

Compte rendu / Regards croisés N°13
3^{ème} volet : Coopération bénévoles - professionnels

**Confiance et partage du pouvoir,
dérapages et recadrages**

Jeudi 17 mai 2018, de 9h à 15h
A la Maison de quartier de Carouge

Intervenants

- ▶ **Les comédiens de la compagnie le caméléon**
- ▶ **Guillermo MONTANO**, coordinateur fédératif, FCLR
- ▶ **Pascal THURNHERR**, co-président de la Maison de quartier des Acacias, président du comité de la FCLR, membre du Conseil de Fondation de la FASE
- ▶ **Paola FERRETTI**, coordinatrice région, FASE

Contenu

1. Bienvenue et introduction aux enjeux de la journée
2. Animation théâtrale
3. 1er tour en plénière : apports et analyse
4. 2ème tour en plénière : exploration des pistes
5. Synthèse, discussion sur la suite et message de clôture

Compte rendu

Anne-Claire Casperd, assistante de direction FASE

Note : La forme masculine utilisée dans cette synthèse désigne aussi bien les femmes que les hommes. Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

1. Bienvenue et introduction aux enjeux de la journée

Paola FERRETTI, coordinatrice région, FASe

Bienvenue à ce Regards croisés, troisième volet de cette série ayant pour fil rouge la coopération entre bénévoles et professionnels. Tout d'abord, quelques mots sur le groupe de préparation. Ce dernier a été composé à la fois de membres de la FCLR, de professionnels terrain et de membres du secrétariat général de la FASe. Je tiens donc à remercier Madame Sonia HANACHI, membre du comité de la Maison de quartier des Avanchets, membre du comité de la FCLR et membre du Conseil de fondation de la FASe, Madame Kete FLÜCK, membre du comité de la FCLR et membre du Conseil de fondation de la FASe, Madame Anne ETIENNE RODRIGUEZ, présidente du comité du RADO, Monsieur Pascal THURNHERR, coprésident de la Maison de quartier des Acacias, président du comité de la FCLR et membre du Conseil de fondation de la FASe, Monsieur Gabriel BARTA, membre du comité de la Maison de quartier des Acacias. Les professionnels ont été représentés par Monsieur Yves BELET, animateur socioculturel à la Villa Tacchini, Madame Nieves HATTENSCHWILLER, comptable au Centre de rencontres de Collonge-Bellerive et Monsieur Yannick VEZ, animateur socioculturel à l'ATB. Le secrétariat général de la FASe a été représenté par Monsieur Vincent DELICADO et moi-même.

Je remercie particulièrement Monsieur Guillermo MONTANO, coordinateur FCLR, pour sa contribution à l'organisation de cette journée.

Pascal THURNHERR

Je suis très très heureux de voir autant de personnes réunies aujourd'hui. Nous travaillons ensemble depuis longtemps sur cette thématique. La coopération est un thème qui nous tient à cœur, pourquoi ? Nous sommes les représentants du monde associatif. Il est essentiel que notre engagement bénévole soit accompagné par des professionnels compétents, bienveillants et motivés à soutenir la vie associative à l'intérieur du centre de loisirs, de la maison de quartier. Notre crainte est que les compétences professionnelles qui consistent à animer et à accompagner un comité, se perdent ou ne passent au second plan. Nous sommes persuadés que partout où il y a un comité qui fonctionne bien, qui s'applique, qui est créatif et qui apporte des idées, il y a derrière une équipe d'animation qui apporte son soutien au comité de manière adéquate et avec passion. Notre objectif est de nous assurer que cet engagement des professionnels, au service de la vie associative, perdure mais également se développe. L'intention motivant l'organisation de ces volets sur la coopération entre bénévoles et animateurs est de favoriser ce développement. Aujourd'hui, nous abordons un aspect particulier de cette collaboration : la confiance et le partage du pouvoir. Le thème est assez sensible. Nous avons donc décidé de faire appel à des intervenants externes et de nous appuyer sur le modèle du théâtre forum avec la compagnie théâtrale, le caméléon.

Guillermo MONTANO

L'idée est que nous nous sentions à l'aise de pouvoir échanger sur ces sujets importants. Le bon fonctionnement des centres dépend de la qualité de cette coopération. Nous sommes tous dans cet effort et vous remercions de l'intérêt que vous portez à la thématique. Nous avons souhaité inviter la compagnie le caméléon pour nous aider dans cet exercice. Favoriser le tact et la subtilité mais aussi la franchise et la possibilité que chacun puisse exprimer ce qu'il vit au quotidien.

2. Animation théâtrale

La troupe du Caméléon a choisi le théâtre forum comme outil, l'objectif de cette journée étant l'ouverture de la parole, l'échange et la confrontation des expériences.

Méthodologie choisie :

Les comédiens de la troupe proposeront cinq saynètes types de la vie quotidienne d'une maison de quartier ou d'un centre de loisirs. Elles décrivent des situations fictives ayant lieu à la Maison de quartier des Colchiques. Chacune de ces saynètes joue une situation qui est alors explorée sous différents angles possibles. Une fois la saynète effectuée, les comédiens rejouent la même saynète mais l'assemblée est invitée à interrompre les protagonistes. Le public pourra faire des suggestions, des propositions afin d'améliorer la situation telle qu'exposée, en particulier sur le fonctionnement des protagonistes.

Toutes les saynètes auront lieu à la Maison de quartier des Colchiques. Il y a des animateurs qui proposent des animations, qui se réunissent en colloque. Le tout est chapeauté par un comité qui se réunit de façon régulière. Parfois, les animateurs participent aux séances du comité.

Les animateurs : Christophe (animateur aux Colchiques depuis une dizaine d'années), Isabelle (animatrice depuis 25 ans aux Colchiques) et Carole (animatrice aux Colchiques depuis quelques mois).

Pour information, seules les saynètes réalisées avec les comédiens ont été filmées afin de garantir et d'encourager la participation de l'assemblée. Profitons ensemble de cet espace en mode laboratoire afin d'expérimenter de nouveaux possibles !

Saynète n°1 : Christophe, l'un des 3 animateurs, fait en colloque, avec ses deux collègues, un débriefing de la dernière séance de comité à laquelle il a participé. Un besoin est exprimé par le comité, il faudrait organiser « quelque chose » pour la rentrée.



Saynète n°1

(cliquez pour visionner)

Que pourrait-on faire pour améliorer le déroulement de cette scène ?

La scène est donc reprise par les comédiens puis interrompue par l'assemblée afin de suggérer des améliorations.

- Il est proposé à Isabelle, l'animatrice fictive, d'avoir une attitude plus dynamique et moins blasée. Christophe, l'animateur fictif, souhaitait le dire à Isabelle mais il ne savait pas comment. La personne de l'assemblée ayant fait la suggestion est invitée à prendre la place de Christophe pour engager un changement de dynamique. La première question qu'elle lui pose : « Tu vas bien Isabelle ce matin ? ». La scène se poursuit avec ce nouvel élément.

Un tour de table, en mode **météo de l'équipe**, avant de commencer le colloque pourrait être une bonne idée.

- La posture corporelle des animateurs est questionnée. Ces personnes sont censées communiquer entre elles. Elles sont dans un cadre professionnel et traitent d'un programme d'animations destiné aux habitants, ce n'est pas un rendez-vous entre copines.

Comédien : « Est-ce que je peux dire ça à ma collègue ? ». La scène est rejouée.

Un cadre de séance a été posé. Tous les animateurs étaient assis autour de la table, échangeaient leurs idées et prenaient des notes.

En théâtre, on parle de détails à tendance lourde. **La façon de se positionner peut faire évoluer la dynamique de la discussion.**

- Christophe semble être coincé entre les 2 animatrices et subir leurs échanges. Un participant lui suggère la méthodologie suivante: construire un tableau regroupant les arguments pour et contre. Grâce à cette technique, Christophe ne s'est plus senti coincé. Cet outil lui a permis, sans prendre position, de faire avancer les échanges et par extension le projet. **Le « jeu de la dichotomie » n'a pas identifié un gagnant mais il a permis la construction d'un consensus.**

- L'équipe est actuellement en effectif réduit. Il est suggéré que Christophe propose au comité, que l'équipe soit soutenue dans l'organisation par les bénévoles et les membres du comité.

Il est proposé de faire un tableau et d'y répartir les tâches entre professionnels et bénévoles. **L'idée étant que les personnes participant au projet travaillent ensemble, sans se rejeter mutuellement telle ou telle responsabilité.**

La question du sens de la fête est soulevée. Les parties impliquées ne semblent pas avoir le même objectif commun. **Il faudrait clarifier, avec le comité, le sens qui est donné à cette manifestation. Quelles sont les envies et possibilités de chacun à s'investir ?**

Il aurait également fallu rendre le comité attentif au manque de ressources à venir (collègue en arrêt pour congé maternité au moment de la fête) afin que les démarches nécessaires puissent être initiées par le comité.

Saynète n°2 : La séance de comité suivante a lieu une semaine après le colloque des animateurs.

Il y a Christophe, le professionnel. Il y a Mme Rémy, bénévole depuis de nombreuses années, qui vient à présent rejoindre les rangs du comité. Mme Jindrot, également présidente du comité, mais aussi conseillère municipale.



Saynète n°2

- Il est proposé que Mme Rémy se présente lors de cette séance. A-t-elle été élue ou est-elle postulante ?

Il est suggéré à la nouvelle membre de comité de s'inscrire à la **formation proposée par la FCLR**. Cette formation lui permettra de mieux appréhender le fonctionnement du comité et de répondre aux questions très concrètes qu'elle se pose. Les séances de formation durent 2, 3h. Elles ont lieu en journée ou en soirée et sont gratuites. Une collation est offerte à cette occasion ainsi qu'un certificat de participation [Calendrier FCLR](#).

La nouvelle membre du comité aurait minimalement dû être préparée par un autre membre du comité avant d'être mise en contact avec les professionnels au cours d'une séance de comité. Ceci lui aurait permis de comprendre les fondements d'une réunion de comité (le procès-verbal, les aspects protocolaires, etc.). Tous les membres de comité ne semblent pas avoir la même vision du « qui fait quoi » au sein du comité. Il en va de même concernant les prérogatives et rôles de chacun (professionnels et membres de comités).

Dans l'exemple, Mme Jindrot est également conseillère municipale et Christophe a parfois du mal à savoir si c'est la présidente du comité ou la conseillère municipale qui s'exprime et prend les décisions. Cette situation peut aussi générer du flou pour les

autres membres. Si c'est flou au sein du comité, cela générera du flou avec l'équipe de professionnels. **Il y a un besoin de clarté.**

- **Une attention est portée à la forme.** Par exemple, les participants sont présentés, le nouveau membre du comité est remercié, etc. Dans cette nouvelle version de la scène, la présidente a pris les choses en main. Ceci a généré de la clarté pour le comité. Des gestes ont été utilisés. Mme Jindrot a notamment mis sa main sur celle de Mme Rémy qui multipliait les interventions méandreuses. Cela a permis de l'interrompre avec douceur tout en recentrant les échanges. **Des règles quant à la prise de parole** sont aussi évoquées.
- Il est relevé que Christophe ne représente pas son équipe et ne semble pas soutenir les idées amenées. La présidente demande alors si un positionnement a été pris par l'équipe concernant cette fête. La problématique du manque de ressources humaines surgit alors. La présidente demande par la suite, à organiser un comité en présence de l'ensemble des animateurs. L'objectif sera de faire un point de situation sur l'état de l'équipe mais aussi sur les envies et besoins du comité et de l'équipe. **Il y a un besoin de restructuration et d'éclaircissement, donc de communication.** On ne sait pas qui travaille, qui est en arrêt, qui fait quoi.
C'est à l'équipe et non pas au comité de préparer le budget. Ce dernier le validera par la suite ou demandera un ajustement. **La présidente doit remettre du cadre.**

Saynète n°3 : Certains dysfonctionnements sont apparus dans les saynètes précédentes. Une séance de comité est convoquée en urgence. C'est une séance exceptionnelle de comité, juste avant la fête, car il y a de nombreux soucis. Un membre supplémentaire du comité participe à cette séance. M. Bugnon est membre depuis les débuts de l'association. Il est également le boucher du quartier. Mme Rémy est désormais plus au fait de tout ce qui a trait à un comité.

Une facture de 12'000 CHF a été reçue suite à la réservation du canon à neige par l'équipe d'animation.



Saynète n°3

- Mme Rémy a une posture très agressive. La scène est rejouée. La « nouvelle Mme Rémy » arrive avec les mêmes connaissances mais de façon plus humble. Elle propose que cette séance de comité serve à une certaine remise à plat de ce dernier. **Un besoin de clarifier la communication est identifié, à la fois au sein du comité mais également entre le comité et l'équipe d'animation.** Il est important de savoir poser les bonnes questions et de savoir identifier les objectifs et les priorités.
Ne pas hésiter à poser les « questions dérangeantes » avec le sourire !
- **Mettre à profit l'expérience des membres du comité qui sont là depuis longtemps.** Ils sont au bénéfice de tout l'historique. M. Bugnon est donc sollicité dans cette nouvelle version.
Un retour à l'équipe est décidé afin de comprendre le montant de cette facture. M. Bugnon informe qu'il a lui-même une machine à glace. Il aurait pu la prêter mais il n'a pas été sollicité. Dans cette nouvelle version de la scène, **Mme Rémy, la présidente sait mettre en valeur les expériences et ressources de chacun.**

Saynète n°4 : C'est la veille de la fête, de la congélation de Mme Eté. Tout le monde s'affaire. Aux Colchiques il y a Mme Jindrot, Isabelle et Christophe. Le comité suit désormais de plus près l'organisation. Mais le ton monte. Isabelle envisage même d'annuler la fête...

Saynète n°4



- Christophe fait une réflexion sur l'absence du comité le jour même de la fête. Les relations de base entre l'équipe et le comité ont l'air mauvaises. En tant que collègue, Isabelle aurait pu interpeller Christophe au sujet de sa réflexion. **De petites réflexions en petites réflexions, de grosses tensions peuvent se construire.**
Dans cette nouvelle version de la scène, la discussion entre les deux collègues a pu être amorcée mais elle a été interrompue par l'arrivée de la présidente. Un suivi sera nécessaire entre les deux collègues pour creuser ce malaise et éviter qu'il ne grandisse.
Isabelle dans cette version, reprecise que c'est un projet décidé ensemble et qu'ils vont **le réaliser ensemble**. L'ambiance est meilleure.
- Mme Jindrot annonce de façon autoritaire qu'un changement de procédure dans la validation des factures a été entériné par le comité. La décision prise peut être justifiée, mais est-ce réellement le meilleur moment pour aborder ce sujet ?
- **Mme Jindrot semble souvent être la seule membre du comité à s'exprimer et à participer. Les animateurs pourraient aider à faire évoluer cette dynamique.**
Dans cette nouvelle version de la scène, Isabelle dit à Mme Jindrot de façon détournée qu'elle pourrait **laisser d'autres membres du comité s'investir**. Elle reconnaît également que **sans soutien des autres membres, cette tâche est lourde à assumer pour la présidente**.

La fête a eu lieu. Chaque protagoniste s'exprime sur comment il l'a vécue.

Saynète de fin

- ▶ **Isabelle** : n'a pas participé à la fête. Elle était en arrêt maladie car elle s'était de nouveau bloqué le dos.

Conseils donnés par l'assemblée :

- Prendre des vacances
- Supervision individuelle

- ▶ **Mme Jindrot** : Pour elle, c'était une fête formidable. De nombreux habitants du quartier étaient présents même si ce n'était pas parfait et que cela a généré beaucoup de travail.

Conseils donnés par l'assemblée :

- Elle pourrait remercier toutes les personnes ayant contribué à l'organisation de la fête.
- Aller voir comment cela se passe dans d'autres comités et s'en enrichir. Consulter la FCLR.
- Participer au prochain Regards croisés sur la participation Professionnels-Bénévoles.

- ▶ **Christophe** : la fête était assez sympathique mais il a trouvé l'ambiance de l'équipe un peu froide.

Conseils donnés par l'assemblée :

- Il faut retrouver du collectif mais il faut pour cela le chercher. Restructurer l'équipe, peut-être à l'aide d'une supervision d'équipe.
 - Utiliser ses compétences d'animateur afin d'améliorer ses relations avec le comité.
 - Oser plus s'affirmer en tant que personne plutôt que de se laisser piéger dans le rôle du tampon ou du médiateur.
- ▶ **Carole** : Superbe fête ! Elle ne savait plus où donner de la tête. Elle espère que tout le monde va suivre l'année prochaine pour une nouvelle édition.

Conseils donnés par l'assemblée :

- Cultiver son dynamisme et sa capacité à être un élément moteur au sein d'un collectif.
 - Une peur est exprimée. Celle que son investissement ne s'effrite à long terme si les fonctionnements n'évoluent pas (interne à l'équipe, interne au comité, interactions entre l'équipe et le comité). Une relecture conjointe du projet institutionnel pourrait être une bonne occasion d'énoncer et de trouver des solutions à ce type de dysfonctionnements.
 - Carole a décidé un peu toute seule d'utiliser un canon à neige. Elle est encouragée à collectiviser les prises de décisions et à mieux collaborer avec le comité.
- ▶ **M. Gugnion** : 84 saucisses de volaille, 12 de porc et 1 vegan 😊

Conseil donné par l'assemblée :

- Plus s'impliquer au sein du comité et pas seulement pour vendre ses saucisses mais pour partager son expérience et ses compétences.
- ▶ **Mme Rémy** : Elle était malheureusement absente car elle était en vacances aux Baléares. Pendant ses vacances elle a bien réfléchi et souhaite désormais briguer la présidence.

Conseils donnés par l'assemblée :

- Attendre un an et demi, voire deux ans avant de briguer ce poste dans le comité afin de bénéficier de plus d'expérience.
- La présidence au sein d'un comité n'a qu'un rôle purement représentatif et non pas autoritaire. Le président aide à gérer les débats. Il porte les décisions prises en comité, au sein de l'association.

En conclusion, une personne de l'assemblée propose que chaque professionnel et chaque membre de comité s'interroge sur ses motivations. Si ses objectifs sont bien en adéquation avec le projet associatif ou institutionnel de l'association. **Avons-nous une vision commune et partagée ?**



3. 1^{er} tour en plénière : apports et analyse

Un travail en sous-groupes est engagé. Un retour est ensuite proposé en plénière.

Groupe 1

1/ Le partage du pouvoir

Une personne au sein du groupe a demandé si le pouvoir se partageait vraiment ?

Le comité a la responsabilité de la subvention que l'association touche, de s'assurer que les conditions listées dans la CCT soient respectées, etc.

D'autres personnes étaient, quant à elles, choquées par le terme « pouvoir ». Il a été suggéré de parler de légitimité plus que de pouvoir. Le comité a effectivement une légitimité dans son rôle associatif auprès des habitants, selon la loi. Les professionnels sont légitimes de par leurs compétences métier. Ils maîtrisent la méthodologie.

Il est relevé que l'essentiel est le travail de concert entre professionnels et membres de comité.

2/ Quelle est la cause des difficultés ? A partir de quel moment cela devient grave?

Un comité est composé de personnes venant d'horizons très différents et ayant également des expériences et compétences professionnelles très hétérogènes. Les professionnels sont eux des spécialistes de l'animation. Un bon niveau de communication et de confiance doit s'établir au sein du comité et au sein de l'équipe de professionnels pour que puisse se construire la confiance entre ces deux entités.

3/ La communication : comment travailler ensemble, dans le même sens ? Reclarifier les rôles et responsabilités de chacun.

Un comité invisible est tout autant problématique qu'un comité trop présent. Un comité doit être sur le terrain, en contact avec les habitants et les professionnels. Lorsque le membre de comité participe à l'organisation d'un événement, il doit temporairement mettre son autre casquette, celle de « simple » bénévole.

Groupe 2

Nous nous sommes interrogés sur le sens du mot « pouvoir ».

Nous nous sommes vite aperçus qu'il y avait des travers, notamment les ressources à disposition et plus particulièrement le temps. A la FCLR, nous avons souvent entendu que le rythme associatif n'est pas forcément le rythme des autres partenaires, entre autres, celui des communes. Le processus participatif et démocratique prend du temps.

Problèmes de visibilité : Souvent, les membres de comité ne voient pas ce que font les professionnels. Il faut donc qu'ils soient, de temps en temps, présents sur le terrain. Paradoxalement, les professionnels n'ont pas forcément la vision de ce que les membres de comité et les bénévoles de l'association réalisent et génèrent dans le quartier.

Les acteurs: Dans cet environnement il y a une multitude d'acteurs et de partenaires : habitants, responsables communaux, personnel du SG FASE et celui de la FCLR, etc. Ces acteurs influencent également la relation professionnels et membres de comité.

Il existe des outils à notre disposition pour faciliter le travail de communication afin de mieux partager le pouvoir. La formation est l'un de ces outils et notamment la formation continue des professionnels. Les bénévoles se forment eux aussi entre autres au contact des professionnels. Mais également dans leurs propres domaines d'expertises professionnelles et personnelles.

Articulation collective : Elle s'effectue autour d'une multitude d'éléments notamment en lien avec la posture (Exemples : l'ouverture, les sourires). La reconnaissance, des uns pour les autres est également essentielle. Souvent, les membres de comité ne sont pas remerciés pour leur investissement et réciproquement pour les professionnels.

Construire la confiance : Elle se construit grâce à la légitimité. On dit que les comités des associations sont élus par les habitants. Cependant, lorsqu'il y a seulement trois personnes présentes à l'assemblée générale, cela interroge la légitimité. Une forme de scission larvée peut alors s'installer.

Clarification : Le rôle de chacun est clarifié à travers les cahiers des charges respectifs et le projet institutionnel. Un cadre clair facilite le travail de tous. L'émergence et la définition d'une vision commune est possible et cultivée.

Afin d'éviter la souffrance de part et d'autres, il faut limiter les non-dits et encourager l'utilisation de supervisions.

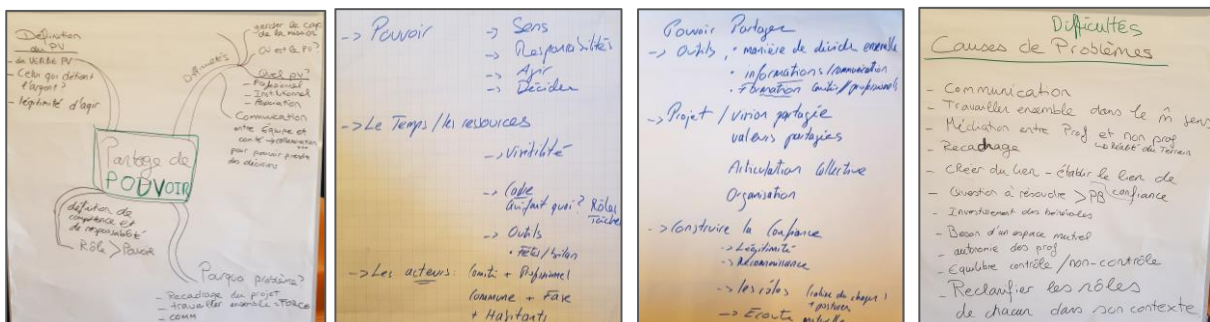
Groupe 3

Nous avons travaillé sur la notion de dérapages et de leurs origines. Nous avons défini le dérapage comme étant un incident souvent isolé. Cet incident isolé est cependant régulièrement symptomatique d'un malaise plus profond et persistant.

Les origines de ce malaise peuvent être multiples :

- **La peur et le manque de confiance** - au sein de l'équipe de professionnels, au sein du comité et / ou entre ces deux entités -. Ce manque de confiance peut générer un refus de communiquer parce que l'on anticipe un rejet, parce que l'ambiance est tendue.
- **Etre là pour les mauvaises raisons**, peu importe le rôle que l'on tient. Par exemple, travailler dans un centre qui a un projet institutionnel n'étant pas en adéquation avec ses aspirations en tant que professionnel. Le professionnel devrait alors se questionner. De même pour un membre de comité qui souhaiterait faire passer ses idées en force.
- **La résistance aux changements**. Cette résistance est souvent passive et liée à un manque de questionnement et de remise en cause des fonctionnements établis. L'environnement évolue autour du centre : les habitants changent, les conditions de vie ne sont pas les mêmes qu'il y a 10,15 ans, etc. Ces évolutions doivent être prises en compte.
- **Flou des responsabilités**. Quelle est ma responsabilité en tant qu'animateur ? Quelle responsabilité a le comité ? Le manque de clarté peut conduire à des formes de manipulation. Une équipe qui préfère le projet A plutôt que le B, pourra présenter le projet A sous un meilleur jour par exemple.
- Il est **difficile pour les professionnels quand il y a un problème de communication au sein de leur équipe, d'aller s'adresser à leur comité**. Les professionnels le vivent avec un sentiment d'échec car en tant que professionnels ils sont censés pouvoir gérer le conflit, savoir faire de la médiation. Ceci n'est cependant pas une évidence lorsque les professionnels sont eux-mêmes impliqués.
- La communication non-verbale (attitude, posture) peut initier ou cultiver une forme de mal-être et de malaise. Certains traits de personnalité ont aussi un impact. Il faut reconnaître que des professionnels peuvent être autoritaires avec leurs collègues ou avec des membres du comité.

Les origines des dérapages peuvent donc être multiples et se combiner.



4. 2^{ème} tour en plénière : exploration des pistes

Guillermo MONTANO, coordinateur FCLR

Pendant la pause déjeuner, ma mission a été de faire un résumé des synthèses présentées ce matin. J'ai identifié quatre catégories de constats.

Les attitudes : Il est nécessaire d'activer des qualités relationnelles importantes.

Le volume d'investissement : Le cadre dans lequel nous évoluons est exigeant. Pour être à l'aise dans ces diverses relations multipartenariales il faut prévoir le temps nécessaire. Il faut être présent sur son terrain mais aussi prendre le temps d'aller découvrir le terrain des autres. Rendre visible et apprendre à connaître le travail de l'autre semble être une condition fondamentale au nécessaire travail de reconnaissance.

Le cadre : Les cahiers des charges des uns et des autres constituent bien sûr le premier niveau de ce cadre. Mais un cadre plus général est aussi défini par les textes fondamentaux : les statuts, les projets institutionnels. D'autres éléments nous rappellent, qu'aujourd'hui dans la pratique de l'animation socioculturelle, il y a des règles établies (ex : la CCT).

La coopération ? : De vos apports ce matin, il transparaît en filigrane, que cette coopération n'est pas toujours facile. Il est primordial de prendre conscience et de reconnaître que nous sommes face à un exercice complexe. Une fois que cette difficulté est reconnue, quels moyens, quels outils met-on en œuvre pour faciliter les interactions, voire résoudre les conflits quand la situation le nécessite.

Comment peut-on être soutenu ? Comment arriver à formuler cette demande d'aide ?

Les limites :

- Les animateurs socioculturels, en tant que professionnels de l'animation, vont tenter de résoudre les problèmes et auront parfois de la difficulté à demander de l'aide.
- Du point de vue associatif, la question de l'autonomie associative se pose parfois. Les membres du comité sont aussi tenus de résoudre les problématiques auxquelles l'association est confrontée. Ceci peut freiner l'association à demander l'aide dont elle aurait besoin.

Echanges avec l'assemblée

- Pour éviter une partie des difficultés vécues dans les centres, **nous faisons appel aux supervisions. Elles sont essentielles particulièrement en période de crise, mais sont réellement bénéfiques en prévention.**

Nous savions que notre Maison de quartier allait déménager impliquant de nombreux changements (augmentation des taux pour faire face au travail supplémentaire occasionné, nouveaux engagements, etc.). Pour souder cette équipe en transformation, nous avons décidé de faire une supervision en amont du déménagement et après le déménagement une fois l'équipe au complet. Ces supervisions, au-delà d'aplanir et de prévenir les difficultés, permettent à l'équipe de

prendre du recul sur sa pratique. Aux Créateliers, une séance de supervision d'équipe a lieu tous les mois. Elle assure la qualité des relations de travail au quotidien et sur le long terme.

- Les conflits peuvent naître lorsque nous nous sentons individuellement perdus dans la masse. Personnellement, en tant qu'animatrice, avant d'arriver au travail je prends un moment pour moi, pour me rappeler pourquoi je viens travailler ici. Quelles sont mes intentions, mes objectifs ? Cela me recentre dans ma pratique. Je pense qu'une certaine forme d'éparpillement est à l'origine de nos problématiques.
- Relire ensemble, équipe et comité, les textes qui nous fédèrent (projet institutionnel et autres documents) pourrait nous permettre de nous assurer que nous avons toujours la même vision. Mais également de confirmer que le contenu fait toujours sens avec l'environnement du centre qui a peut-être évolué depuis, etc. Cela prend du temps, mais porte ses fruits.
- La CCT, qui est en cours de négociation, est un outil cadre pour les membres du comité mais aussi pour les professionnels. Elle définit notamment les prérogatives et les responsabilités du comité (ex : congés compensatoires, organisation du temps de travail...).
- Comment cultiver une attention spécifique sur ce que l'autre amène de positif, afin de mieux traverser les périodes plus problématiques ? Le personnel administratif (secrétaires et autres fonctions) est dans un entre-deux qui n'est pas toujours confortable, voire difficile à tenir. Nous devons être à l'écoute sans toutefois prendre parti, ni manipuler. Nous soutenons les deux parties pour le bien commun. **L'essentiel reste la population pour laquelle nous travaillons ainsi que d'utiliser au mieux les deniers publics.**
- Quelle est la marge de manœuvre des professionnels pour ne pas devenir des exécutants devant reporter, en continu, à leur comité de gestion ? Comment nourrir un espace pour la créativité ? Et inversement, comment l'équipe donne une vraie place aux membres de comité ? L'équilibre à trouver est fondamental.
 - o Aux Créateliers, nous travaillons ensemble - comité et professionnels - la totalité des projets (cohérence et mise en œuvre). L'équipe de professionnels est ensuite autonome dans la réalisation, c'est eux qui maîtrisent la méthode. Les éventuels réajustements sont discutés ensemble.
 - o La FASE et la FCLR, aujourd'hui, ce sont 47 centres, 47 équipes et 47 comités, et très certainement 47 manières de faire et de gérer cette relation professionnels et bénévoles. Dans certains lieux, cette articulation est extrêmement structurée et dans d'autres, moins ou différemment. Aux Acacias, cela fonctionne très bien même si nous utilisons un modèle moins formel. Comme dans beaucoup de Maisons de quartier et de Centres de loisirs la qualité du travail en commun repose principalement sur la volonté et la motivation des animateurs à impliquer le comité et à lui faire jouer son rôle. Les bénévoles ont parfois besoin d'être guidés. Dans d'autres lieux, cette collaboration est en souffrance ou dysfonctionne. Un vrai travail en commun doit y avoir lieu. C'est une occasion à saisir pour s'arrêter, s'offrir une

supervision ou effectuer un travail sur le projet institutionnel. Une multitude de pistes existent. Au sein de la FASE il y a de nombreuses formes de soutiens possibles. Il ne faut pas hésiter à demander de l'aide.

- La communication doit être réfléchie comme nous y a invité la troupe du Caméléon. Comment reçoit-on une critique en tant qu'animateur ou en tant que bénévole ? Comment était-elle adressée ? Quels mots employer, quelle idée, quelle intention et avec quelle posture ?
- Il est important de respecter la « biodiversité des centres ». Il est normal que cette biodiversité implique des modes de fonctionnement variés, construits sur une histoire unique et un environnement spécifique. Les échanges de pratiques sont riches pour autant, cultivons nos diversités locales.

Pistes identifiées

Nathalie Maitre, directrice RH et formation, FASE

A mon poste, j'ai une vision assez large des problématiques vécues, notamment par les collaborateurs. Comme l'a mentionné Pascal Thurnherr, il y a de nombreuses compétences au sein de la FASE et de la FCLR. **Il existe de nombreuses possibilités de soutien individuel et / ou collectif. Il faut vraiment nous solliciter !**

Dans le cadre de notre travail sur la CCT, de nombreux cahiers des charges sont revus. C'est le cas de celui des animateurs qui a été revisité et validé. Dans ce cahier des charges, il est mentionné que **l'animateur est en soutien à la vie associative. Le travail avec le comité fait donc partie intégrante, ce n'est pas une option.**

Les moniteurs ne doivent pas être oubliés. Ils représentent la majeure partie de la masse salariale. Pour rappel, le comité est responsable du suivi RH des moniteurs. Ce suivi peut cependant être délégué à l'équipe d'animation.

Tous les collaborateurs FASE, y compris les moniteurs, sont soumis à la CCT (à l'exception du secrétaire général). Elle doit donc être appliquée.

Quels pas supplémentaires pourraient être faits de part et d'autres afin de fluidifier la collaboration au sein des centres ?

- La méthodologie de ce matin avec la troupe du Caméléon était très intéressante car nous étions sur des vécus individuels. Cet après-midi, nous avons tendance à nous focaliser de nouveau sur le cadre et les courants théoriques. **Proposer des analyses de situations est une méthodologie pertinente.**
- Il serait intéressant d'étudier le fonctionnement des centres où cela se passe bien, afin de **déterminer les éléments qui contribuent à ce bon fonctionnement.**
- La peur du changement. En tant que nouveau membre de comité et ancien moniteur, j'ai pu constater qu'il y a une peur du changement tant chez les bénévoles que chez les professionnels. La peur du changement limite la remise en question de ce qui est

proposé, peut-être, depuis de nombreuses années. **Les changements sont souvent perçus comme négatifs au lieu d'être envisagés comme des opportunités.**

- La collaboration, c'est prendre le meilleur de chacun et le mettre en commun.
- **Dans notre comité, nous avons fait une distinction entre les membres de comité** (prêts à prendre des responsabilités) **et les bénévoles engagés** (prêts à donner de leur temps mais pas à prendre de responsabilités). Cet exercice nous a permis de clarifier nos interactions.
- Admettre le postulat que cette collaboration est difficile mais enrichissante, est important. Elle nécessite également un ajustement constant des partenaires.
- Pour ceux qui sont dans des situations difficiles cela fait du bien d'entendre, que dans d'autres lieux, la collaboration se passe mieux. En ludothèque, nous sommes vraiment dans un dispositif atypique. Nous bénéficions de très peu de ressources, notamment de temps, pour pouvoir établir un cadre de fonctionnement.
- Un forum de la FCLR a eu lieu il y a quelques mois. L'intervention du Dr. Métraux sur le deuil du changement, en prenant la migration comme métaphore, était très intéressante. Le rêve d'une coopération idéale c'est une chose. Mais il faudrait faire le deuil de cet idéal pour co-construire dans la réalité. Cette formation était une invitation à aller de l'avant malgré les difficultés rencontrées et parfois la complexité de l'environnement.
- Le changement oui, mais s'il apporte une avancée. Nos outils, la charte cantonale et les projets institutionnels, sont nos boussoles. Si nous étions réfractaires au changement par essence, nos centres n'existeraient plus.
- A la pause déjeuner, nous avons échangé sur le fait que **les personnes aujourd'hui présentes sont, d'une certaine façon, déjà sensibles à cette thématique. Comment toucher les autres ?** La piste que je retiens personnellement est la suivante. C'est un piège de penser que l'on va pouvoir résoudre tout seul ce type de problématique. Il faut apprendre à demander de l'aide.
- Lors d'un précédent volet sur cette thématique, nous avons parlé du « racolage » de membres de comité par les animateurs. Il fallait bien que le comité soit constitué... A cette période, la collaboratrice travaillait avec un comité et de fortes tensions existaient. Aujourd'hui, avec un autre comité, elle a pu expérimenter d'autres façons de faire. Il lui semble désormais évident que **tout un travail doit être fait en amont de l'intégration d'un nouveau membre de comité. C'est un chemin riche à parcourir, pour l'habitant, éventuel futur membre de comité et le professionnel.** Il est préférable d'avoir un petit comité avec des membres qui trouvent bien leur place et qui sont épanouis, qu'un grand comité décousu. Cette journée de formation avait vraiment fait un déclic chez cette collaboratrice.

5. Synthèse, discussion sur la suite et message de clôture

Pascal THURNHERR, co-président de la Maison de quartier des Acacias, président du comité de la FCLR, membre du Conseil de Fondation de la FASE

Une chose m'a frappé aujourd'hui. La majorité des prises de parole se sont faites sans distinction. Si quelqu'un parmi nous venait de l'extérieur sans connaître les participants, il n'aurait pas su dire, la plupart du temps, qui était animateur, qui était membre de comité ou qui était secrétaire sociale. Aujourd'hui, nous étions ensemble.

Je retiens qu'il existe, à la base, une motivation commune à partager. **Nous sommes destinés à partager beaucoup plus que le pouvoir : des projets, des constructions, de la créativité citoyenne et du plaisir aussi.** Tant que ce partage vit, qu'il existe, nous sommes dans le juste.

Nous avons beaucoup parlé de changements aujourd'hui et notamment de résistance aux changements. La charte cantonale postule que nous, l'animation socioculturelle, existons, pour le changement social. Ceci est inscrit dans la charte. Nous aidons à construire le changement, nous l'accompagnons.

Tous les centres ont vécu à un moment ou à un autre une situation de crise. Ces épisodes sont des opportunités à saisir pour s'arrêter et s'interroger ensemble :

- sur le sens de ce que l'on fait,
- sur la pertinence de notre organisation,
- sur les rôles et la place que chacun peut prendre.

Aujourd'hui nous avons noté que certains aspects devaient être soignés afin que la relation fonctionne bien :

- la dynamique décisionnelle,
- les méthodologies d'élaboration de projets que nous utilisons,
- la responsabilité du comité en matière de gestion des ressources humaines (2 sessions de formation seront prévues cette année à la FCLR concernant cette thématique),
- le partage d'une certaine vision du travail social. Aux animateurs je dis : « Embarquez-nous dans votre vision, dans votre aventure ! ». C'est ce qui enrichit l'expérience du bénévole et le motive.

Pistes pour l'avenir au niveau institutionnel :

Nous sommes les dépositaires, les héritiers de l'histoire unique de l'animation socioculturelle à Genève. Nulle part dans le monde francophone, cette collaboration, cette co-construction, d'égal à égal, entre professionnels et membres de comité, n'existe.

Celles et ceux qui sont à l'origine de cet héritage, vont partir en retraite ces prochaines années. Nous devons trouver le moyen de garder une trace de ce vécu pour que cette expérience puisse être partagée avec les nouvelles générations de professionnels.

Cette transmission aura lieu à la fois à la HETS, au CEFOC et dans différents lieux. C'est notre responsabilité à tous, ensemble – animateurs et bénévoles – de veiller à cette transmission.

J'aimerais vraiment que suite à cette journée nous puissions tisser des liens encore plus forts avec la HETS. Qu'avec les responsables de formation et chargés de cours nous réfléchissions **à la formation des futurs professionnels de l'animation, au travail d'accompagnement**

et de collaboration avec un comité. J'ai le sentiment que sur ce point spécifique la formation pourrait être étoffée.

A mon sens, la suite de notre travail sur cette thématique devrait se faire de façon beaucoup plus étroite avec les décideurs de la HETS.

Christophe Mani

- Je m'interroge quand l'équipe d'animation d'un centre ayant de lourds problèmes de collaboration avec son comité, n'a pas le temps de venir participer à cette journée. Je rejoins ici Pascal. **Comment fait-on pour faire comprendre à l'ensemble des animateurs que des moments comme ceux-ci sont des espaces privilégiés ?**
- Il a été dit plusieurs fois aujourd'hui qu'il fallait reconnaître que la collaboration entre bénévoles et professionnels, n'est pas simple et qu'elle ne va pas de soi. Que cette relation se construit au quotidien. Si nous avons seulement des problèmes de coopération à ce niveau, cela serait finalement assez simple. De fait, ce niveau de coopération est lui-même pris au sein d'autres niveaux de collaboration. Il faut collaborer avec le secrétariat général de la FASE et son Conseil de fondation, avec les Communes et l'Etat. **La composante multipartenariale est par essence source de richesse mais aussi de complexité.** Il y a des systèmes d'allégeance, de double loyauté ajoutant ainsi un niveau de complexité supplémentaire.
- Nous constatons parfois au secrétariat général des situations de souffrance. Ces situations nous parviennent souvent « trop » tard, quand le choix des alternatives possibles est déjà très restreint. Cela a été dit aujourd'hui. Les équipes ont parfois tendance à garder ce type de problématiques pour elles, par appréhension. Pour nous, cela n'est pas un échec que d'aller parler de difficultés à son comité. Parfois, des comités souhaitent régler les situations à l'interne. Dans un premier temps, c'est une excellente idée. **Cependant, de nombreuses situations arrivent au SG lorsque le stade critique est déjà atteint. Il faut pouvoir intervenir plus en amont.** Que la parole puisse se délier en développant un système de confiance plus large. Tous les acteurs que nous sommes en bénéficieraient.

Paola Ferretti

Cet objet de travail est essentiel pour la FASE comme pour la FCLR. Le travail est déjà bien amorcé. Depuis 2016, nous avons fait le pari d'aborder cette collaboration sous différents angles en utilisant diverses approches.

Je souhaite que cette démarche continue et que ces questions soient étudiées.

Je partage l'avis de Pascal Thurnherr. Il serait intéressant de développer des liens plus forts avec la HETS et le CEFOC concernant cette thématique.

Ce groupe de travail est ouvert. L'ambiance y est sereine et conviviale.

* * *

Remerciements

Christophe Mani

Je souhaite remercier le bureau du Conseil de fondation qui a rendu possible l'intervention de la troupe Caméléon. Cette approche, à la fois provocante mais également très fine, nous a permis d'entrer directement dans le vif du sujet et d'échanger ouvertement.

Enfin, je remercie le groupe de travail qui a préparé cette journée, ainsi que la Maison de quartier de Carouge de nous avoir accueillis, aux cuisiniers pour la préparation du repas et Marco Cartez pour son soutien technique et organisationnel.