



FEDERATION DES CENTRES SOCIAUX
ET SOCIOCULTURELS
DE BRETAGNE

SOCIETE
CIRESE

ETUDE NATIONALE

**Portée par la FCS Bretagne en association avec les
Fédérations de Paris et de Loire Atlantique**

**LES CONDITIONS DE LA COOPERATION BENEVOLES-SALARIES
- POUR UNE GOUVERNANCE COLLECTIVE -**

BILAN INTERMÉDIAIRE

Philippe LEGALL
Bernard BAILLY
Fabrice MOYON

Georges PELLEN

8 juillet 2008

SOMMAIRE

1. L'OBJET DE L'ETUDE	P 3
- Les origines du projet	
- Les objectifs de l'étude	
- Les axes de recherche	
- Les enseignements espérés	
2. L'AGENCEMENT DE L'ETUDE	P 5
- Le portage de la mission et l'association interfédérale	
- Le pilotage et la mise en œuvre	
- L'architecture de la démarche	
- L'enquête et les méthodes de traitement des données recueillies.	
- Les modalités de traitement et les analyses	
3. LA REALISATION DE L'ETUDE	P 9
- L'enquête de terrain	
- Les séances collectives	
- Le temps investi dans l'étude	
4. LES PREMIERES INTERPRETATIONS	P 10
- Les conditions de l'étude et les impressions d'ensemble	
- Les premières analyses à partir des contenus des discours	
- Le système global des représentations	
- La question de départ contenue dans l'enquête et son rapport aux paroles recueillies	
- L'exigence d'un décodage des discours pour aller vers une conception de la coopération et de la gouvernance	
- Les axes de la coopération	

1. L'OBJET DE L'ETUDE

1.1 Les origines du projet

Une démarche exploratoire conduite en 2004-2005 sur la valorisation de l'engagement bénévoles : des compétences à la reconnaissance des acquis de l'expérience, amène la Fédération ces Centres et Socioculturels de France à approfondir la question de la coopération sous l'angle des pratiques complémentaires entre bénévoles et salariés dans un objectif de gouvernance collective.

Cette gouvernance se reconnaît par :

- Le portage participatif du pouvoir à tous les niveaux d'exercice ;
- La diversité des modèles d'organisation en restant cohérent avec les finalités du projet
- Des processus qui permettent l'élaboration collective du projet, de la décision, de l'évaluation
- La fondation de l'autorité dans une construction démocratique, d'intérêt général.

L'étude sur la coopération, comme forme renouvelée de gouvernance doit donc permettre d'identifier les conditions du travail associé entre bénévoles et salariés, administrateurs bénévoles et dirigeants salariés dans des politiques d'ajustement mutuel et de clarification des places et des rôles.

1.2 Les objectifs

Tenant compte de modes diversifiés des pratiques et des modèles de gouvernance, l'étude a pour objectifs :

- Identifier pour les comprendre, les parcours des bénévoles, en quoi ils diffèrent ou non de la vie associative ;
- Donner de la lisibilité quant aux formes et pratiques d'engagement bénévole au sein des Centres Sociaux ;
- Favoriser la mobilisation des acteurs bénévoles et salariés pour développer des pratiques de coopération ;
- Définir un cadre référentiel pour concevoir de futures actions en matière de qualification des acteurs dans l'éducation formelle, informelle tout au long de la vie.

1.3 Les axes de recherche

Axe 1 : Formuler des enseignements à partir de l'observation des parcours des bénévoles

Production de sens/ Mobilisation sur un projet porteur d'une éthique et relations entre acteurs.

Axe 2 : Identifier les formes d'engagement des bénévoles et construire une typologie

Compréhension des engagements et des motivations/repérage des freins et des dynamismes qui donnent accès à l'engagement.

Axe 3 : Etudier les différentes formes de relations qui génèrent la coopération entre bénévoles et salariés.

Examen des conditions à réunir pour assurer le pilotage collectif du projet/modes de travail pour assurer le portage collectif du projet et les articulations politique et technique sur les valeurs de démocratie.

Axe 4 : Repérer et décrire les formes de coopération qui construisent ou font émerger de l'intelligence collective.

Observer et prendre en compte les interactions dans la réflexion collective.

Construire de la compétence par l'information, la communication pour de la production collective sur des processus et des méthodes à formaliser.

Axe5 : Produire un référentiel en matière de qualification des acteurs bénévoles et salariés, dans l'éducation informelle et formelle et tout au long de la vie.

Cerner les besoins en matière de formation des bénévoles dans l'exercice de leurs responsabilités en tant que dirigeants/ Renforcer les postures par le développement des compétences.

1.4 Les enseignements espérés

- Dans un but de valorisation et d'actualisation des compétences des acteurs des centres sociaux, l'étude peut permettre de dégager des actions à mener dans un cadre général :
- Caractérisation et définition de la qualité sociale du citoyen acteur avec la garantie de l'accès au plus grand nombre sans discrimination.
- Engagement d'une démarche durable d'accompagnement porteurs d'analyse des pratiques et d'émancipation des individus.
- Production d'un référentiel commun à partir des pratiques existantes ou à développer pour la coopération bénévoles-salariés afin de concrétiser des pratiques de gouvernance collectives.
- Détermination des conditions et modalités de qualification des acteurs bénévoles et professionnels.
- Accompagnement en les articulant de deux processus : la valorisation et la reconnaissance de l'expertise des bénévoles et la professionnalisation des salariés.

2 L'AGENCEMENT DE L'ETUDE

2.1 Le portage de la mission et l'association interfédérale

Les finalités et objectifs de l'étude présentent une dimension nationale. Selon les pratiques de fonctionnement fédéral et de travail en réseau, l'échelon national décide de faire appel à une fédération régionale. La fédération de Bretagne souhaite s'engager en considérant que l'étude participe d'une dynamique d'animation et peut apporter aux divers acteurs des Centres Sociaux, des éléments d'analyse répondant à des attentes et à des souhaits de mise en valeur des modes de management dans des modèles de gestion différents entre association, Caisse d'Allocation Familiale, Municipalités. Par ailleurs, la dimension de la réflexion sur la coopération qui met en jeu les ressources des structures, le développement des compétences, les modes de mobilisation, d'animation, de gestion, impose d'y associer d'autres fédérations pour étendre l'échantillonnage des investigations sur le critère de diversification des territoires en termes de géographie, de population, de culture, d'économie sociale....

La fédération de Loire Atlantique et la fédération de Paris expriment leurs intérêts pour prendre part au pilotage de l'étude et mobiliser des bénévoles et salariés de plusieurs équipements pour l'enquête et la production de réflexions sur la coopération.

2.2 Le pilotage et la mise en œuvre

Afin de conduire l'étude en garantissant son objet et en l'inscrivant dans « l'univers des Centres Sociaux », en référence au sens des missions, des valeurs déclarées dans la charte nationale, des ancrages territoriaux et des configurations des structures, un comité de pilotage est mis en place et composé de personnes représentatives des instances fédérales nationales, régionales et départementales.

Jean-Marie LAURENT Fédération Nationale des Centres Sociaux, Chargé de la formation
Jean-Claude DERUNES, Président FCSB
Maurice FRAGNEAU, Administrateur FCSB et Trésorier du SNAECESO
Joëlle GARELLO, Administrateur FCSB et Vice Présidente du SNAECESO,
Françoise GARZUEL, Administrateur FCSB,
Gérard ORRIERE, Président Fédé 44
Pierrick TOUSSAINT, Délégué Fédé 44,
Alice LEFANIC, Chargée de mission Fédé 75,
Philippe LEGALL, Délégué Fédéral FCSB,
Bernard BAILLY, Délégué à la formation FCSB,
Fabrice MOYON, Chargé de mission FCBS pour l'étude,
Raymond JEGOU, Délégué FCSB Pôle Ouest.

Georges PELLEN, directeur associé du cabinet CIRESE et consultant accompagne l'étude sous les aspects de méthodologie, d'animation et d'analyse.

Le comité de pilotage se réunit trois fois et assure ainsi sa mission de validation des processus de l'étude, de recueil et de mise en débat des données, d'orientation selon les productions de l'étude sur le sujet de la coopération et de la gouvernance. Aux étapes de lancement, de recueil des premières données et analyse à mi parcours, **le comité de pilotage s'est réuni les 29 janvier et 28 mai 2008**. Il se réunira à nouveau lors de la finalisation de l'étude le **7 novembre 2008**

Le comité technique mis en place avec l'accord du comité de pilotage est composé de :

- Philippe LEGALL, Délégué FCSB,
- Bernard BAILLY, Délégué à la formation
- Fabrice MOYON, Chargé de mission étude
- Georges PELLEN, cabinet CIRESE.

Il assure la mise en œuvre opérationnelle de l'étude, la réalisation de l'enquête, le traitement des informations recueillies, pose le cadre de l'analyse et structure la mise en place des réunions collectives. Il établit régulièrement les liens entre les fédérations et l'échelon national, formalise les travaux et leur présentation au comité de pilotage.

Le comité technique s'est réuni les :

- **9 novembre 2007** réunion du comité technique avec le Chargé de mission de la FCSF pour la définition de l'étude (objet et conditions de réalisation),
- **17 décembre** pour validation du conducteur de l'étude, les choix méthodologiques, la désignation des cibles d'enquête,
- **25 janvier** pour la finalisation des guides d'entretien auprès des bénévoles et salariés et la préparation du comité de pilotage,
- **31 mars** pour un point sur le déroulement de l'étude, les méthodes de dépouillement de l'enquête et de catégorisation thématique,
- **13 mai** pour une saisie des contenus, la programmation des étapes suivantes, la préparation du comité de pilotage,
- **8 juillet** pour récapitulation des éléments de bilan quantitatifs et finalisation du rapport d'étape.

De nouvelles réunions sont programmées :

- 27 août pour saisie des contenus du rapport final et des résultats de l'étude, la préparation du Conseil d'Administration de la Fédération des Centres Sociaux de Bretagne,
- 16 octobre pour capitalisation des éléments de l'étude, présentation au comité de pilotage, et définition des modes de communication en réseau.

2.3 L'architecture de la démarche

Selon les objectifs de l'étude et les axes de réflexion définis dans le cahier des charges, quatre étapes structurent la démarche, dans la limite d'une programmation sur 10 mois, janvier/octobre 2008.

PHASES DE L'ETUDE	MODALITES ET PERIODES
<p>Phase 1 : Identification des parcours bénévoles et salariés et des représentations des engagements dans les centres sociaux.</p> <p>Elaboration d'une typologie de modèles d'appartenance fondant les rapports aux structures et aux systèmes d'action. Cette typologie doit permettre de distinguer les cultures présentes à ces modèles et de procéder à un premier repérage des convergences et des écarts avec la gouvernance associative se rapportant à la coopération.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens individuels avec des bénévoles et des salariés réalisés par les chargés de mission des fédérations de Bretagne et de Paris et par le consultant. Ciblage vers des structures associatives, CAF, Municipalités. - Répartition des entretiens entre Bretagne (majoritairement), Pays de Loire, Paris. - Séance de groupes entre bénévoles et entre salariés, complémentaires aux entretiens individuels pour recueillir des informations sur la coopération, les valeurs et les modèles d'organisation - Elaboration des grilles d'entretien et d'animation des séances collectives. - Présentation de la démarche au comité de pilotage et débat d'enjeux sur la coopération.
Janvier à Mai 08	
PHASES DE L'ETUDE	MODALITES ET PERIODES
<p>Phase 2 : Analyse des systèmes d'organisation, de fonctionnement, de relations en centre social dans l'objectif de coopération.</p> <p>Identification des congruences et des ruptures entre les modèles précédemment identifiés et les dynamiques des systèmes analysés. Repérage des facteurs concourant à la coopération et des freins. Enoncé des processus de coopération et des changements supposés dans les organisations</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Séances de groupes mixtes bénévoles et salariés sur le sens donné à la coopération et sur les pratiques dans le management des structures. - Construction de repères structurant la gouvernance dans les dimensions de la coopération. - Composition des groupes sur la base de modes de gestion associative, CAF, Municipale.
Mai à Septembre 08	
<p>Phase 3 : Exploitation des données recueillies dans les deux phases pour élaborer les modèles de coopération et mettre en perspective des modes de gouvernance. Définir les évolutions dans les fonctions, les relations, l'organisation et énoncer les ajustements nécessaires à ces évolutions en matière de formation, d'accompagnement des bénévoles et salariés, de recrutement, de management, de travail collectif, de communication.</p> <p>Construction d'un référentiel de compétences basé sur la gouvernance de type coopératif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Saisie des matériaux collectés dans les entretiens, par transcription écrite, et lors des séances collectives de la phase1. - Dépouillement des entretiens et classification des éléments de discours par thèmes. - Analyse de contenu et premières interprétations sur les parcours, les modèles des structures, les représentations de la coopération. - Structuration d'un référentiel « compétences », sur l'objectif de qualification des acteurs et de l'organisation dans l'objectif de coopération et d'évolution des formes de gouvernance. - Première restitution au comité de pilotage.
Mai à Octobre 08	
<p>Phase 4 : Capitalisation de l'étude sous forme d'animation et d'appropriation collective entre les acteurs associés à l'étude et au-delà.</p> <p>Pistes de travail favorables à l'exploitation de l'étude au sein des Fédérations</p>	<p>Rédaction et analyses en comité technique et de pilotage. Préparation des restitutions et définition de pistes d'animation.</p>
Octobre à Novembre 08	

2.4 L'enquête et les méthodes de traitement des données recueillies.

2.4.1 Les supports méthodologiques de la collecte de données.

En référence aux objectifs de l'étude et aux axes d'investigation s'y rapportant en phase 1, un questionnaire d'entretien individuel envers les bénévoles et les salariés est structuré dans un but de collecte d'information sur :

Les parcours des personnes et le sens donné aux engagements en Centre Social ;

Les postures et modes d'actions liés aux activités et aux missions du Centre Social,

Les relations entre les divers acteurs et les représentations qui s'en dégagent dans les organisations,

Les formes de management se rapportant à la participation, aux conditions d'un fonctionnement cohérent avec les missions et les représentations du rôle des Centres Sociaux,

Les évolutions recherchées dans les formes de relations, les postures et les rôles, les collaborations.

Les guides d'entretien sont présentés en annexe.

Pour ce qui est de l'animation des séances collectives de la phase 1, la grille d'animation porte sur trois séquences découpées de la manière suivante :

- Une sollicitation des membres du groupe à expliciter pourquoi chacun est engagé en Centre Social.
- Une auto évaluation des caractéristiques de la structure au sein desquels les membres présents agissent, à partir d'un regard porté sur les relations de groupe, l'exercice de l'autorité, les intérêts liés aux parcours des personnes, les valeurs mobilisatrices, les degrés de cohérence.
- Une expression sur les significations données à la coopération et les évolutions souhaitées en termes de relations, d'animation, d'organisation.

La grille d'animation est présentée en annexe

Concernant les travaux de la phase 2, qui portent sur l'analyse des systèmes d'organisation, de fonctionnement, de relations en centre social dans l'objectif de coopération, les séances mixtes, bénévoles/salariés, sur une durée d'environ six heures, l'animation se déroule à l'appui d'un questionnement sur les significations données à la coopération puis sur la définition de pratiques dans le champ du management d'une organisation centrée sur la coopération, en travaillant les postures des bénévoles et des salariés. Cette production donne lieu à identifier les évolutions à faire naître dans les modes de gouvernance.

A ce stade cette animation s'est déroulée à Paris et a regroupé douze bénévoles et salariés de Centres Sociaux associatifs et d'un centre CAF.

Les travaux se poursuivront en septembre à Vannes auprès de Centres Sociaux en gestion municipale, à Brest auprès de Centres en gestion CAF, en Loire Atlantique, Nantes et sa périphérie, auprès de Centres Sociaux associatifs.

2.4.2 Les modes de traitement.

Outre une conception dynamique de la conduite de l'étude, qui sous entend que celle-ci recherche la mobilisation des personnes et leur intéressement à participer à l'élaboration de nouveaux modèles de gouvernance, et l'ensemble des données recueillies fait l'objet d'un traitement analytique sur les bases de méthodes sociologiques.

Ainsi, chaque entretien est retranscrit par l'interviewer.

Les transcriptions qui représentent environ trois à quatre pages sont numérotées et permettent d'identifier si l'écrit se rapporte à un bénévole, un salarié, sa fonction (pour le bénévole : Administrateur ou acteur dans des projets, pour les salariés : Directeur ou animateur...), en situant l'interviewé dans le mode de gestion du Centre Social : associatif, CAF, municipal. L'anonymat est garanti dans cette classification.

La lecture d'une douzaine de retranscriptions a permis au consultant puis au comité technique de définir au travers des interviews 15 thèmes qui, sur tableau Excel, regroupent les fragments des contenus d'interviews s'y rapportant. Ce matériau ainsi traité permet de conduire l'analyse sociologique rejoignant les objectifs de l'étude et le questionnement de départ, présenté ci-dessus au chapitre 1.

Les données collectées dans les séances d'animation sont synthétisées et enrichissent les différents thèmes instruits et analysés.

3 LA REALISATION DE L'ETUDE

Les phases décrites précédemment ont donc été réalisées sur la période novembre/juin 2008. L'étude moyennant la tenue de séances de groupes en régions Ouest à l'automne, et le développement des analyses de contenu pour fonder une réflexion sur la coopération et aboutir à la formulation d'axes d'évolution concernant l'organisation qualifiante et les compétences, est donc, à ce stade, avancée dans les termes prévus lors des engagements pris par la Fédération des Centres Sociaux de Bretagne. Ceci se traduit concrètement par les tableaux récapitulatifs ci-dessous

L'ENQUETE TERRAIN : 61 entretiens

Entretiens	Bénévoles	Salariés	Associatif	CAF	Municipaux
Bretagne : 38	23	15	12 Ben 9 Sal	7 ben 3 Sal	4 Ben 3 Sal
Loire Atlantique : 11	5	6	5 Ben 6 Sal		
Paris : 12	8	4	8 Ben 4 Sal		
TOTAL 61	36	25	44	10	7
Bretagne : 62%	59% Ben 41%Sal		72%	16.5%	11.5%
Loire Atlantique : 18%					
Paris : 20%					
H : 21 34.5%					
F : 40 65.5%					

LES SÉANCES COLLECTIVES

Phase 1

LIEU	DATE	PERSONNES MOBILISEES
Fédération Paris	1 ^{er} avril	8 bénévoles 12 salariés
Fédération Bretagne, Rennes Quimper	16 mai 7 juillet	6 bénévoles 10 bénévoles

Phase 2

Fédération de Paris	3 et 24 juin	5 salariés 7 bénévoles
---------------------	--------------	---------------------------

TOTAL DES HEURES INVESTIES DANS L'ETUDE AU 7 juillet 2008

ACTIVITE	NOMBRE D'HEURES
Comité de pilotage	70
Comité technique et suivi de l'étude	120
Enquête par interviews individuelles	122 hors déplacement
Retranscription et dépouillement	192
Premières analyses de contenu	15
Séances collectives Phase 1 et 2	15
TOTAL	534

Sans compter les temps de préparation et de secrétariat

4 LES PREMIERES INTERPRETATIONS

4.1 Les conditions de l'étude et les impressions d'ensemble

Son objet, comme la mobilisation réalisée par la Fédération des Centres Sociaux de Bretagne, celles de Paris et de Loire Atlantique vis-à-vis des Conseils d'Administration, des délégués fédéraux, des directeurs de Centres ont permis d'effectuer une démarche ouverte, où l'accueil mutuel s'est manifesté lors des entretiens individuels et en groupe. Les uns et les autres exprimant leurs intérêts à prendre le temps d'une expression et de la réflexion à distance de l'action et des engagements quotidiens. Nous relevons donc :

- Une bonne dynamique inter fédérale caractérisée par la communication et des messages cohérents et partagés. Cf .le quatre pages « Travail Associé », présentant l'étude.
- La disponibilité des personnes rencontrées et la richesse des dialogues,
- La congruence du questionnaire avec le sujet de l'étude,
- Une représentation équilibrée et en rapport à la réalité des configurations des Centres Sociaux en vers les modèles de gestion.
- Une majorité de bénévoles interviewée avec une dominante d'administrateurs mais une bonne part de salariés. Ce qui est cohérent avec les attendus de l'étude.
- Des intérêts à prendre le temps de la réflexion et une acceptation à se laisser surprendre à propos des parcours, des engagements, et d'une parole sur les modes de gouvernance, les places et les rôles.

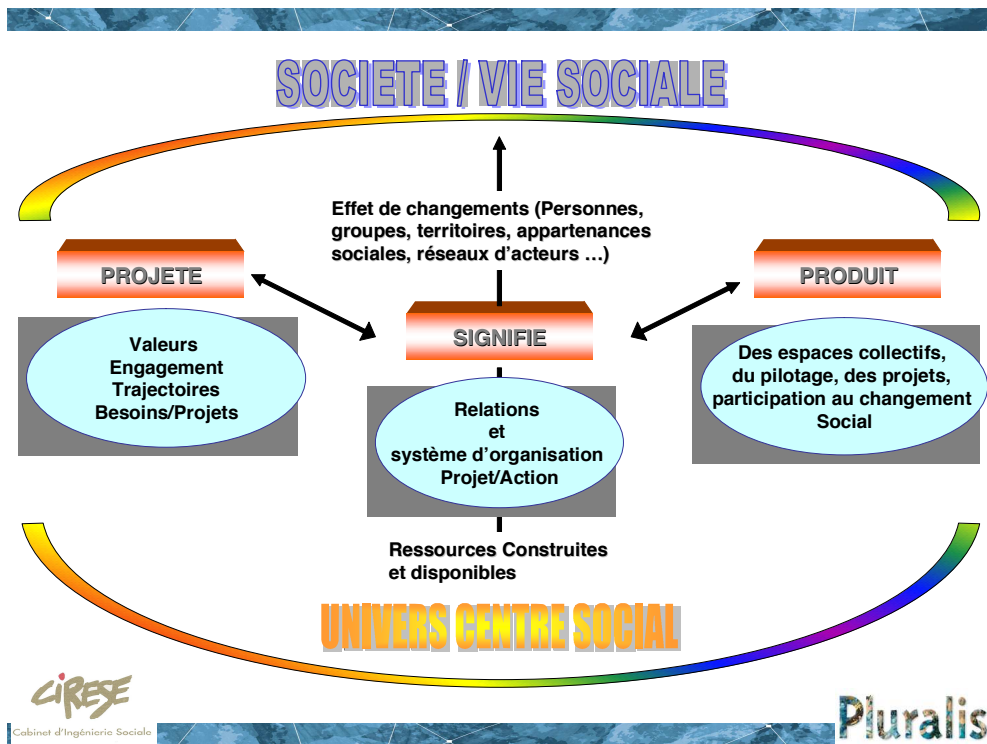
- Une sollicitation pour s'exprimer sur la vie fédérale en Bretagne qui est une bonne occasion de faire le point sur les degrés d'appartenance collective, reliée aux modes de gouvernance en réseau et reposant sur une pluralité d'acteurs,
- Une implication des instances « dirigeantes » aux échelons fédérales et des Centres Sociaux, marquée par la volonté d'en exploiter les résultats
- .../...

4.2 Les premières analyses à partir des contenus des discours

4.2.1 Le système global des représentations

- Des identités bénévoles et professionnelles construites selon des trajectoires personnelles qui confèrent des dimensions spécifiques à l'engagement en Centre Social. Les convergences sont fortes sur le défi de la cohésion sociale, et le souhait de prendre part à l'amélioration des conditions de vie dans les quartiers, les situations socio économiques des familles, le développement des ressources culturelles, sociales, dans les territoires.
- Des descriptions de fonctions, de responsabilité en référence à l'action, à la position de dirigeant (bénévoles), à la pédagogie de l'action et aux processus de travail collectif (salariés). Ce qui traduit des volontés d'assurer des rôles qui donnent place aux uns et aux autres et des attentions à donner aux relations humaines malgré leur complexité une qualité, en harmonie aux valeurs défendues par les Centres Sociaux.
- Il en découle des expressions nombreuses et foisonnantes sur le registre de l'éthique sociale, les rapports humains, l'importance donnée au respect des personnes et de leurs places, à la participation, aux échanges pour s'associer...
- Un univers « séquent » aux confins de divers mondes sociaux et de l'espace Centre Social. Le Centre Social apparaît comme un lieu de confluence entre acteurs différents, mobilisés sur les registres diversifiés de leurs trajectoires, de leurs conceptions de l'action, de leurs besoins... Ainsi, le Centre Social se présente comme espace de rencontre, de confrontation qui constitue une dynamique permettant à des hommes et des femmes de vivre leurs rapports sociaux pour se relier à un environnement social élargi : quartiers, réseaux sociaux, mondes habités et vécus dans des environnements culturels, éducatifs, économiques.
- Un ressenti de bien être et de construction sociale humanisante, en contraste d'histoires difficiles, de réalités socio économiques appauvrissantes, de production négative d'image de soi...Un lieu où l'on peut entreprendre, penser l'avenir, modifier des trajectoires.

Le centre Social apparaît sur les enjeux de la coopération un espace médian permettant de projeter un idéal de valeurs, en faisant des relations un levier majeur de production de changement social.



4.2.2 La question de départ contenue dans l'enquête et son rapport aux paroles recueillies

La question de fond se rapportant à l'étude et qui oriente le recueil de données comme de l'analyse est bien :

COMMENT PROMOUVOIR UNE ORGANISATION, DES RELATIONS SOCIALES, UN MANAGEMENT, QUI GENERENT « L'ASSOCIATION DANS LE TRAVAIL » -BENEVOLES/SALARIES- ET DES FORMES DE COOPERATION?

Les premières analyses des données recueillies et leur interprétation par thèmes, fait apparaître dans la logique des représentations évoquées ci-dessus des dominantes dans les commentaires apportés par les interviewés, se rapportant à leur perception de l'organisation et des relations développées en Centre Social.

Ainsi nous constatons :

- Un univers projeté et idéalisé dans ses « possibles », pour relier, réparer, redonner de la dignité...intégrer, faire société...
- Des leviers pour y parvenir: la participation, les échanges, les projets partagés, la promotion d'espaces de proposition pour aller vers des projets communs et décidés ensemble...

Mais un manque de critiques, d'interrogations sur les obstacles rencontrés, les tensions entre les personnes, au sein des groupes, les processus de management...

Comme si les difficultés étaient perçues comme menace face à l'affirmation d'un projet collectif, de valeurs fortes sur la société, l'importance des solidarités...

Ce qui conduit à se poser la question suivante :

POURQUOI UN DISCOURS PROJECTIF ET UNE VISION ESSENTIELLEMENT POSITIVE DU CENTRE SOCIAL, ALORS QU'EXISTENT DES OBSTACLES, DES DIFFICULTES A COMPOSER AVEC DES INDIVIDUALITES, DES MANIERES DIFFERENTES DE S'ASSOCIER AU PROJET...AUX DECISIONS ?

4.2.3 L'exigence d'un décodage des discours pour aller vers une conception de la coopération et de la gouvernance.

La question relative à un discours positif sur la vie en Centre Social nous a conduit dans cette première phase d'analyse à décoder un matériau abondant de mise en parole pour rejoindre l'objet de l'étude et avancer vers la compréhension d'éléments qui pose le problème de la coopération.

Ainsi, nous avons dégagé des freins implicites et au travers d'évolutions recherchées et de représentations du management, repéré des transformations de modèle, voire des questions...des avancées souhaitées...

Du côté des freins, citons :

- Les « petites hiérarchies » associatives, établies ou instaurées dans des zones de pouvoir liées à des activités, des projets, des fonctionnements dits « collectifs »...
- L'affirmation de postures personnelles et l'imposition d'un commandement selon des intérêts personnels, des désirs de réalisation, de pratiques... à une équipe.
- Les groupes restreints qui décident en se protégeant 'une ouverture trop grande.
- Les phénomènes de leadership bénévoles ou salariés qui naissent sans relation au projet.
- Les actions indépendantes du projet et leur personnalisation.
- Les difficultés d'accès d'habitants en demande d'aide, d'accéder à la participation, à la conception d'actions.
- Le questionnement sur la légitimité des décisions dans des processus de participation.
- La remise en cause ou le questionnement du modèle associatif par rapport à la gestion CAF, institutionnelle qui apporte de la neutralité, de la distance entre gestion et mise en mouvement bénévoles/salariés, évite les confusions entre fonction employeur (autorité) et les responsabilités partagées dans l'animation, la conduite du projet.

Du côté des transformations de modèle, il est intéressant de voir apparaître des demandes et des positions qui s'expriment en ces termes:

- Moins de structure hiérarchique et plus de prise de décision au cœur de démarches ascendantes.
- La préférence accordée à l'animation par pôle et l'approche transversale des actions pour une cohérence de projet.
- Le développement de groupes « projet », producteurs d'action et de développement personnel et collectif, par l'association d'une pluralité d'acteurs (internes et externes).
- La formation endogène sur des processus de participation et la promotion des apprentissages.
- Le réaménagement des espaces de travail pour les partager entre bénévoles et salariés.
- La convivialité comme support de rencontre, d'intérêt pour prendre part à l'information, aux décisions.
- La transparence budgétaire et la responsabilisation quant aux choix des actions et à la participation.
- La structuration de méthodes managériales et d'animation pédagogique qui passe par des repères construits sur les modes de prise de parole, d'écriture, la communication...

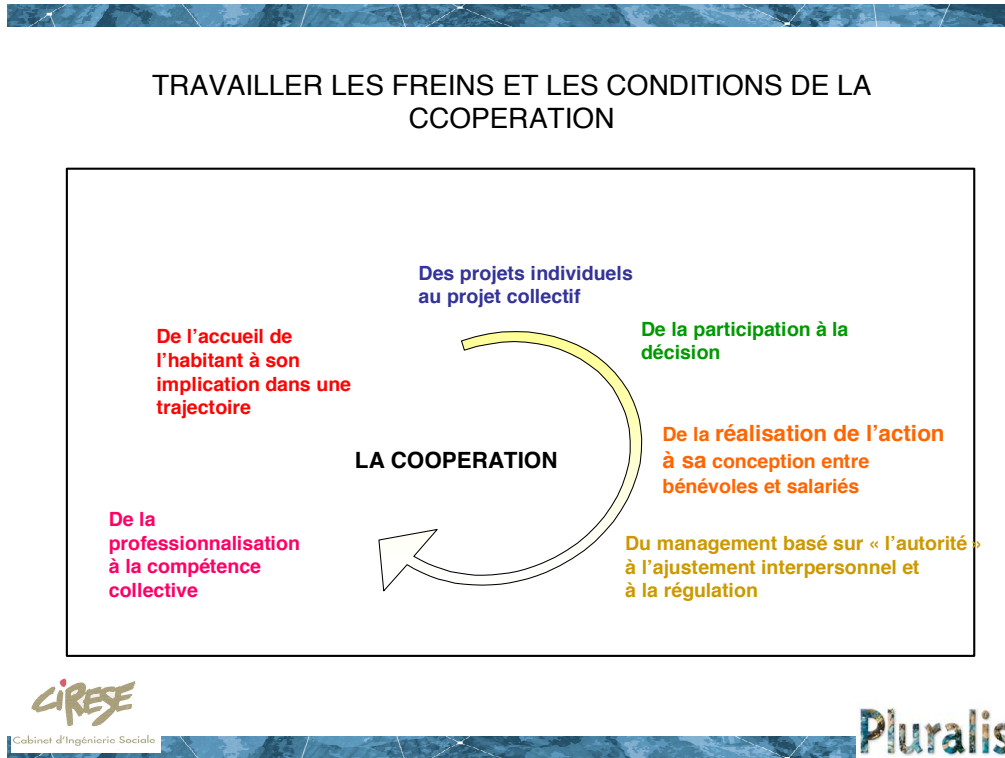
Ces premières analyses et décodage des contenus de discours, en associant les recueil d'informations produit en séance collective, nous sommes parvenus à proposer un schéma mettant en jeu la compréhension de la coopération au travers de freins identifiés et de changements formulés.

Cette figure permet de pointer à ce stade de l'étude des enjeux de coopération, dont :

Une partie se révèle important sur les places des personnes dans les processus d'accueil, de partage de l'action, de la conception et de réalisation de projet.

Une autre partie sur le modèle « professionnel » qui semble caractériser l'organisation et l'animation en Centre Social et qui interpelle la construction de la compétence collective et son management.

Nous sommes ici au cœur de la problématique de l'étude.



4.2.4 Une première formulation des axes de la coopération

1. Reconnaître les personnes et les groupes dans leurs intérêts, leurs identités, en donnant la possibilité de passer de la satisfaction du/des besoins à une implication dans un projet.
2. Elaborer des projets en groupe, mais aussi un projet collectif Centre Social en définissant ses buts, ses objectifs, en proposant et en décidant dans une visée de changement.
3. Construire un système de collaboration en équipe, qui suppose des apports de compétences et une construction de places et de rôles négociés, complémentaires et harmonieux.
4. Définir des modes de portage de projets et de régulation des pouvoirs, dans des formes de pilotage garantissant les relations humaines et le travail ensemble.
5. Valoriser les apports des uns et des autres dans les projets, le projet et communiquer sur les apports des réalisations dans l'environnement.

Ces axes constituent les appuis pour la suite de l'étude dans le cadre des analyses approfondies des matériaux d'enquête et des travaux de groupe. A Paris, ces axes ont permis d'identifier des significations et des pratiques à développer dans une implication mutuelle de bénévoles et salariés dans le management de l'organisation.

Ces éléments seront mis en relation avec les travaux des autres fédérations à l'automne, tel que la programmation de la démarche se trouve finalisée.

DOCUMENTS EN ANNEXE

ETUDE

LES CONDITIONS DE LA COOPERATION BENEVOLES - SALARIES

GUIDE D'ENTRETIEN AUPRES DES BENEVOLES

A renseigner en amont ou à l'issue de l'entretien :

Nom prénom.....
 Sexe, âge
 Situation de famille
 Profession.....

Début de l'entretien :

Présentation de l'objectif de l'entretien et de sa réalisation dans le cadre de la fédération de Bretagne.

Présentation des deux personnes participant à l'interview et de ses conditions de déroulement.

Questionnement :

1. Qu'est ce qui vous a amené à devenir bénévole dans le centre social ?
2. Qu'avez-vous envie de dire de cette situation de bénévole ?
3. Est-ce que cette situation se rattache à d'autres expériences ou engagements vécus (famille, travail, associations...), lesquels et sur quoi ?...
4. Et qu'y-t-il de nouveau dans cette situation ? Pourquoi ?
5. Qu'est ce qui vous paraît important pour réussir un bénévolat ?
6. Pouvez vous décrire le cadre de vos activités et les conditions dans lesquelles se vit votre engagement ?
7. Est-ce proche ou non de vos attentes, de vos valeurs ? Pourquoi ?
8. Qui sont ceux avec lesquels vous êtes en relation dans l'exercice de vos activités ? Et ceux que vous ne rencontrez pas ou peu ? Qu'en pensez vous ?
9. Comment vous sentez vous avec eux et comment pensez vous qu'ils vous perçoivent ?
10. Comment vous représentez vous la place des professionnels dans votre parcours de bénévole ?
11. Comment caractérisez vous l'organisation du centre social ? Ces caractéristiques sont-elles en accord ou non avec vos façons de voir la vie, le travail, les relations ?
12. Est-ce qu'être bénévole c'est la même chose pour tous ? Quelles sont les différences ?
13. Avez-vous des souhaits ou des idées sur l'évolution de votre bénévolat ? Sur quoi ?
14. Quels sont d'après vous les souhaits d'évolution des autres bénévoles et des salariés quant à leur place dans les missions, l'organisation, l'action ?
15. Pensez vous que l'organisation et l'animation du centre social favorisent ces évolutions ? Si oui, pourquoi ? Sinon pourquoi ?
16. Que pensez vous du partage des responsabilités dans les projets, les décisions ? Qui est concerné ? Pensez vous à des changements, des améliorations possibles... nécessaires ?...
17. Qu'est ce qu'il faudrait préserver ou innover pour réussir ces évolutions ?
18. Que souhaiteriez vous exprimer à ce stade de l'entretien ? Comment l'avez-vous ressenti ? Qu'est ce qu'il vous suggère ? Qu'aimeriez vous apporter encore ?...

A la fin de l'entretien : Remercier pour le temps pris et les réflexions livrées. Redire sommairement la suite de l'étude et l'intérêt des contributions. Inviter à l'expression sur la perception vis-à-vis de la fédération : connaissance, liens, rôle, apports, articulations centre et fédération ...

ETUDE

LES CONDITIONS DE LA COOPERATION BENEVOLES - SALARIES

GUIDE D'ENTRETIEN AUPRES DES SALARIES**A renseigner en amont ou à l'issue de l'entretien**

Nom prénom.....
 Sexe, âge
 Situation de famille
 Formation et profession
 Fonction

Début d'entretien :

Présentation de l'objectif de l'entretien et de sa réalisation dans le cadre de la fédération de Bretagne.

Présentation des deux personnes participant à l'interview et de ses conditions de déroulement.

Le questionnement :

1. Qu'est ce qui vous a amené à venir travailler dans un centre social ?
2. Quels sens donnez vous à l'exercice de votre métier au sein d'un centre social ?
3. Le sens que vous donnez se rattache-t-il à d'autres expériences ou engagements vécus (famille, travail, associations...), lesquels et sur quoi ?...
4. Et qu'y-t-il de nouveau dans cette situation professionnelle en centre social? Pourquoi ?
5. Qu'est ce qui vous paraît important pour réussir vos missions en tant que professionnel ?
6. Pouvez vous décrire le cadre de vos activités et les conditions dans lesquelles se vivent vos missions? Qui en sont les acteurs ?
7. Qui sont ceux avec lesquels vous êtes en relation dans l'exercice de vos activités ? Et ceux que vous ne rencontrez pas ou peu ? Qu'en pensez vous ?
8. Comment vous sentez vous avec eux et comment pensez vous qu'ils vous perçoivent ?
9. Comment caractérisez vous l'organisation du centre social ? Ces caractéristiques sont-elles en accord ou non avec vos attentes vos valeurs, vos façons de voir la vie, le travail, les relations ?
10. Comment vous représentez vous la place des bénévoles dans votre vie professionnelle ?
11. Quel regard portez vous sur une organisation comme le centre social qui associe pour la réalisation de ses missions bénévoles et salariés ?
12. Qu'est ce qui est facteur de réussite dans les collaborations bénévoles et salariés ? Qu'est ce qui freine ?
13. Quels sont les souhaits d'évolution des bénévoles et des salariés que vous repérez, quant à leur place dans les missions, l'organisation, l'action?
14. Pensez vous que l'organisation et l'animation du centre social favorise ces évolutions ? Si oui, pourquoi ? Sinon pourquoi ?
15. Que pensez vous du partage des responsabilités dans les projets, les décisions ? Qui est concerné ? Pensez vous à des changements, des améliorations possibles... nécessaires ?...
16. Qu'est ce qu'il faudrait préserver ou innover pour réussir ces évolutions ?
17. Que souhaiteriez vous exprimer à ce stade de l'entretien ? Comment l'avez-vous ressenti ? Qu'est ce qu'il vous suggère ? Qu'aimeriez vous apporter encore ?...

A la fin de l'entretien : Remercier pour le temps pris et les réflexions livrées. Redire sommairement la suite de l'étude et l'intérêt des contributions. Inviter à l'expression sur la perception vis-à-vis de la fédération : connaissance, liens, rôle, apports, articulations centre et fédération ...

ETUDE

LES CONDITIONS DE LA COOPERATION BENEVOLES - SALARIES

LISTE DES THEMES POUR LE DEPOUILLEMENT DE L'ENQUETE

1. Parcours bénévole ou professionnel (cursus formation, métier, activité exercée...projet personnel d'évolution...)
2. Situations ou expériences de référence à l'origine de choix et/ou d'engagements actuels bénévoles ou professionnels en Centre Social
3. Figures parentales, familiales, images intériorisées, véhiculées
4. Valeurs et convictions
5. Description de position dans l'action, les responsabilités (fonction, modes d'action, intervention, posture d'accompagnement, d'écoute...)
6. L'univers du Centre Social (caractéristiques de ce qui s'y vit, l'ambiance, les idéaux projetés, les processus d'action, de relation...)
7. Le centre social dans son environnement institutionnel et local
8. Les définitions du bénévolat
9. Les définitions du salariat
10. Les relations bénévoles salariés
11. Les représentations de soi des autres (provenant des autres, de soi)
12. Les relations dans le travail, l'action, les systèmes de coopération, d'équipe...
13. Les formes de management de la structure et de l'organisation Centre Social (hiérarchie, instances de participation, communication, leadership, mode de collaboration, d'associations...)
14. Les évolutions projetées sur la structure et le management Centre Social
15. Divers.....

ETUDE RELATIONS BENEVOLES SALARIES LA COOPERATION COMME MODE DE GOUVERNANCE

SEANCES COLLECTIVES DE GROUPE

Objectifs :

Recueillir des informations sur les valeurs d'engagements et les significations données au parcours bénévoles/salariés en Centre Social.

Analyser les composantes des relations, et des représentations qui structurent implicitement les modèles et les identités collectives des Centres Sociaux.

Repérer les dimensions données à la coopération et en relever les dynamismes et les freins.

Déroulement de la séance : Temps 1h15 à 1h 30

3 SEQUENCES

Séquence 1

Présentation de l'étude et du but de la réunion : invitation à l'expression des participants au sujet des relations bénévoles/salariés et de la coopération. Présentation des participants. 5'

Séquence 2

1. Invitation à écrire sur un postit une phrase courte en réponse à la question « pourquoi je suis (bénévole), (salarié) ? » 3'
2. Demande à chacun de lire sa phrase en proposant à tous les membres du groupe de noter dans les prises de parole successives ce qu'il retient comme important. 7'
3. Regard sur les phrases des postit affichées sur le tableau. Mise en commun des notes relevées par les participants et débat à partir de la question : « Que pouvons nous dire du sens qui est donné aux engagements des uns et des autres ? » 5'
4. Synthèse selon les catégories d'idées, par l'animateur en recherchant l'accord du groupe sur ce qui est essentiel. 5'
5. Invitation à remplir les rubriques du tableau ci-dessous, indicatrices des traits identitaires du centre social (permettant par la suite d'établir une typologie des modèles des structures) 5'
6. Relevé et mise en commun des réponses apportées et mise en évidence des principales dominantes 20'
7. Réactions sur les significations des réponses et commentaire des membres du groupe autour de la question suivante : Vers quoi il semblerait important de faire évoluer les relations, l'animation, l'organisation? 10'

Séquence 3

1. Proposition d'un brain storming sur la question « pour chacun de vous qu'est ce qu'évoque le mot coopération ? » (tour de table systématique jusqu'à épuisement des idées...5 à 8'maxi.
2. Prise de note au tableau et catégorisation des idées. 3'
3. Fin de la séance. Invitation à exprimer ce qui a été vécu, perçu lors de la séance. Remerciements pour la participation et les apports. Indications sur la suite de l'étude 5'.

ELEMENTS D'ANALYSE DES IDENTITES COLLECTIVES

THEME 1

LES RELATIONS DE GROUPE

LA QUESTION	A REpondre
Qu'est ce qui vous paraît le plus caractériser les relations de groupe ? (cocher une seule case)	<input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Affective <input type="checkbox"/> Affective et en rapport à des « savoirs », des connaissances <input type="checkbox"/> Les personnes s'évitent <input type="checkbox"/> Il y a des affinités entre des groupes particuliers de personnes <input type="checkbox"/> Il y a du débat et de la négociation <input type="checkbox"/> Les gens sont conformistes et ne se distinguent pas des uns des autres <input type="checkbox"/> Les relations sont conduites sur le mode <input type="checkbox"/> Professionnel <input type="checkbox"/> Charismatique <input type="checkbox"/> Effacé (inexistant)

THEME 2

AUTORITE ET HIERARCHIE

LA QUESTION	A REpondre
Qu'est ce qui vous paraît le plus caractériser l'exercice de l'autorité (cocher une seule case)	<input type="checkbox"/> Le chef réglementaire <input type="checkbox"/> Le chef expert (celui qui sait !) <input type="checkbox"/> Le chef animateur, soutien d'équipe et d'individus

THEME 3

IDENTIFICATION DES SITUATIONS

LA QUESTION	A REpondre
En quoi le centre social se rapproche le plus de votre parcours? (cocher une seule case)	<input type="checkbox"/> Le travail, le métier <input type="checkbox"/> La trajectoire personnelle, le marché du travail (ou du bénévolat) <input type="checkbox"/> La trajectoire personnelle, l'appel à la défense de causes <input type="checkbox"/> L'appartenance à une couche sociale <input type="checkbox"/> La société en général (la mission) <input type="checkbox"/> Le statut

THEME 4

FACTEURS DE RECONNAISSANCE DE LA PART DU CENTRE SOCIAL

LA QUESTION	A REpondre
Qu'est ce qui vous paraît être le plus mobilisateur pour vous de la part du centre social? (cocher une seule case)	<input type="checkbox"/> La garantie d'emplois (salariés) <input type="checkbox"/> La garantie d'activités (bénévoles) <input type="checkbox"/> Le développement de techniques ou de métiers <input type="checkbox"/> Les relations sociales, l'intégration sociale interne <input type="checkbox"/> Les expériences personnelles, la mobilité <input type="checkbox"/> La réalisation de mission d'utilité publique <input type="checkbox"/> La rentabilité, le développement économique et social

En conclusion, « l'identité des acteurs » du centre social vous paraît-elle de (un seul choix) :

- Cohérence forte
- Cohérence faible
- Cohérence en construction
- Cohérence en éclatement

Pourquoi ?

.....
.....
.....

**FCS DE BRETAGNE
CIRESE**

COMITE DE PILOTAGE DU 29 MAI 08

**ETUDE : LES CONDITIONS DE LA COPPERATION BENEVOLES SALARIES -POUR UNE
GOUVERNANCE COLLECTIVE**

**PREMIERS ELEMENTS D'ANALYSE DE CONTENU
DES ENTRETIENS**

Georges PELLEN

LES THEMES DE L'ANALYSE

1. Parcours bénévole ou professionnel (cursus formation, métier, activité exercée...projet personnel d'évolution...)
2. Situations ou expériences de référence à l'origine de choix et/ou d'engagements actuels bénévoles ou professionnels en Centre Social
3. Figures parentales, familiales, images intériorisées, véhiculées
4. Valeurs et convictions
5. Description de position dans l'action, les responsabilités (fonction, modes d'action, intervention, posture d'accompagnement, d'écoute...)
6. L'univers du Centre Social (caractéristiques de ce qui s'y vit, l'ambiance, les idéaux projetés, les processus d'action, de relation...)
7. Le centre social dans son environnement institutionnel et local
8. Les définitions du bénévolat
9. Les définitions du salariat
10. Les relations bénévoles salariés
11. Les représentations de soi des autres (provenant des autres, de soi)
12. Les relations dans le travail, l'action, les systèmes de coopération, d'équipe...
13. Les formes de management de la structure et de l'organisation Centre Social (hiérarchie, instances de participation, communication, leadership, mode de collaboration, d'associations...)
14. Les évolutions projetées sur la structure et le management Centre Social
15. Divers.....
- 16.

LES PARCOURS

- Le statut : Soudure entre vie professionnelle et bénévolat. Continuité de statut.
- La fonction : Durée, interruption puis retour (présidence)
- La militance et les articulations professions/bénévolat ou dimensions plurielles données à une profession (ex. enseignant et éducateur)
- L'engagement associant action et responsabilité
- L'action où se mêle l'intérêt d'un apport, d'un usage, le don.
- La mission et la continuité de la dimension sociale au travers des publics, des dispositifs, des territoires sur une dynamique de participation, d'expression de personnes fragiles.
- Approche par la profession et les fonctions de management qui apportent des savoirs faire (RH, pilotage, négociation...)
- Approche événementielle, bifurcation avec la mobilisation d'éléments de la trajectoire antérieure (ex. inscription territoriale) et nouveauté dans l'univers rencontré.

LES SITUATIONS OU LES EXPERIENCES

- Militance sur la défense de causes et le combat social, politique (ancrage familial)
- Engagement à partir d'associations et d'activités qui font aller vers le CS
- Parie prenante du CS dans le cadre de la construction d'un quartier et de son animation.
- Initiative de projet et d'action dans le quartier pour un groupe (ex. enfants)
- Recherche de poste et croisement avec expériences en CS (promotion)
- Souhait d'un terrain associatif par conviction sur souplesse, mise en mouvement, participation et responsabilisation des personnes dans des projets, qui conduit à des fonctions de direction
- La découverte de la mission CS et changement par rapport à des terrains connus : animation, politique publique, participation des habitants.
- Continuité avec d'autres terrains ou expériences

LES FIGURES PARENTALES OU FAMILIALES

- La référence à la mère (figure du partage, de l'aide, du don, de l'aide aux personnes démunies, marquées par des épisodes de guerre...) charité
- Une mémoire active des engagements laïcs de mère, père, grand père, en mouvement de jeunesse, syndicats, option politique de gauche...
- Des engagements municipaux en tant qu'élus, associé à des responsabilités sociales, d'éducation...
- Des engagements associatifs (caritatifs, éducation, solidarité, hôpital...)
- Des implications dans des mouvements d'Eglise (action catholique, catéchèse...)
- Le marquage d'un milieu populaire engagé, et des personnes victimes (guerre)
- Des personnes actives par le métier (militaire), des pratiques artistiques, de l'artisanat...
- Des souvenirs de père en activité politique locale, syndicale, au sein d'un parti.
- Des membres de la fratrie militants et engagés dans des causes humaines et sociales (pauvreté, solidarité internationale, accueil et intégration des immigrés.
- Un positionnement distinct de volontés familiales dans le choix d'un métier
- Absence d'antécédents familiaux

LES VALEURS ET CONVICTIONS

- La liberté d'action
- Le don et l'attention à ceux qui sont en souffrance
- La compréhension des gens et la mise à niveau (prendre le temps)
- L'expression des personnes et leur connaissance
- L'aide et l'accompagnement de situations de souffrance
- Le travail collectif, c'est être humain, donner du sens
- Le tissage des liens pour se mettre en mouvement ensemble
- Tenir compte des personnes fragiles qui ont des talents
- La mixité, le partage des pouvoirs... prendre des risques, innover
- Redonner valeur et de l'image à des groupes « stigmatisés, dévalorisés », des espaces de vie comme le quartier
- Apporter du plaisir, faire rêver
- La participation à la vie publique pour un mieux vivre ensemble
- La communication dans les différences
- La réduction du fossé et la sortie de schémas tout faits à partir des paroles exprimées, pour de la citoyenneté, l'expression politique
- L'outil CS comme mode de partage, d'expression, de mise en valeur d'une conception de l'agir ensemble, d'une construction collective, d'une association autour d'un projet, d'une réalisation de métiers
- Le projet comme valeur de participation (différent de relations pyramidales, de consommation), de prise en compte des personnes fragilisées ou en difficulté, sans développer le CS seulement vers elles.
- Echanger, se rencontrer entre générations, se respecter

L'UNIVERS CENTRE SOCIAL

- Le CS c'est la vie : les gens se croisent, c'est ouvert au partenariat, pas des murs, un lieu où on produit des choses
- Ouverture à tous, faire vivre le territoire, travailler en réseau, développer des relations et communiquer, travailler ensemble en continu, par les échanges
- Du plaisir où on peut aussi avoir ses attraits, ses préférences : familles, enfants...
- Un lieu de mixage, de participation, soudés autour d'un projet
- Un système coopératif par la participation et l'association à des projets
- Un lieu où chacun doit trouver sa place et accepter des lieux informels d'animation (ex groupe animation de quartier)
- Un projet repose sur des objectifs partagés. On y est acteur par la prise de parole, l'animation, la communication. Un cadrage des instances CA, directeur, pour réussir les missions. Des compétences professionnelles et des motivations (au-delà des 35 heures)

- Une légitimité des dirigeants (associatifs), et le respect de l'idée qui s'impose au projet du CS. La conception de l'équipe entre bénévoles et salariés, comme lieu pour poser les choses, ne pas s'individualiser en tant que « je ».
- Un lieu de reconnaissance de la part de professionnels. Bénévoles et salariés au même niveau. Les salariés ne dirigent plus les bénévoles et eux-mêmes ne se reconnaissent plus comme exécutants.
- Une pluralité d'acteurs qui doivent être nombreux et diversifiés, organisés, engagés dans des actions multiples, l'innovation, des modes de concertation renouvelés en passant de commission à des groupes opérationnels limités dans leur durée
- L'importance du réseau comme mode d'existence du CS : Ouverture à tous et pluralité de situations, aux partenaires associatifs, communaux.
- Les convictions sur ses idées, leur partage avec les autres, les places de chacun sous tendues par la discussion et la clarté sur rôles.

LES RELATIONS BENEVOLES/SALARIES

- Les échanges d'égal à égal et réciproques.
- Tabler sur les compétences de chacun en les acceptant, en parlant régulièrement ensemble. Ne pas être seul dans les décisions, et respecter la démocratie, les instances de décision.
- Le travail en équipe, son animation et le croisement politique et technique. La délégation des bénévoles aux salariés, la connaissance des places, le pouvoir partagé et la circulation de l'information sur les décisions et réalisations.
- L'esprit d'équipe : pas de domination de l'un sur l'autre et ne pas se servir des personnes
- Collaboration sans « petite hiérarchie » (associations dans les relations employeurs, employés), sur la base de décision commune et collégiale, la bonne répartition des responsabilités.
- La distance relationnelle qui permet de prendre en compte et respecter la décision des instances dirigeantes.
- Les relations humaines font fonctionner l'ensemble. Faire cohabiter des personnes qui ont des rôles différents. Clarté des rôles, travail d'équipe qui fait qu'on apprend, qu'on se risque, que l'on se plante...
- Le travail ensemble qui doit créer des marges pour les bénévoles sans que les professionnels se dessaisissent de leurs missions. La définition d'un cadre précis de responsabilité.
- Le partage des idées, la validation des décisions et de l'action. La vie d'une équipe bénévoles salariés dont personne ne s'approprie le CS.
- L'équilibre des responsabilités dans les rôles et les tâches et la définition des limites des uns et des autres
- La clarté des missions et l'importance du collectif, la définition des objectifs.

LES FORMES DE MANAGEMENT

- Le système horizontal qui doit éviter l'effacement de bénévoles.
- Ouverture, communication, démarche vers les habitants, sans manipulation
- Faire passer les intérêts du groupe avant ceux de l'individu
- L'importance des écrits pour transmettre, construire des repères communs
- Des groupes administrateurs, salariés, usagers extérieurs pyramidaux. Accentuer la participation, l'écoute pour prendre en compte les intérêts. Pour cela des groupes plus petits, plus pointus...
- L'accueil des idées de tous mais la décision au bureau et les délégations aux bénévoles et salariés
- La transparence dans les projets et l'information,
- La transversalité succède à la verticalité, au cloisonnement. Des actions concernent d'autres actions. A la différence de la programmation, le projet entraîne l'évaluation, des interrogations entre les personnes...Rien n'est acquis
- Comité de pilotage, groupes de travail adaptés aux dynamiques et aux structures porteuses de projet.
- Ouverture plus ample des groupes et commissions aux habitants, aux associations, aux salariés. Développer la communication pour décider collectivement.
- La création des espaces de discussion et de concertation pour projeter et décider collectivement
- Des commissions mises en place à partir de publics (jeunesse), et d'actions (fêtes, jardin partagé...), dynamique de participation et de formation.
- Le mode hiérarchique vécu comme frein sur l'idée du « directeur organisateur », avec les dérives de consommation, de prestations sans participation.
- Un espace bureau avec des animateurs d'activités et des bénévoles.
- De la convivialité associée à l'information, la discussion, la concertation sur les projets

LES EVOLUTIONS PROJETEES

- Pas de système trop lourd, trop structuré... pour donner place à tous. Le CA, le Bureau sont des instances partenariales avec des gens de tous les jours.
- Un brassage plus grand de la population sans réduction au « social »
- La formation des bénévoles et salariés (rendre effective la législation sur le bénévolat des salariés)
- CA fort et ouvert dans une visée d'intelligence collective
- La gestion associative qui présente des lourdeurs de gestion pour les salariés au risque de hiérarchie entre bénévoles et des bénévoles salariés...ce qui compromet les rapports horizontaux bénévoles/salariés
- Besoin de salariés plus en nombre
- Des projets mobilisateurs et qui relèvent de la participation,
- Ouverture des CA et proximité aux bénévoles, salariés

Étude de la Fédération des Centres sociaux et socioculturels

Les conditions de la coopération bénévoles – salariés



- février 2008 -



Les conditions de la coopération bénévoles – salariés

- *Les centres sociaux de demain auront à élaborer, sur des territoires diversifiés, des projets permettant le développement des personnes et des groupes .*
- *Ils devront relever les défis de la coopération entre bénévoles et salariés et du partenariat local .*
- *Il leur faudra concevoir ce projet partagé qui agit sur le quotidien des personnes et oeuvre pour une société plus équitable, plus démocratique, plus créative, plus responsable, plus humaine...*

UNE ETUDE NATIONALE

L'étude ici proposée, dont le déroulement va couvrir l'année 2008, a une dimension nationale. Elle a été confiée par la Fédération des Centres Sociaux et socioculturels de France à celle de Bretagne. Son objet porte sur les conditions permettant de **soutenir un mode de coopération entre bénévoles et salariés** au sein des centres sociaux. Elle s'articulera sur les territoires de Bretagne, de Paris, de Loire Atlantique et concernera les différents modes de gestion des centres sociaux (associations, Caisses d'Allocations Familiales, collectivités territoriales).

Ce travail de recherche s'inscrit dans un projet déposé au Conseil National de Développement de la Vie Associative au titre des études. Il fera l'objet d'un rapport largement diffusé dans le réseau national des centres sociaux et auprès des différents partenaires concernés.

LA COOPERATION BENEVOLES ET SALARIES

La coopération est sous tendue par un modèle de « gouvernance collective » qui associe des acteurs à un projet. La logique de la coopération, ancrée dans la participation, s'appuie sur les possibilités communes des uns et des autres à prendre part à des orientations qui vont définir un projet de centre social, jusqu'à la mise en œuvre de ce projet. Cela permet généralement d'aller vers une organisation dont les valeurs sont les suivantes : dignité humaine, solidarité et démocratie¹.

Cette « culture participative » s'inscrit probablement à contre courant des modes de conduite institutionnelle où le système hiérarchique prévaut. Pour autant, cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas, même au sein des centres sociaux associatifs, des postures d'exécution verticale ou des normes hiérarchiques...

Dès lors, il s'agira par cette étude de considérer les freins et les atouts mis en œuvre du fait des types de fonctionnement des centres sociaux mais aussi du fait des personnes (leur histoire, leurs ambitions, leurs intérêts...). C'est pourquoi l'étude accorde beaucoup d'importance à comprendre les parcours des bénévoles, mais également des salariés, afin d'identifier les formes d'engagement qui peuvent précéder et induire de la coopération.

Ces formes d'engagement semblent plurielles. Elles s'imbriquent autour de l'envie d'agir, de faire, de peser, de nouer des liens, des relations, des solidarités mais aussi d'exprimer, de dire avec ses mots...

L'idée sera bien de reconnaître les freins à la coopération mais aussi de prendre appui sur les atouts mis à jour par les uns et les autres afin de développer ou d'inventer de la citoyenneté active à l'échelle d'un territoire : quartier, ville, communauté de communes...

Cette étude nationale doit ainsi permettre de découvrir puis de définir les conditions qui facilitent une « bonne » coopération entre acteurs bénévoles et salariés. Elle apparaît en cela originale car elle s'intéresse aux relations qui régissent, dans différents lieux et pour des modes de gestion différents, les acteurs fondamentaux que sont les bénévoles et les salariés.

LES GRANDES LIGNES DE L'ETUDE...

Objectifs :

Cette étude représente un chantier d'investigation, d'observation et d'analyse des pratiques dont les objectifs majeurs se caractérisent ainsi :

- *Identifier et comprendre les parcours des bénévoles,*
- *Donner de la lisibilité aux pratiques et engagements de bénévoles dans le travail associé bénévoles / salariés,*
- *Analyser les systèmes d'organisation dans les centres, repérer les formes de relations et de structures qui génèrent de la coopération, qui l'encouragent ou la freinent,*
- *Mobiliser les acteurs bénévoles et salariés pour développer des pratiques de coopération,*
- *Etablir une typologie des formes d'engagement.*
- *Elaboration d'un référentiel de qualification.*

Un volet expérimental

En complément de l'étude théorique, la Fédération des centres sociaux de Bretagne a choisi d'adosser un volet expérimental, visant la mise en pratique des conditions de la coopération bénévoles - salariés. Ce volet prendra pour support les enseignements d'un premier travail expérimental mené par la FCSB en 2007 sur la valorisation des compétences des bénévoles.

Ce volet complémentaire se traduira par une formation-action réunissant des acteurs de centres sociaux de Bretagne ; elle aura pour objectif l'application des cadres méthodologiques des formes de coopération, dans l'animation d'activités ou des conseils d'administration.

Ainsi, la mise en pratique expérimentale apportera à l'étude les données complémentaires et nécessaires issues de l'expérience en situation réelle.

Une première journée de lancement de ce volet est fixée au 2 Avril 2008.

COMITE DE PILOTAGE :

Il est constitué de bénévoles et de salariés investis dans les trois fédérations de centres sociaux (Paris, Loire Atlantique et Bretagne), de la fédération nationale et du Snaecso (syndicat national d'associations employeurs : centres sociaux, accueils petite enfance et associations du développement social local), et de Georges Pellen du CIRESE.

Le 1^{er} comité de pilotage, réuni le 29 janvier dernier, a considéré que la **coopération** représente un enjeu fondamental pour agir au sein des centres sociaux, qu'elle n'est pas implicite et qu'elle recouvre des réalités complexes et différenciées : bénévoles en charge d'activités, administrateurs employeurs... A priori, il n'existe pas de **modèle** mais plutôt des conditions et des processus.

Le rôle et les compétences des acteurs bénévoles et salariés des Centres Sociaux doivent être valorisés et actualisés.

Cette étude, basée sur les pratiques quotidiennes de coopération dans les Centres Sociaux, cherchera également à définir un cadre de « références » permettant de concevoir et de construire de futures actions en matière de qualification des acteurs des centres sociaux.

Il décide des orientations de l'étude et accompagne l'équipe technique en charge de la mener.

EQUIPE TECHNIQUE :

Elle est composée de Georges PELLEN, consultant au CIRESE et de salariés de la Fédération des Centres Sociaux de Bretagne :

- Fabrice MOYON, chargé de mission,
- Bernard BAILLY, chargé du développement et de la formation,
- Raymond JEGOU, délégué fédéral pôle ouest,
- Philippe LE GALL, délégué régional,

CALENDRIER 2008 :

Hiver...

- 64 entretiens réalisés avec des acteurs bénévoles et salariés repartis en Bretagne, Loire Atlantique et Paris.
- Temps collectifs de réflexion en inter centres sur des thématiques qui interrogent la coopération.

Printemps...

- Animations collectives sur la thématique « coopération » auprès de groupes de bénévoles, de salariés et auprès du Conseil d'Administration de la Fédération des Centres Sociaux de Bretagne.

Automne...

- Ecriture du rapport d'étude.
- Restitution et communication.
- Organisation envisagée d'un séminaire ouvert au réseau fédéral et nos partenaires.

Fédération des Centres Sociaux de Bretagne
Ecole Volga, 3 rue de la Volga - 35200 Rennes

tél : 02 99 41 78 58 Télécopie : 02 99 41 88 62 - Mail : fede@centres-sociaux-bretagne.fr