points sont à prendre en compte pour assurer sa bonne mise en œuvre :

- concernant la gouvernance, il est important de penser de nouvelles manières de décider en veillant à ce que chacun ait le même niveau d'information et donc que les moyens de communication utilisés soient adaptés à chacun : prendre en compte l'accès ou non de certain à un ordinateur, la maîtrise des outils informatiques, la barrière de la langue, etc.
- faire des retours réguliers sur les idées / propositions émises par des bénévoles et leur application ou non.



### EN SAVOIR PLUS

06 98 23 83 78  
contact@bagagerue.org  
http://bagagerue.org



8



Créée en **2005**  
Région : **Île-de-France**  
Domaine d'intervention : **Insertion / Environnement**

**5** salariés  
**30** bénévoles  
**2** volontaires en service civique

€ Budget : **304 495 €**

**MISSION**

Développer des actions de sensibilisation à la valeur des matériaux mis au rebut à travers une transformation créative et durable. Agir sur l'insertion professionnelle de publics fragiles.



**CONSTAT**

UN ACCROISSEMENT  
DE LA DEMANDE IMPACTANT  
L'ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ

Extramuros organise des ateliers libres et participatifs de menuiserie appelés « ménilibres », où chacun peut utiliser l'atelier de menuiserie, les machines et le bois qui s'y trouvent pour fabriquer des objets en réemploi. Ces ateliers ayant beaucoup de succès, et l'association ne souhaitant pas restreindre l'accès via un système de réservation, l'atelier a vite atteint sa limite en termes de nombre de participants. Cela a entraîné un engorgement des créneaux existants et une surcharge de travail de l'équipe encadrant ces ateliers.

**BESOINS**

1

Favoriser l'engagement  
des adhérents  
au sein de l'association

2

Réduire la frontière  
entre aidés et aidants

3

Élargir les horaires  
d'ouverture des ateliers

4

Adapter l'activité  
à la demande croissante



**RÉPONSES**

Un dispositif  
adhérents  
V  
encadrants

**Pour permettre aux adhérents (usagers du service) de devenir encadrants (animateurs du service).**

- une formation spécifique sur :
  - / l'encadrement d'un atelier et la sécurité lors de l'usage des machines
  - / la présentation de l'association, de ses activités et de ses valeurs
- un système de tutorat permettant aux adhérents formés de former à leur tour
- un groupe des encadrants bénévoles pour permettre une pratique commune



## MISE EN ŒUVRE

Un **groupe de travail** pour suivre le projet  
+ un **chargé de mission** (*salarié*) et  
+ un **volontaire en service civique**  
pour animer le réseau bénévole



### PHASES DE TRAVAIL



## BILAN

**2 sessions de formation / an**



**32 bénévoles formés** (sur 5 sessions de formation)

Les bénévoles encadrants ont animé près de **50 ateliers** en autonomie



de créneaux d'ouverture



un meilleur équilibre du nombre d'usagers par atelier



## ANALYSE

### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + la **formation de bénévoles / usagers** permet à l'atelier d'être ouvert plus souvent même en l'absence des salariés de l'association
- + un **livret de l'encadrant et d'autres outils techniques et logistiques** facilitant la prise en autonomie
- + **des réunions régulières** permettant d'améliorer la pratique par un retour d'expérience
- + **des outils de suivi** pour permettre la remontée d'éventuelles difficultés

### POINT D'ATTENTION

#### Implication des salariés

S'assurer dès le départ de l'implication et de la disponibilité de l'équipe salariée est garant de la bonne mise en œuvre de l'action.



### EN SAVOIR PLUS

06 69 53 77 35  
leo@extramuros.org  
www.extramuros.org



9



Créée en **1994**  
Région : **Bretagne**  
Domaine d'intervention : **Jeunesse**

5 salariés  
50 bénévoles

€ Budget : **165 000 €**

**MISSION**

Organiser des temps de loisirs pour les jeunes et notamment pour ceux ayant des difficultés familiales ou sociales. Mettre à disposition un espace d'accueil informel pour les jeunes après l'école ou durant les vacances scolaires.



**CONSTAT**

**UN CONSEIL D'ADMINISTRATION  
À RENOUVELER**

La grande majorité des administrateurs sont présents depuis la création de l'association. Un essoufflement a été constaté et a mené à une volonté de renouvellement, et ainsi d'une mise en cohérence de la gouvernance avec le projet associatif.

**BESOINS**

1

**Favoriser**  
l'implication et la montée  
en responsabilité des jeunes  
adhérents

2

**Donner**  
un nouveau souffle  
à l'association

3

**Permettre**  
la transmission des pratiques,  
l'interconnaissance,  
le lien intergénérationnel

4

**Accompagner**  
les jeunes dans leur parcours  
d'engagement  
et de citoyenneté

5

**Être une association  
POUR et PAR les jeunes**



**RÉPONSES**

**Travailler  
au quotidien  
à la participation  
des jeunes**

+

**Accompagner les jeunes  
administrateurs dans leurs  
nouvelles responsabilités**

**En les incitant à :**

- s'investir dans l'organisation des animations
- participer aux différents temps de concertation
- devenir administrateur (il est possible d'être élu au CA dès 16 ans)

**Chaque jeune nouvellement élu est mis en binôme  
avec un ancien élu pour faciliter la transmission**



## MISE EN ŒUVRE



### PHASES DE TRAVAIL



**Concertation**  
Au sein des instances

**Évolution**  
des statuts

**Accueil**  
de jeunes au conseil d'administration

**Mise en place**  
du dispositif d'accompagnement



## BILAN



Chaque année **1 à 3** jeunes d'au moins **16** ans entrent au CA

**15** jeunes sont membres du CA dont **5** sont membres du Bureau

Pour chaque action, **10 à 25** jeunes bénévoles s'investissent



## ANALYSE

### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + une équipe d'animation dédiée
- + une implication des jeunes à tous les niveaux de l'association
- + une valorisation à la fois des anciens et des nouveaux élus
- + une formation des jeunes sur la durée et instaurant un cercle vertueux  
*(jeunes formés formant à leur tour)*

### POINT D'ATTENTION

#### Double accompagnement

Accompagner des nouveaux élus dans leur prise en responsabilité ne peut se faire sans accompagner les anciens élus dans le partage des fonctions.



### EN SAVOIR PLUS

02 99 99 96 25  
valdoccoassociation@gmail.com  
www.levaldocco.fr





10

*bande de Sauvages*

Créée en **2012**  
Région : **Normandie**  
Domaine d'intervention : **Social / Environnement**

**4** salariés  
**200** bénévoles  
**7** volontaires en service civique

€ Budget : **160 000 €**

**MISSION**

Développer et accompagner des projets collectifs s'inscrivant dans une socio-économie créative et innovante.



**CONSTAT**

UNE VOLONTÉ D'APPRENDRE  
PAR LE FAIRE ENSEMBLE

Ne pas laisser les rouages de l'organisation occulter le plaisir à faire ensemble.

**BESOINS**

1

Favoriser l'intelligence collective

2

Créer du lien

3

Valoriser l'entraide et la mise en réseau

4

Créer des conditions favorables à l'interconnaissance



**RÉPONSE**

Favoriser le développement d'« expériences sauvages »

**Expériences sauvages = projets collectifs de nature variée mais avec un fonctionnement similaire :**  
horizontal, transparent, durable, auto-financé et participatif

- par la mise en place par projet d'un groupe de travail ayant sa propre raison d'être et son propre périmètre de plein pouvoir
- s'appuyant sur des prestations de coordination, de médiation et d'accompagnement assurés par l'équipe salariée de l'association
- avec un conseil d'administration où tous les administrateurs sont co-présidents et partagent les missions et les responsabilités d'un Bureau classique
- incluant la signature d'une charte et la participation à 2 séminaires annuels pour formaliser le cadre commun



## MISE EN ŒUVRE



### PHASES DE TRAVAIL



## BILAN

**+ de 70** partenaires de terrain

**+ de 200** bénévoles actifs

**8** administrateurs (âgés de 27 à 68 ans)

**+ de 50** soirées thématiques

**+ de 60** participations à des événements du territoire

**45** ateliers différents, réguliers ou ponctuels

### RETOUR SUR UNE EXPÉRIENCE SAUVAGE

par David, bénévole

*Avec Bande de sauvages, nous avons lancé une nouvelle expérience autour de la navigation à voile. Une équipe d'une dizaine de sauvages s'est fédérée assez rapidement autour du projet. Des chantiers participatifs se sont auto-organisés, les compétences nécessaires ont été réunies assez rapidement, et le mode de financement a été élaboré de façon itérative et collective. Le tout, en lien avec l'association et avec les autres expériences en cours (notamment couture, recyclage, organisation d'événements). L'engouement était là, et beaucoup de sauvages non naviguant se sont découvert ici une nouvelle passion. Le bateau est maintenant en état de naviguer, et nous avons depuis un 2ème bateau dans un autre port, ce qui nous ouvre encore d'autres perspectives et motive encore plus notre Bande de sauvages.*



## ANALYSE

### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + une dynamique collective** en lien étroit avec le projet associatif
- + une horizontalité** qui vise à permettre l'engagement de tous
- + une diversité des projets** qui permet une pluralité des profils et une richesse des travaux
- + un accompagnement** humain et en termes d'outils pensés pour faciliter la conduite de projet
- + une gouvernance évolutive** qui permet d'impliquer rapidement les nouveaux bénévoles
- + une fonctionnement** qui favorise la valorisation des compétences bénévoles

### POINT D'ATTENTION

#### Médiation et pédagogie

Un tel fonctionnement nécessite un cadre défini, des règles du jeu claires. Et surtout de s'assurer de la compréhension et l'appropriation de ces conditions par tous.



### EN SAVOIR PLUS

09 54 18 28 86  
contact@bandedesauvages.org  
www.bandedesauvages.org



11



Cœur de Bastide

Créée en 2012  
Région : **Nouvelle-Aquitaine**  
Domaine d'intervention : **Social**

8 salariés  
85 bénévoles  
2 volontaires en service civique

€ Budget : 136 000 €

**MISSION**

Promouvoir et développer l'ensemble des activités qui bénéficient à la bastide de Sainte-Foy-La-Grande sur le plan économique, touristique, culturel, éducatif et social.



**CONSTAT**

PERTE D'ATTRACTIVITÉ  
DU CENTRE-VILLE  
ET DE SES COMMERCES

Dans l'idée de redynamiser le cœur de ville, une réflexion collective entre différents acteurs locaux (*associations, habitants, commerces, services publics...*) s'est lancée.

**BESOINS**

1

Maintenir  
des services  
de proximité

2

Déployer  
des activités  
à fort impact territorial

3

Faire vivre  
le territoire  
et ses acteurs

4

Favoriser  
le développement  
social  
des quartiers

5

Permettre  
le renforcement  
des liens entre générations

6

Valoriser  
l'engagement  
bénévole

**RÉPONSE**

Un incubateur des  
initiatives bénévoles  
des citoyens

**Pour un accompagnement en 4 étapes**

- Passer de l'idée au projet : réunions, rencontres et partage avec d'autres bénévoles
- Organiser le projet et rechercher les financements
- Accompagner la réalisation du projet : mise à disposition des moyens logistiques
- Assurer le suivi du projet et les conditions de son renouvellement ou de sa pérennisation



## MISE EN ŒUVRE

Une salariée coordinatrice de projets,  
+ une salariée en charge du secrétariat  
administratif et comptable  
+ une administratrice responsable  
du collège des bénévoles

96 000 €



### PHASES DE TRAVAIL



## BILAN

En 18 mois,  
45 projets  
de bénévoles  
accompagnés

+ de la moitié pérennisée ou renouvelée  
dont écrivain public, accompagnement numérique  
des seniors, salle d'exposition, maison du bien-être,  
accompagnement scolaire, ateliers de musique,  
café associatif, boîte à livres, librairie associative,  
festival, kermesse de l'école, café des parents,  
édition de livres de cuisine écrits par les mamans.



### 4 BIENFAITS DE CŒUR DE BASTIDE

selon Marie Dupuy, bénévole

1

L'accueil est chaleureux  
et sans jugement  
qui que l'on soit.

2

On y apporte ses idées,  
ses compétences et son expérience  
et s'enrichit de celles des autres.

3

Tous les membres de l'association,  
salariés, bénévoles, administrateurs  
œuvrent dans un même objectif:  
le partage et le vivre ensemble.

4

On est parties prenantes  
de projets divers qui permettent  
tous de faire vivre la ville  
et ses habitants.



## ANALYSE

### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + une volonté commune à l'ensemble des acteurs publics et privés locaux
- + un modèle économique (hybridation d'activités) efficace
- + des projets ancrés à leur territoire
- + un reporting d'avancement des différents projets collectif et régulier
- + un lieu collectif favorable à l'interconnaissance et l'échange de pratiques
- + un accompagnement à la conduite du projet mais aussi à la montée en compétences des bénévoles porteurs d'initiatives

### POINT D'ATTENTION

#### Cohésion des équipes

L'équilibre d'un collectif se trouve dans sa cohésion d'ensemble. Pour y veiller, il faut instaurer un climat de confiance basé sur la communication et la transparence et favoriser les temps d'échanges conviviaux. Enfin, les outils d'animation de réunion peuvent aider à optimiser les séances communes de travail.

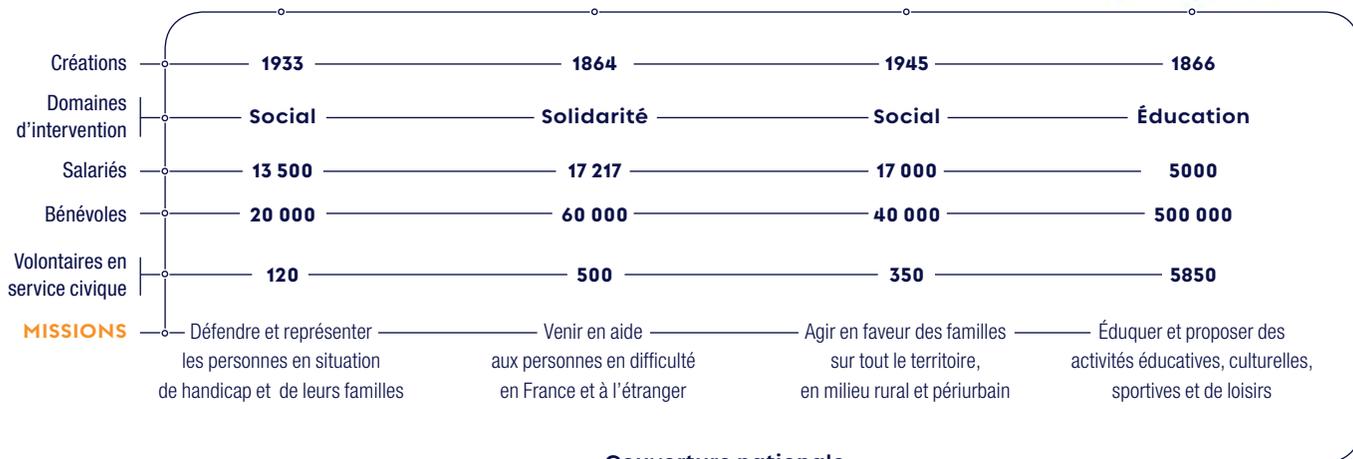


### EN SAVOIR PLUS

05 57 49 61 21  
contact@coeurdebastide.fr  
www.coeurdebastide.com



12



Couverture nationale



CONSTAT

UN FAIBLE NOMBRE DE JEUNES  
DANS LES INSTANCES  
DE GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

Jamais les jeunes (*femmes et hommes de 16 à 30 ans*) ne se sont autant engagés bénévolement. Pourtant, ils demeurent absents des instances de gouvernance où siègent généralement une trentaine de membres et où se décident les grandes orientations stratégiques. Pour les têtes de réseau associatives, pour qui le renouvellement de la gouvernance est un enjeu majeur, c'est une équation à résoudre. Et qui a incité APF France handicap, la Croix-Rouge française, Familles Rurales et la Ligue de l'enseignement à coopérer pour agir collectif.

BESOINS



1. Faire progresser la place des jeunes dans la gouvernance associative



2. Créer la confiance pour un partenariat inter-générationnel



3. Bouger les lignes pour imaginer de nouvelles pratiques de gouvernance



4. Contribuer à l'élaboration des politiques jeunesse



RÉPONSE

Une MasterClass  
Gouvernance  
& Engagement

Un programme d'un an d'accompagnement de jeunes engagés à la prise de responsabilités qui :

- concerne une promotion de 15 à 30 jeunes souhaitant prendre des responsabilités associatives
- s'appuie sur les 4 universités de l'Institut de l'Engagement (avec des ateliers, des conférences, des sessions networking...)
- prévoit quatre temps inter-associatifs
- propose un accompagnement individuel sous forme :
  - / de mentorat (par des élus exerçant de hautes fonctions associatives)
  - / d'un parrainage (un professionnel accompagnant le jeune sur son projet personnel et professionnel)
- se clôt par une prise de parole collective construite tout au long de l'année



## MISE EN ŒUVRE

**Un comité de pilotage** pour orienter le projet  
**un comité de suivi** pour suivre la promotion

**1 800 € / Lauréat**



## BILAN

### + de jeunes au CA

> **5** jeunes sont membres du CA de APF France Handicap (sur 24 membres) dont trois avec des responsabilités associatives.

> **5** jeunes sont membres du CA de la Croix-Rouge française, dont **2** sont référents de groupes de travail.

+ de jeunes animant des commissions stratégiques > **1** jeune administrateur est référent du groupe de travail Innovation sociale de la Croix-Rouge.

### Des politiques jeunesse

repensées > Refonte du projet jeunesse de la Croix-Rouge française, mise en place d'une politique jeunesse globale à la Ligue de l'enseignement.

### Des travaux qui nourrissent la réflexion et le plaidoyer des associations

> **11** lauréats ont rédigé un rapport et une lettre à l'attention du Premier ministre sur l'engagement des jeunes.

### Une transmission assurée

> **4** anciens lauréats sont devenus mentors à leur tour.

### Différents temps

consacrés aux enjeux jeunesse > Assises de la jeunesse organisées de la Croix-Rouge française, Ateliers dédiés lors du congrès de Marseille de la Ligue de l'enseignement, Temps jeunesse au cours de l'AG d'APF France handicap.

## PHASES DE TRAVAIL

Étude FDVA SUR « Les jeunes dans la gouvernance associative »

Organisation d'un « incroyable parlement inter-associatif et inter-générationnel » réunissant 100 participants pour élaborer 4 pistes en faveur des jeunes dans la gouvernance

Création de la MasterClass avec l'institut de l'engagement

Participation au CESE au colloque « Jeunes et responsables ! L'accès des jeunes aux responsabilités dans les organisations »

Signature de l'appel des jeunes

## LE TÉMOIGNAGE

de Jacques, lauréat Promotion d'automne 2016, élu administrateur national de la Croix-Rouge française en juin 2018

*La Masterclass m'a permis d'approfondir les motivations de mon engagement bénévole et citoyen. L'inter-associatif, grande force de ce programme, est une opportunité pour se découvrir et imaginer ensemble l'avenir de nos associations. Intégrer l'Institut de l'Engagement, c'est retourner sur les bancs de l'école. Une école de la citoyenneté, de l'estime de soi et du faire ensemble.*



## ANALYSE

### EN SAVOIR PLUS

**APF France handicap**  
01 40 78 60 00  
noelle.pirony@apf.asso.fr  
www.apf-francehandicap.org

**Croix-Rouge française**  
01 44 43 32 59  
jeunesse@croix-rouge.fr  
www.croix-rouge.fr

**Familles Rurales**  
01 44 91 88 88  
carole.delmas@famillesrurales.org  
www.famillesrurales.org

**Ligue de l'enseignement**  
01 43 58 97 76  
etrenchant@laligue.org  
laligue.org

### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + une visée stratégique
- + une mobilisation des forces de chaque association et de son réseau
- + un programme qui repose sur la dynamique inter-associative et inter-générationnelle
- + un partenariat avec l'Institut de l'engagement
- + une démarche qui est poursuivie de réflexions et actions au sein de chacune des 4 associations
- + un duo élu/professionnel pour accompagner chaque lauréat
- + une communication pour inciter à candidater

### POINT D'ATTENTION

#### Du temps pour bouger les lignes

Dans une association, d'autant plus quand il s'agit d'une tête de réseaux nationale, avec la pluralité et la diversité de membres que cela implique, il faut savoir se donner du temps pour une évolution en profondeur de la gouvernance.



13



- Créée en **2003**
- Région : **Nouvelle-Aquitaine**
- Domaine d'intervention : **Social**

○ **5** salariés  
○ **3** bénévoles

€ Budget : **435 000 €**

**MISSION**

Contribuer à l'amélioration de l'accueil des jeunes sur le territoire en facilitant leur accès à un logement.



**CONSTAT**

DES ADHÉRENTS DANS L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'ASSOCIATION

Lors de l'assemblée générale (AG), seul moment où chaque adhérent a le pouvoir, via son vote, de valider ou non les actions de l'association, les résidents, premiers bénéficiaires et représentant le plus grand nombre d'adhérents, sont absents. Comment les faire venir, les intéresser, leur donner la possibilité d'y participer ?

**BESOINS**

1

Impliquer les adhérents dans la vie de l'association

2

Mieux faire vivre la valeur démocratie au sein de l'association

3

Rendre l'AG attractive, ne pas en faire qu'un temps réglementaire et administratif

4

Favoriser les échanges et collaborations entre les différentes parties prenantes



**RÉPONSE**



**Une AG sous forme d'émission TV** avec des reportages, des interviews, des dossiers, des invités, des présentateurs, des chauffeurs de salle, des techniciens, des jeux de lumières...

Construite, organisée et jouée par l'ensemble des parties prenantes (administrateurs, salariés, bénéficiaires, adhérents, partenaires, habitants).



24 pratiques inspirantes pour faire vivre les dynamiques associatives

13

À CHACUN SOIN TOI...T - COOPÉRATION(S) PLURIELLE(S) - Lauréat



## MISE EN ŒUVRE



### PHASES DE TRAVAIL

**Co-écriture des rapports**  
(moral, financier, d'activités et d'orientation)

**Adaptation des documents à présenter**  
(mise en images ou en format interview)

**Réalisation**  
de micro-trottoir et autres éléments visuels

**J-1 - Transformation**  
de la salle d'AG en studio TV et répétition générale

**Jour J - Rappel des rôles de chacun**  
3, 2, 1... ça tourne !



## BILAN

**Taux de participation à l'AG en hausse**  
+ de **80%** des adhérents étaient présents

**Entrée au CA de jeunes** ayant participé

**Meilleure compréhension collective**  
du projet associatif

**Accroissement du sentiment d'appartenance** à l'association

**Volonté partagée de renouveler l'opération**

**Intérêt d'autres associations**  
du mouvement Habitat Jeunes pour la pratique

### EXTRAIT D'UN ARTICLE DE PRESSE LOCALE

*Se prêtant au jeu, les jeunes ont donc interviewé les administrateurs en bonne et due forme dans une atmosphère légère et bon enfant. [...] Chacun a ensuite pris le temps d'exprimer sa joie d'avoir assisté à ce rassemblement, important dans la vie d'une association, quoique souvent un peu formel et ennuyeux. Jeudi soir ce n'était pas le cas !*

*Cette manière originale de présenter les choses a permis à beaucoup de participants de mieux comprendre la vie de cette association indispensable à la politique jeunesse des Vals de Saintonge.*



## ANALYSE

### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + un **projet collectif** permettant d'embarquer tout le monde
- + une **construction au fil de l'eau** permettant à chacun d'émettre des idées et de se positionner
- + une **prise en compte des spécificités** et des codes du format TV (*illu conducteur doc timing*)
- + un **long travail de reformulation et de simplification** qui a permis à chacun de se sentir davantage membre de l'association
- + un **aspect ludique et des clins d'œil assumés** (*ex : les partenaires avec une cravate, les administrateurs un nœud papillon, les salariés un haut de chantier*) pour donner envie de jouer le jeu

### POINT D'ATTENTION

#### Cadre légal de l'assemblée générale

Il faut bien conserver les règles légales : convocation, ouverture de séance, fiche de présences, vérification des adhésions... de manière à ce que derrière une forme plus accessible, plus vivante, le fond reste irréprochable et que les décisions prises lors de cette AG soient légales et incontestables.



### EN SAVOIR PLUS

05 46 32 14 84  
accueil@achacunsontoit.eu  
www.achacunsontoit.eu





14



**ENTOURAGE**

— Créée en **2014**  
— Région : **Île-de-France**  
— Domaine d'intervention : **Social**

— **9** salariés  
**35** bénévoles  
**2** volontaires en service civique

€ Budget : **650 000 €**

**MISSION**

Aider à reconstruire un entourage bienveillant autour des personnes sans-abris, sur lequel ils peuvent s'appuyer pour retrouver confiance, estime de soi et ainsi retrouver leur place dans la société.



**CONSTAT**

**UNE NÉCESSITÉ  
DE MIEUX COMPRENDRE  
LES BÉNÉFICIAIRES  
POUR MIEUX AGIR**

Les bénéficiaires des actions de l'association sont des personnes vivant dans la rue. En effet, l'association lutte contre l'isolement et l'exclusion sociale des personnes SDF. Cependant, Il est difficile d'appréhender la réalité de la rue pour quelqu'un qui ne l'a jamais vécue y compris pour les équipes bénévoles et salariées de l'association..

**BESOINS**

1

**Identifier  
les besoins réels  
des bénéficiaires**

2

**Construire  
des solutions  
adaptées**

3

**Sortir d'un système  
purement  
« aidant - aidé »**

4

**Ne plus penser  
POUR  
mais AVEC**

5

**Être en cohérence  
avec les valeurs  
d'ouverture et d'inclusion  
prônées par l'association**



**RÉPONSE**

**Un comité de la rue**

**Instance décisionnaire**

- **associée** à la mise en œuvre du projet associatif
- **composée de 9 personnes** actuellement ou anciennement SDF
- **guidant l'équipe salariée** dans ses choix, aide à concevoir et animer les actions de sensibilisation, est garante du respect de l'éthique



## MISE EN ŒUVRE



### PHASES DE TRAVAIL



## BILAN

- Le comité de la rue est passé **de 3 à 9 membres** en 2 ans
- 5** des membres du comité ont retrouvé un logement
- 3** ont trouvé un emploi
- Symbole fort** : le projet Entourage, qui prône le rétablissement de liens sociaux de proximité entre riverains et sans-abris, est aujourd'hui co-porté par ces 2 publics
- Intérêt de grandes organisations** (Mairie de Paris, Croix Rouge Française...) pour la pratique

### LES APPORTS DU COMITÉ DE LA RUE

par 4 forces vives

1

Être dans le comité de la rue me responsabilise, je me sens utile. J'ai le sentiment d'aider à ma petite échelle, en témoignant, en déconstruisant les préjugés, en sensibilisant, en partageant mon expérience de la rue au service de ceux qui n'ont plus rien.

Kenny Legout,  
président du comité de la rue

2

Le comité de la rue est ce qui fait aujourd'hui l'âme et la richesse d'Entourage. Il apporte beaucoup de justesse dans nos décisions. Ses membres ont une vision "terrain", un vécu, une connaissance fine des acteurs.

Jean-Marc Potdevin,  
fondateur d'Entourage

3

Cela crée une dynamique très forte dans l'équipe. En observant, au fil des jours, l'évolution des membres du comité, nous constatons en direct les effets de la conviction que nous portons : le fait de se sentir inclus et entouré est facteur d'insertion.

Lucie De Clerck,  
directrice des opérations

4

Tous se réjouissent de ce fonctionnement horizontal. Tous sont très engagés dans le projet. Cet engagement collectif et l'alignement de valeurs entre tous donnent aujourd'hui à l'association une grande puissance d'action.

Reine Atta,  
trésorière



## ANALYSE

### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + un **mode de fonctionnement défini** au moyen d'une charte et d'un règlement
- + un **travail régulier** entre l'équipe salariée et le comité de la rue
- + **des moments conviviaux** pour faire vivre la cohésion d'ensemble
- + un **fonctionnement basé avant tout sur le bénévolat** pour assurer un engagement sincère dans le projet
- + un **espace dématérialisé d'échanges** pour fluidifier les échanges collectifs, quotidiens entre l'équipe et le comité
- + une **page Facebook dédiée** pour permettre au comité d'avoir une prise de parole autonome

### POINT D'ATTENTION

#### ÉVOLUTION DE LA NATURE DE LA RELATION

Quand l'aidé s'implique dans la gouvernance d'une association, la relation évolue et devient une relation de travail. Cela doit être clair pour l'équipe salariée. Le bénéficiaire devient collaborateur quand il siège. Il faut savoir mettre des limites et ne pas entrer dans une démarche d'aide.



### EN SAVOIR PLUS

06 27 14 48 42  
contact@entourage.social  
www.entourage.social



15



- Créée en **2006**
- Région : **Hauts-de-France**
- Domaine d'intervention : **Jeunesse**

6 salariés  
35 bénévoles

€ Budget : **175 000 €**

**MISSION**

Créer des espaces conviviaux et ouverts à tous dédiés à l'accueil de l'enfant et de son entourage familial et social, avec les droits de l'enfant, la citoyenneté et la solidarité comme valeurs. Ont été créés : un café des enfants, une Pote Mobile (*tripporteur*) et une Rue aux enfants via un Collectif des idées.



**CONSTAT**

DES OUTILS D'ÉVALUATION  
PEU EFFICACES

En 2014, une commission Education est lancée pour évaluer l'action quotidienne. Les outils de bilans et de synthèse existants semblaient insuffisants, chronophages voire obsolètes pour qualifier l'activité et ses effets.

**BESOINS**

1

Mesurer l'impact social  
des actions menées

2

Faire évoluer  
la gestion associative

3

Légitimer le projet  
auprès des réseaux  
et partenaires

4

Faciliter l'émergence  
de nouvelles initiatives  
sur les territoires



**RÉPONSE**



Un référentiel d'évaluation générant la mise en place de différents outils :

Enquête  
universitaire

Outils bilanciers  
sur les activités

Questionnaires à  
destination des usagers

Étude  
statistique

Échelle  
de participation



## MISE EN ŒUVRE

La coordinatrice pour le suivi  
+ un référent salarié et un référent bénévole  
pour l'animation de groupes de travail mixtes  
+ des étudiants du master APIESS de l'université  
de Lille pour un appui méthodologique

5 000 € de développement  
+ 1 500 €/an de maintenance  
évolutive et corrective



## BILAN



### À RETENIR DE LA MÉTHODE

- Une démarche complexe et qui demande un fort investissement soit depuis 2015 : 192 heures de bénévolat, 90 heures des étudiants, 140 heures de travail juste sur la création de la méthodologie.
- Une démarche sous un mode expérimental et qui n'a pas vocation à être exhaustive.

- Une démarche qui amène à se questionner et à repositionner notre action au fur et à mesure.
- Une démarche motivante et qui se veut dynamique.
- Une démarche qui mobilise une variété d'outils, de méthodes et de regards afin de multiplier les analyses.
- Une démarche qui nécessite la reconduction annuelle des comités de pilotage pour co-construire le projet et les partenariats.

### PHASES DE TRAVAIL

#### Identification des besoins

Lancement d'une commission  
« Éducation » pour évaluer  
l'action de l'association

#### Cadrage

Lancement du chantier  
Évaluation

#### Conception

Structuration du référentiel  
d'évaluation

#### Lancement

Mise en route des outils  
d'évaluation

#### Conclusion

Mise en place de nouvelles  
méthodes suite  
aux préconisations définies  
avec l'évaluation

### LES 7 RAISONS QUI FONT DE L'ÉVALUATION UNE DÉMARCHE CLÉ POUR LA VIE D'UNE ASSOCIATION

par Louise Cousseau, Présidente

1

Elle vise à re-questionner  
la pertinence et le sens des actions

2

Elle identifie des marges  
de progression  
et des pistes d'amélioration

3

Elle donne du corps  
au projet associatif, le qualifie

4

Elle nourrit les échanges entre  
les différents acteurs de l'association  
et garantit ainsi une gouvernance  
participative

5

Elle donne du sens  
à l'action quotidienne des salariés  
et bénévoles, ce qui valorise et motive

6

Elle contribue à la montée  
en compétence  
des salariés et bénévoles

7

Elle offre l'occasion  
de souligner l'utilité sociale  
et sociétale des actions



## ANALYSE

### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + une équipe volontaire, motivée et mobilisée
- + un appui universitaire
- + une volonté de co-construction usagers, salariés, bénévoles
- + une mise en discussion avec les partenaires financeurs
- + une prise de recul constante nourrie par l'ambition de monter en qualité et d'essaimer
- + une logique de partage de bonnes pratiques
- + de nombreuses formalisations écrites

### POINT D'ATTENTION

#### Démarche collective avec un groupe hétérogène

Dans un collectif, il y a souvent des « écoles différentes », chacun a son fonctionnement, sa vision, ses mots. Pour faciliter le travail collégial, il faut des temps collectifs de sensibilisation à la méthodologie suivie et de mise en accord afin de se remettre sur une ligne commune.



### EN SAVOIR PLUS

09 50 06 78 80  
coordinationpotesenciel@gmail.com  
lespotesenciel.net



16



- Créée en **2003**
- Région : **Pays-de-la-Loire**
- Domaine d'intervention : **Éducation populaire**
- **4** salariés
- **26** bénévoles
- **3** volontaires en service civique
- **67** associations adhérentes

€ Budget : **188 859 €**

**MISSION**

Mener des actions au quotidien pour encourager la prise d'initiatives et l'appropriation du territoire par les jeunes de 16 à 32 ans à travers un accompagnement à la curiosité culturelle et citoyenne, à l'engagement et aux aventures collectives.



**CONSTAT**

V  
**UNE GOUVERNANCE  
QUI MANQUE D'HORIZONTALITÉ**  
A

L'Atelier des Initiatives est porté par des jeunes engagés dans le Conseil d'Administration mais ces derniers ne se reconnaissent plus totalement dans le fonctionnement démocratique de l'association, principalement en ce qui concerne le partage d'informations et la prise de décision. L'équipe salariée partage ce sentiment.

**BESOINS**

- 1** Privilégier une organisation plus horizontale et transversale
- 2** Favoriser l'interconnaissance et la formation entre pairs
- 3** Faciliter l'appropriation des enjeux et des problématiques de l'association
- 4** Donner à chacun la possibilité de s'impliquer en fonction de ses envies, de sa motivation et de ses disponibilités
- 5** Mieux accompagner les membres dans leur prise de responsabilité et d'autonomie
- 6** Redonner du sens au projet associatif



**RÉPONSE**

**Un Conseil Collégial**

**Une nouvelle instance de travail et de décision :**

- conçue comme un espace d'expérimentation, d'apprentissage et d'engagement
- qui supprime le Bureau
- pour le remplacer par 6 commissions de travail thématiques : fonction employeur, finances, actions culturelles, communication, coopérations & partenariats, mécénat & recherche de financements
- avec un binôme référent élu/salarié pour chaque commission

**Composé de 17 membres :**

bénéficiaires, bénévoles, anciens volontaires, associations du réseau.



## MISE EN ŒUVRE

9 734 €



### PHASES DE TRAVAIL



## BILAN

- **Amélioration des relations de travail** entre permanents et administrateurs
- **Renforcement du sentiment de légitimité** et de confiance
- **Meilleure transmission** entre les membres entrants et sortants
- **Appropriation plus rapide** des enjeux complexes
- **Répartition plus équilibrée** du pouvoir et des responsabilités
- **Intérêt de plusieurs associations du réseau** pour ce mode de gouvernance

### LES 5 DÉFINITIONS DU CONSEIL COLLÉGIAL

par Charlène Brizé, salariée et référente de la commission « actions culturelles »

1

Un cadre serein de co-construction où chacun a sa place et sa légitimité

2

Un véritable espace d'échanges et de débats où chacun peut porter sa parole

3

Un vrai terrain d'expérimentation où chacun peut monter en compétences

4

Un lieu où chacun peut approfondir et apprendre à maîtriser un sujet-clé pour l'association

5

Une instance où Chacun est libre de s'impliquer



## ANALYSE

### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + une démarche pensée et expérimentée collectivement en associant l'ensemble de parties prenantes
- + un temps pris en amont sur la recherche d'une solution adaptée  
*(étude de différents modèles alternatifs (sociocratie, holocratie, permaculture humaine) et échanges d'expériences avec d'autres associations locales)*
- + un accompagnement par un DLA pour la réécriture du projet associatif
- + une dynamique de groupe
- + une mise en place d'outils de travail collaboratifs (Slack, Framalist, Framapad...)

Des liens constants entre membres du conseil collégial : temps de travail mais aussi conviviaux.

### POINT D'ATTENTION

#### S'adapter au collectif

Il faut tenir compte des caractéristiques du collectif : sa taille, sa diversité, la distance géographique entre membres... pour adapter l'organisation, l'animation et l'accompagnement.



### EN SAVOIR PLUS

02 51 89 95 47  
camille@ateliersdesinitiatives.org  
www.ateliersdesinitiatives.org



17



- Créée en **2010**
- Région : **Grand Est**
- Domaine d'intervention : **Culture**
- **1** salarié
- **20 à 200** bénévoles
- **3** volontaires en service civique
- **60** associations adhérentes

€ Budget : **100 000 €**

**MISSION**

Promouvoir le territoire et l'identité argonnaise (*Marne, Meuse et Ardennes*).  
Maintenir et développer l'attractivité du territoire ainsi que le tissu associatif Argonnais.



**CONSTAT**

UNE VOLONTÉ D'IMPLIQUER  
LARGEMENT LA POPULATION  
DU TERRITOIRE D'ARGONNE  
DANS LES ACTIONS MENÉES

Pour répondre à son projet associatif, lié à l'animation du territoire et à son rayonnement, Pays d'Argonne veut y impliquer l'ensemble des acteurs du territoire.

**BESOINS**

- 1 Créer des nouvelles formes de solidarité et de coopération
- 2 Impulser une dynamique entre différentes forces vives du territoire
- 3 Ouvrir un dialogue citoyen
- 4 Favoriser les coopérations inter-associatives
- 5 Œuvrer pour le lien intergénérationnel, pour l'interconnaissance
- 6 Mieux répondre au projet associatif



**RÉPONSE**

**Des ateliers citoyens  
Argonne 1792**

**Pour une reconstitution collective de la bataille de Valmy**

**Impliquant**

- collectivités locales (*communes, comités des fêtes, comités départementaux de tourisme...*)
- associations (*culturelles, de reconstitution historique, de randonneurs pédestres et équestres*)
- entreprises, artisans et commerces
- établissements médico-sociaux (*ESAT, EHPAD*)
- organismes publics : Office national des forêts, comités des fêtes, comités départementaux de tourisme, sapeurs-pompiers...
- habitants des villages

**Pour**

- réaliser décors, déguisements, tracés, animations...
- jouer le rôle de figurants (*en uniforme de soldats français ou prussiens*)



## MISE EN ŒUVRE

Un comité de pilotage  
+ une coordinatrice socio-culturelle



9 622 €



### PHASES DE TRAVAIL



**Démarche réflexive**  
au sein de l'association

**Réunions publiques**  
pour faire connaître  
le projet

**Conférences**  
et exposés sur la bataille

**Planification**  
des ateliers  
en collaboration  
avec les communes

**Animation**  
des ateliers

**Évaluation**  
et mesures correctives



## BILAN

En 1 an



**15 ateliers citoyens**  
**80 participants**

**+ de 200**  
**bénévoles**  
mobilisés le jour J

### EXTRAIT D'UN ARTICLE DE PRESSE LOCALE

Le président du Pays d'Argonne, Thibault Mourlet, s'était déplacé ce lundi soir à Grandpré, pour une première réunion de préparation du gros événement de l'année : Argonne 1792 qui se tiendra sur trois jours en août dans l'Argonne et à Grandpré. Le président de la communauté de communes de l'Argonne ardennaise et maire de Grandpré, Francis Signoret étaient présent ainsi que les représentants du comité de pilotage.

« Nous commencerons par les ateliers citoyens : ceux qui veulent participer pour assembler ou peindre les objets de décor sont les bienvenus », a d'emblée annoncé Thibault Mourlet.



## ANALYSE

### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + une dynamique territoriale permettant une large mobilisation
- + un appui des acteurs locaux
- + une coordination centralisée du projet
- + une action en parfaite cohérence avec le projet associatif
- + des réunions pour expliquer la démarche
- + une animation des ateliers par des professionnels de l'éducation populaire (BEJP)

### POINT D'ATTENTION

#### Coordination générale

La sollicitation d'un nombre conséquent de bénévoles, dans le cadre d'un événement d'une grande ampleur, avec une diversité des missions et tâches confiés, demande une attention particulière quant au suivi et à la coordination. Des instances et du personnel dédiés ainsi que des réunions régulières sont utiles.



### EN SAVOIR PLUS

06 23 75 80 21  
contact@pays-dargonne.fr  
www.pays-dargonne.fr





18



- Créée en 1987
- Région : **Centre-Val-de-Loire**
- Domaine d'intervention : **Sport**

- **3** salariés
- **20** bénévoles
- **1** volontaire en service civique

€ Budget : **90 000 €**

**MISSION**

Promouvoir le badminton sous toutes ses formes (*de la pratique loisirs au haut niveau*) sur le territoire de Salbris et ses environs.



**CONSTAT**

V  
**DES PUBLICS ÉLOIGNÉS  
DE LA PRATIQUE SPORTIVE**  
A

L'association mène ses actions dans un territoire en difficulté économique et sociale. Ce contexte l'a mené à une réflexion pour faire de la pratique sportive un levier social.

**BESOINS**

- 1 Être dans une démarche inclusive
- 2 Conjuguer projet sportif et projet social et solidaire
- 3 Favoriser le lien social au sein du territoire
- 4 Attirer et fidéliser de nouveaux publics



**RÉPONSE**

Un **Badmin'job dating**  
+  
Des **créneaux solidaires**

**Destiné à faire se rencontrer**

autour de l'activité sportive des demandeurs d'emploi, entreprises du territoire et conseillers pôle emploi.

**Pour accueillir au club dans de bonnes conditions des demandeurs d'asile**

- **3 créneaux hebdomadaires** de badminton et futsal
- **Des sorties et temps de partage** avec les autres licenciés du club



## MISE EN ŒUVRE

22 000 €



### PHASES DE TRAVAIL



## BILAN

1

session de Badmin'job dating



**23** demandeurs d'emploi  
**5** entrepreneurs  
**7** conseillers pôle emploi

**13**

**des participants**

ont trouvé du travail suite aux sessions

**20**

**demandeurs d'asile**

ont été intégrés au club

**+**

**plus grande implication**  
des licenciés du club

**+**

**forte adhésion**  
au projet global de l'association

### 3 PLUS-VALUES DU BADMIN'JOB DATING par ceux et celles qui recrutent

**1**

*La frontière entre demandeurs et recruteurs est minimisée : lors de la formation des équipes sur le terrain peu savent qui est qui.*

Frédéric Grosjean,  
directeur d'agence Pôle emploi

**2**

*Cela donne à voir les qualités humaines de chacun à travers le jeu, la réactivité, la cohésion, le soutien, le savoir-être.*

Anne Bostaetter,  
directrice générale, Confiez-nous Salbris

**3**

*Lors des entretiens, le stress s'éloigne, seule reste la dynamique acquise lors des échanges devant les filets.*

Diane Martin,  
responsable adjointe, agence Atermes



## ANALYSE

### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + une démarche d'inclusion
- + une volonté d'impliquer les licenciés dans l'encadrement et l'animation de ces démarches
- + deux projets (sportif et solidaire) en phase et qui se nourrissent l'un l'autre
- + un appui des principaux acteurs locaux

### POINT D'ATTENTION

#### Stratégie de communication

Bien communiquer en interne et en externe pour s'assurer une visibilité importante et ainsi concerner un maximum d'individus est primordial :

- les licenciés ont été sollicités pour participer à ces événements et mettre du lien entre les habitants et les personnes concernées.



### EN SAVOIR PLUS

06 25 31 25 46  
badsalbris@orange.fr  
<https://badsalbris.jimdo.com/>



19



- Créée en 1939
- Couverture nationale**
- Domaine d'intervention : **Jeunesse**
- 1 salarié
- 200** bénévoles présents dans **22** délégations régionales

€ Budget : **88 435 €**

**MISSION**

Proposer, par l'octroi d'une bourse, à des jeunes de développer des compétences transversales, leur engagement et leur curiosité par la conduite d'un projet, à savoir la réalisation et la formalisation d'un voyage thématique « à la rencontre de l'autre ». Chaque année, Zellidja accompagne plus de 180 candidatures et distribue 110 bourses de la Fondation Z.



**CONSTAT**

**UN TRAITEMENT  
DES CANDIDATURES  
NON EFFICIENT**

Jusqu'ici, l'association centralisait la réception des candidatures. Elles étaient par la suite traitées et envoyées aux jurys régionaux. Ces derniers soumettaient leurs avis sur les candidatures et les faisaient remonter à l'association. À la fin du voyage, les jeunes transmettaient leurs rapports de voyage à l'association qui s'occupait de les diffuser aux membres des jurys concernés.

**BESOINS**



**1**  
Simplifier et fluidifier  
le traitement des  
candidatures.

**2**  
Valoriser les voyages  
des jeunes tout en  
sécurisant l'accès aux  
données personnelles.

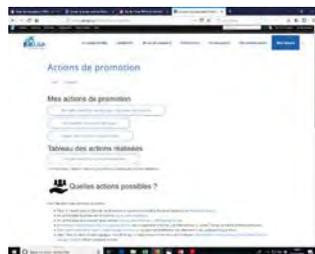
**3**  
Adapter la charge  
de travail  
à l'effectif réduit.

**4**  
Faciliter la mise  
en relation  
entre toutes les parties  
prenantes.

**5**  
Améliorer  
le suivi global  
des actions.



**RÉPONSE**



**Une plateforme numérique** contenant, en plus de l'accès grand public présentant de façon classique l'association, un intranet accessible :

**Aux jeunes voyageurs pour :**

Déposer les candidatures  
+  
Transmettre les rapports de voyage

**Aux membres du jury pour :**

Consulter et évaluer les candidatures  
+  
Enregistrer des actions de promotion

**À l'association pour :**

Récolter les cotisations et les dons directement en ligne  
+  
Dématiser les services offerts aux membres (mise à jour annuaire, réservation hébergement...)



## MISE EN ŒUVRE

**Un salarié** pour suivre le déploiement et accompagner les premiers utilisateurs  
**+ une équipe de bénévoles** pour suivre le projet et en rendre compte de façon régulière au Conseil d'administration et auprès des futurs bénévoles utilisateurs  
**+ un prestataire** pour la maintenance, l'évolution et la personnalisation du site



**5 800 €** de développement  
**+ 1 500 € / an** de maintenance évolutive et corrective



**Choix d'un logiciel libre** notamment pour limiter les coûts récurrents et garantir une plus grande souplesse : **Drupal**



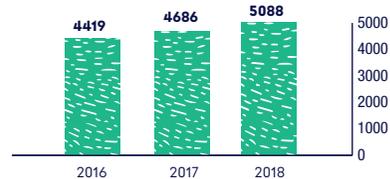
### PHASES DE TRAVAIL



## BILAN



### Nombres de comptes créés



### Pourcentage des membres du jury qui l'utilisent



## LES 10 APPORTS DE ZELLIDJA.COM POUR LES DÉLÉGATIONS RÉGIONALES

par Jean-Pierre Mourot, délégué régional Lorraine, membre du Conseil d'administration

1

Les projets des jeunes sont directement mis en ligne par eux sans avoir à mobiliser les ressources humaines de l'association.

2

Les membres du jury de ma région y ont immédiatement accès et les évaluent à leurs rythmes.

3

C'est un moyen d'attirer et d'impliquer plus rapidement des bénévoles plus jeunes, plus friands de solutions dématérialisées.

4

Les rapports de voyage sont évaluables beaucoup plus tôt par le jury.

5

La qualité même de ce que nous recevons est enrichie, certains boursiers parvenant à exploiter à bon escient les possibilités offertes par le numérique.

6

L'accès aux projets et rapports des jeunes des autres régions nous permet de mettre en perspective notre travail ; évaluation comparative aujourd'hui nécessaire face à des ressources financières forcément limitées.

7

L'accès aux équipes éducatives des lycées est simplifié et direct. La réponse que je peux apporter à leurs demandes est instantanée grâce aux ressources en ligne dans lesquelles je peux aisément piocher.

8

La crédibilité indispensable à mes démarches avec les partenaires locaux - collectivités locales en particulier - est renforcée.

9

Faire partie du Conseil d'administration de l'association ne nécessite plus de faire régulièrement des allers-retours à Paris.

10

Nos nouvelles pratiques intéressent les bénévoles de ZIS, notre sœur allemande, et nous permettent d'être dans une démarche de transmission très valorisante et enrichissante.



## ANALYSE

### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + une forte mobilisation des bénévoles
- + une implication permanente des instances de gouvernance
- + un dispositif d'accompagnement à la fois humain (un poste dédié) et précis (de nombreux tutoriels)

### POINT D'ATTENTION

#### Conduite de changement

Le changement de processus, le partage de l'information et la nouvelle répartition des tâches, peuvent être source de tensions. Cela nécessite d'être au quotidien dans une démarche pédagogique et transparente pour rassurer et accompagner les parties prenantes impactées par ces évolutions.



### EN SAVOIR PLUS

01 40 21 75 32  
infos@zellidja.com  
www.zellidja.com



20



FÉDÉRATION DES CENTRES SOCIAUX  
ET SOCIOCULTURELS DE FRANCE (FCSF)

- Créée en 1922
- **Couverture nationale**
- Domaine d'intervention : **Social / Éducation populaire**
- 20 salariés
- 34 administrateurs nationaux
- + de 1200 centres sociaux et socioculturels adhérents

€ Budget : 3 830 490 €

### MISSION

Fédérer, représenter, animer, former le réseau des centres sociaux et soutenir son développement. Promouvoir son projet fédéral axé sur le développement du pouvoir d'agir des habitants.



### CONSTAT

UNE VOLONTÉ DE VALORISER  
LES INITIATIVES DU RÉSEAU

Les centres sociaux sont à l'origine de riches initiatives sur les territoires qui apportent du changement. Cependant, certains centres sociaux manquent de ressources ou de temps pour les valoriser.

### BESOINS

1

Favoriser la communication  
et la diffusion  
des actions des centres sociaux

2

Valoriser  
les porteurs d'initiatives

3

Faciliter l'échange  
de pratiques entre centres sociaux

4

Dynamiser l'image  
des centres sociaux



### RÉPONSE

c'est  
**Possible!**  
.me

**Une plateforme collaborative** autour des initiatives du réseau qui apportent du changement dans les territoires.

Les centres sociaux sont invités à partager en ligne leurs actions innovantes ou originales via un formulaire dédié, guidés par des consignes et conseils. Une fois le formulaire rempli, son contenu est automatiquement mis en page selon un gabarit graphique, pour être utilisé comme support de communication et de valorisation de leur travail.



## MISE EN ŒUVRE

**1 comité de pilotage** composé d'administrateurs et de salariés pour suivre le projet et en rendre compte  
**+ une chargée de mission** recrutée pour animer la plateforme.



50 000 €



### PHASES DE TRAVAIL



### LES 5 RÔLES DE CESTPOSSIBLE.ME

selon des acteurs et actrices des centres sociaux

1

*Permettre de faire réseau, de faire évoluer nos postures et de repérer des tendances au travers de nos projets !*

Jacques Rodde,  
centre social de Dompierre sur Mer, Angoulême

2

*Donner à voir l'utilité d'un centre social dans une ville ou dans un village.*

Gaëlle Gonzalez,  
fédération des centres sociaux de Bretagne

3

*Montrer ce qu'est le développement du pouvoir d'agir, concrètement !*

Stéphane Coudret,  
centre social des Alliers, Angoulême

4

*Renforcer la crédibilité de nos démarches et multiplier les occasions d'échanges.*

Xavier Desjonquères,  
centre social d'Etouvie, Amiens

5

*Donner une visibilité des actions du réseau en France pour nous-mêmes, pour nos partenaires, pour le public !*

Cécile Martineau,  
fédération des centres sociaux de la Vienne

## BILAN



Nombres de fiches publiées, dans une vingtaine de territoires différents :



## ANALYSE

### FACTEURS DE RÉUSSITE :

- + un **projet porté politiquement** et qui a impliqué l'ensemble des parties prenantes
- + **des moyens à la hauteur** de l'attente dédiés, en terme financiers, techniques et humains mais aussi de temps
- + un **dispositif d'accompagnement** pour faciliter la prise en main de l'outil par le réseau : ateliers de production collective, ateliers de speedwriting, accompagnement individuel à la demande, kit pédagogique...
- + une **stratégie d'animation et de promotion** de la plateforme avec des outils (vidéo et plaquette de présentation, clé usb, jeu concours...) et une personne dédiée.

### POINT D'ATTENTION

#### Garantir la ligne éditoriale

Dans le cas de site multi-contributif, il est parfois compliqué de respecter la stratégie éditoriale définie en amont. Pourtant, cela est indispensable pour donner des repères clairs aux utilisateurs du site, et ne pas s'éloigner des objectifs initiaux.

Afin de garantir la ligne éditoriale et assurer un rôle de veille et d'analyse, un comité éditorial a été mis en place en avril 2018.



### EN SAVOIR PLUS

01 53 09 96 05  
anouk.cohen@centres-sociaux.fr  
www.centres-sociaux.fr



21



- Créée en 1985
- **Couverture nationale**
- Domaine d'intervention : **Solidarité / Insertion**
- **10** salariés
- **2500** bénévoles répartis dans **200** groupes locaux

€ Budget : **1 600 000 €**

**MISSION**

Aider les chercheurs d'emploi à retrouver le chemin de l'emploi par un accompagnement humain et la création d'emplois solidaires. Défendre leurs intérêts et lutter contre toute forme de stigmatisation.



**CONSTAT**

UN MANQUE DE FLUIDITÉ  
DANS LA COMMUNICATION INTERNE  
SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE

D'envergure nationale, l'association est composée de différents maillons, d'une pluralité de statuts limitant la synergie des compétences.

**BESOINS**

1

**Créer le sentiment d'appartenance** à une communauté et valoriser l'implication de chacun

2

**Faciliter les liens** en complément et au service des rencontres physiques

3

**Renforcer la cohésion** interne au sein de l'association

4

**Fluidifier la mutualisation** des informations et l'échange de pratiques

5

**Favoriser l'intelligence collective**



**RÉPONSE**



Un **réseau social** dédié aux membres de l'association, où chacun est en mesure de :

- + **partager ses informations** et actualités
- + **créer des groupes de travail** ou des communautés thématiques
- + **échanger et de poser des questions** à ses pairs



## MISE EN ŒUVRE

### Un comité de pilotage

(3 salariés, 5 administrateurs, le Délégué Général et le chef de projet)  
**+ un chef de projet** : un consultant Accenture en mécénat de compétences pendant 560 jours puis la Responsable animation de réseaux

**65 000 €** dont

**36 000 €** > achat licence et logiciels de production  
**26 000 €** > ateliers de paramétrage et formation  
**3 000 €** > intégration et webdesign



### PHASES DE TRAVAIL

**Recueil des besoins**  
 (120h d'ateliers d'expression des besoins)

**Conception**

**Tests**

**Formation**  
 (Binômes volontaires formés pour former les autres bénévoles)

**Déploiement de l'outil**



**JALIOS**, acteur des outils collaboratifs



## BILAN

**20**

sessions de formations organisées

**1 500**

comptes créés

**200**

espaces collaboratifs de groupes créés  
 (soit la moitié du réseau)

**50 %**

des utilisateurs disent être très à l'aise avec l'outil

**25 %**

des utilisateurs témoignent d'une montée en compétences



## PERSPECTIVES

**Dans 3 ans :**  
 les chercheurs d'emploi seront utilisateurs de Partages.

### LE RETOUR UTILISATEUR

de Dominique Viteau, bénévole du groupe GAR15

*Partager plus facilement, au sein de son groupe et avec tout SNC, des savoir-faire, des documents, des relations, des intérêts communs, trouver une expertise spécifique au sein de l'association, gérer ses besoins de formation... tout cela en respectant la vie privée de chacun, voilà ce que je trouve sur Partages... et plus encore!*



## ANALYSE

### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + **une expression des besoins** favorisée par la mise en place d'une FAQ et d'une boîte à idée participative
- + **une prise en compte de l'expérience utilisateurs**, recueillie lors de la phase pilote, pour améliorer l'outil en fonction des usages et construire des formations adaptées
- + **une formation de pairs à pairs** (bénévoles formant d'autres bénévoles) qui permet de s'appuyer sur les bénévoles les plus moteurs pour accompagner la conduite de changement dans le réseau
- + **différents outils d'aide à l'appropriation** (guides fonctionnalités, socle de formation, webinar)

### POINT D'ATTENTION

#### Une nouvelle stratégie de contenus

La mise en place d'un réseau social collaboratif implique de revoir l'ensemble de sa stratégie éditoriale et de sa communication interne.



### EN SAVOIR PLUS

01 42 47 13 40  
 snc@snc.asso.fr  
 snc.asso.fr



23



- Créée en 1983
- Région : **Nouvelle-Aquitaine**
- Domaine d'intervention : **Sport**
- 2 salariés
- 21 bénévoles
- 40 volontaires en service civique
- 58 disciplines, 63 000 licenciés, 100 clubs et + de 10 000 dirigeants
- Budget : 200 000 €

**MISSION**

Défendre les intérêts du sport en Corrèze. Permettre le dialogue entre toutes les disciplines représentées dans le département. Aider le mouvement sportif à se développer. Faire la promotion des valeurs de l'Olympisme.



**CONSTAT**

UN RISQUE D'EXCLUSION NUMÉRIQUE DE CERTAINS DIRIGEANTS BÉNÉVOLES SPORTIFS

Les fédérations sportives n'échappent pas à la dématérialisation accrue des démarches : feuilles de matchs informatisées, licences en ligne, logiciel de gestion des compétitions. Pourtant, certains dirigeants sportifs ne sont pas à l'aise avec l'outil informatique.

**BESOINS**

- 1 Accompagner la montée en compétences sur le numérique des dirigeants sportifs
- 2 Leur permettre d'effectuer les démarches dématérialisées sans difficulté
- 3 Faciliter l'acquisition d'outils adéquats
- 4 Organiser le partage d'informations et d'expériences
- 5 Participer à l'évolution des clubs du territoire en terme d'innovation, dans la perspective de Paris 2024



**RÉPONSE**

Une stratégie d'accompagnement des membres dans la transition numérique

**Reposant sur :**

- Des formations
- Un accompagnement individualisé
- Une aide à la dotation en matériel et logiciel
- La mise en place d'un espace ressources partagé en ligne
- La mise à disposition d'un module de visio-conférence



### MISE EN ŒUVRE

**Le vice-président** chargé du développement du sport pour le pilotage politique  
**+ la directrice** pour le suivi opérationnel



7 000 €



### PHASES DE TRAVAIL

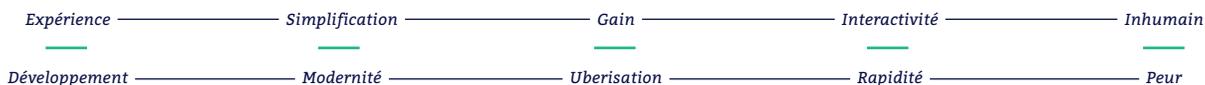


### BILAN

- Visio-conférence de + en + utilisée
- Bonne fréquentation du réseau d'échanges entre acteurs du sport
- Participation aux formations encourageante

### 10 MOTS QU'ÉVOQUENT LE NUMÉRIQUE DANS LE SPORT

par des adhérents sportifs



### ANALYSE

#### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + une enquête menée auprès des membres pour identifier et étudier leurs besoins
- + un lieu central pour les clubs du département (la Maison Départementale des Sports - 9 structures résidentes) pour mettre à disposition le module de visio-conférence
- + un accompagnement à la carte
- + un projet qui s'inscrit dans la ligne des programmes régional « Sport & numérique » et national « Innovation Sport » du réseau

#### POINT D'ATTENTION

**Résultats notables sur le long terme**  
Dans le cas d'un accompagnement vers une transition, avec une certaine résistance au changement, il faut savoir faire preuve de patience. C'est un travail au long cours qui demande pédagogie, communication, écoute.



### EN SAVOIR PLUS

05 55 26 91 90  
eroux.cdos19@orange.fr  
correze.franceolympique.com





24



Créée en 1917  
Région : **Centre-Val-de Loire**  
Domaine d'intervention : **Sport**

10 salariés  
341 bénévoles  
1801 adhérents  
12 sections sportives

€ Budget : 728 605 €

**MISSION**

Permettre la pratique locale de toutes les disciplines sportives et corporelles agréées par la Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports ou relevant d'une fédération sportive nationale.

**CONSTAT**

UN TRAVAIL ADMINISTRATIF  
LOURD ET CHRONOPHAGE

Le temps consacré par les équipes à l'administratif est conséquent et met à mal l'organisation générale de l'association, le développement des activités sportives et donc la mise en œuvre du projet associatif.

**BESOINS**

1 Réorganiser la structuration  
de l'association

2 Optimiser  
la répartition des tâches

3 Simplifier  
les tâches administratives

4 Permettre aux dirigeants  
et bénévoles  
de se consacrer pleinement  
au cœur de l'activité

5 Faciliter la gestion  
de la communication  
interne et externe

**RÉPONSE**

Mise en place  
d'un logiciel Internet  
de gestion associative

**Permettant de :**

- autonomiser les responsables de section sur les saisies relatives aux adhérents de leur discipline
- automatiser l'envoi des appels à adhésion, la gestion des paiements et des relances, et les écritures comptables associées
- fluidifier la communication et l'organiser en fonction des cibles
- mener des enquêtes de besoin ou de satisfaction auprès des adhérents



## MISE EN ŒUVRE

1 comité de pilotage

(le Bureau)

1 chef de projet

(le Directeur)



65 570 €



AssoConnect et Google Suite Association



### PHASES DE TRAVAIL

#### PROPOSITION

au bureau du projet de restructuration organisationnelle

#### PRÉSENTATION DU LOGICIEL

AssoConnect aux différentes parties prenantes

#### SÉANCES DE TRAVAIL

avec l'expert-comptable pour paramétrer la gestion comptable

#### VALIDATION

et application des outils

#### LANCEMENT

Ateliers de présentation et découverte du logiciel



## BILAN

Centralisation de toutes informations relatives à la vie du club

Meilleure circulation de l'information et des documents

Prise en main rapide de l'outil

Autonomisation des dirigeants et bénévoles

Amélioration de la relation aux adhérents

Gains de temps et financier observés

### 4 RETOURS UTILISATEURS

1

Le tout en un est vraiment confortable.  
Au même endroit, on peut gérer adhésions, mise à jour du site, envoi de newsletter, événements, contacts...

2

On va maintenant 5 à 10 fois plus vite dans la gestion administrative.

3

Le fait que ce soit en ligne, c'est extrêmement pratique, tout est synchronisé.

4

L'outil est simple d'utilisation. C'était ma grande appréhension. Mais une fois les repères pris, aucune difficulté.



## ANALYSE

### FACTEURS DE RÉUSSITE

- + un partenariat avec une association experte des enjeux numériques (Solidatech)
- + un choix d'outils clé en main, intuitifs, pensés pour les associations
- + une compréhension partagée des enjeux
- + des ateliers pour guider la première prise en main des outils
- + une vidéo pour expliquer la nouvelle procédure comptable
- + un accompagnement gradué en fonction du rapport de chacun au numérique
- + une mise en place facilitée (outils pré-paramétrés, formulaires pré-remplis)
- + des éléments personnalisables pour favoriser l'appropriation de l'outil

### POINT D'ATTENTION

#### Communication tout au long du projet

Il est important d'être transparent avec l'ensemble des personnes impactées sur le cadre du projet: méthodologie, calendrier, pilotage, livrables et surtout impacts. Il faut donc assoir des temps de communication réguliers. L'information ne peut être que descendante : les retours recueillis à l'occasion de ces temps doivent également permettre de faire évoluer le projet et son cadre.



### EN SAVOIR PLUS

02 47 49 93 53  
as.fondettes@free.fr  
www.asfondettes.fr