



**Étude-action sur l'apport de
l'engagement associatif dans les centres**

**État des lieux et pistes d'action
pour la Fédération des centres de loisirs et de rencontres
(FCLR) et ses membres**

Rapport final

10 octobre 2019

« L'animation socioculturelle, c'est le plus beau métier du monde. »
« L'animation socioculturelle est un secteur qui ouvre la liberté de penser. »

(citations issues des entretiens)

Laure Bonnevie et Peter Hislaire
Coopérateur.trice.s entrepreneur.e.s salarié.e.s de neonomia

Remerciements

Nos remerciements sincères vont à toutes les personnes, membres de comités d'associations membres de la FCLR, professionnel.le.s de l'animation socioculturelle œuvrant au service de ces associations, et personnes ressources qui nous ont reçu.e.s dans un climat de confiance, et partagé avec franchise leurs perceptions, satisfactions et difficultés.

Nous remercions également le président et l'équipe du Secrétariat permanent de la FCLR qui ont répondu à toutes nos demandes liées à l'organisation de cette étude.

Toute lacune dans notre compréhension et notre compte-rendu du fruit de ces entretiens est de notre fait.

Nous adressons une mention spéciale à Maurizio Notarangelo (coopérateur entrepreneur salarié de neonomia) pour son soutien dans la configuration et la mise en ligne du sondage.

Guide de lecture

1. INTRODUCTION	4
Contexte de l'étude-action	4
But de l'étude-action	5
Méthodologie de l'étude-action	5
Les phases	5
Les outils	6
Entretiens individuels (démarche qualitative).....	6
Sondage en ligne (démarche quantitative).....	7
Structure du rapport	7
2. ÉTAT DES LIEUX	9
Cadre général de l'ASC	9
Principales satisfactions et difficultés	9
Les ++	9
Les - -	11
Principales nouveautés / perspectives	12
Le métier d'animateur.trice socioculturel.le change	12
La charge de membres de comité est de plus en plus complexe	13
Charte cantonale de l'animation socioculturelle et le projet institutionnel	14
La Charte cantonale	14
Le projet institutionnel du centre.....	15
Les divers modes d'organisation des centres	16
Le poids de la responsabilité	16
Formes d'organisation dans les centres	17
Les comités	17
Les équipes	18
Relations avec les communes	18
Organisation de l'animation socioculturelle dans le canton	19
Plébiscite pour l'associatif.....	20
Relations avec la FASE et la FCLR	20
FASe	21
FCLR.....	22
3. CONCLUSIONS	24
La valeur ajoutée de la gouvernance associative	24
La dynamique des relations entre bénévoles et professionnel.le.s	24
Le renouvellement dans les centres : le juste équilibre	25
Représentation politique dans les centres : un atout ou un risque ?	25
Animateur.trice socioculturel.le : trop de bureau, plus de terrain ?	25
Rôles joués par les professionnel.le.s pour construire et consolider la dynamique associative	25
Les relations entre les centres et les quartiers	26
Le rôle de la FCLR pour aider ses membres	26
Faut-il réparer une mécanique qui n'est pas cassée ?	27
4. PISTES D'ACTION	28
Clarifier la coresponsabilité des comités et équipes d'animation	28
Identification et prévention des facteurs de risque (pour l'ASC)	28
Parcours d'intégration	29
Formation	29
FCLR	29
Moniteur.trice.s et stagiaires	29
Des assises sur l'organisation et le financement de l'ASC dans le canton de Genève ?	29
Annexes	31

1. INTRODUCTION

La Fédération des centres de loisirs et de rencontres (FCLR) est l'organisation faîtière des associations de centres d'animation socioculturelle du canton de Genève. Fondée en 1971 à l'initiative de 14 d'entre elles, elle en rassemble aujourd'hui 47. Toutes adhèrent à la Charte cantonale de l'animation socioculturelle adoptée en 1993.

Dans le respect de la loi cantonale J 6 11, la FCLR s'emploie à promouvoir la vie associative dans les centres, et à défendre les valeurs fondamentales de démocratie, responsabilité, respect, solidarité, créativité et convivialité qui s'y rattachent.

La FCLR est l'un des quatre partenaires de la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (FASe), aux côtés des représentants du canton, des communes et du personnel. Depuis l'arrivée en 2018 de M. Thierry Apothéloz, au Conseil d'État, le contexte de l'animation socioculturelle genevois connaît des changements importants. À la tête de la Direction de la cohésion sociale, le nouveau Conseiller d'État a intégré la FASe dans son dicastère et a nommé à sa présidence Charles Beer (lui-même ancien Conseiller d'État). Au cours d'une rencontre le 4 décembre 2018 avec la FCLR, M. Apothéloz a soulevé plusieurs questions sur la dimension associative des centres et exprimé le souhait de voir la Fédération évoluer en un pôle de compétences de la vie associative ouvert à d'autres associations hors du champ de l'animation socioculturelle.

Face aux multiples interrogations que ce nouveau contexte fait émerger sur l'avenir de l'action des centres d'animation socioculturelle du canton de Genève et sur le rôle de vitalisation qu'ils jouent au niveau des quartiers, ainsi que sur la mission de la FCLR, celle-ci souhaite dresser un état des lieux des défis auxquels font face les comités et animateurs des centres dans la conduite de leur action.

Elle a décidé de réaliser une étude-action¹ destinée à poser une analyse-diagnostic et à identifier des pistes d'action sur :

- La valeur ajoutée de la gouvernance associative pour l'animation socioculturelle ;
- La dynamique des relations entre bénévoles et professionnel.le.s dans le fonctionnement associatif des centres ;
- Le rôle joué par les professionnel.le.s pour construire cette dynamique, la consolider et la nourrir ;
- Les relations entre les centres et le quartier, à travers à la fois les membres de comités et les équipes d'animation ;
- Le rôle de la FCLR pour aider ses membres à faire face à ces enjeux.

Dans le présent rapport, nous désignons par « centres² », « comités », « professionnel.le.s » et « animateur.trice.s » uniquement les centres que nous avons visités, comités et professionnel.le.s que nous avons rencontrés³. Nous désignons par « ASC » l'animation socioculturelle.

Contexte de l'étude-action

Le contexte de l'étude-action est marqué par un ensemble de facteurs agissant à plus ou moins long terme :

1 Cf. Annexe 5, cahier des charges de l'étude-action

2 Cf. Annexe 1, liste des centres retenus et critères de sélection

3 Voir Annexe 2, liste des personnes rencontrées

- Changement de générations et passage de témoin entre les pionniers et pionnières qui ont posé les bases de l'animation socioculturelle genevoise dans les années 1960-1970 et les jeunes animateurs et animatrices fraîchement formé.e.s qui arrivent dans les centres.
- Le monde a changé : la démographie des quartiers a évolué ; la formation des professionnel.le.s est plus pointue et le cadre réglementaire plus détaillé ; le défi représenté par la gestion d'une action ou d'un projet d'envergure peut dépasser les moyens à disposition de comités bénévoles.
- La gouvernance, la supervision et le financement des centres ont également évolué, notamment avec la réforme de 2008, l'introduction du New Public Management et le nouvel équilibre entre les institutions cantonales, communales et associatives dans la conduite de l'animation socioculturelle. De plus, les rapports entre comités et équipes professionnelles sont hétérogènes, fonctionnant plus ou moins bien selon les centres.
- La double « allégeance » des professionnel.le.s à leur comité de centre et à la FASE (employeur juridique et référent métier à travers les coordinateur.trice.s région).
- La Charte cantonale de l'animation socioculturelle, qui pose le principe et la valeur de la gouvernance associative des centres, a été réaffirmée en 2013 à l'occasion de son 20^e anniversaire. Pour autant, les points de frottement sont de plus en plus nombreux. Ils questionnent et mettent à mal la pertinence associative et sa valeur ajoutée dans la conduite des centres. Par ricochet, ils interrogent également l'ancrage de la mission de la FLCR dans les valeurs portées par la Charte.

But de l'étude-action

- Dresser un état de lieux des défis auxquels font face les comités et les équipes dans la conduite de leur action.
- Poser un regard sur le fonctionnement de l'animation socioculturelle tel qu'il est perçu par les acteurs et actrices de terrain, à savoir les professionnel.le.s et les membres de comités.
- Faire émerger les questions et des pistes d'action.

Méthodologie de l'étude-action

L'étude-action s'est déroulée en deux phases et a été réalisée avec deux outils.

Les phases

Durant la première phase (mars-juin 2019), trente et un entretiens individuels ont été conduits avec des représentant.e-s de comité et des membres d'équipes professionnelles dans 14 centres. En parallèle et en complément, un sondage a été mis en ligne pour consulter tou-te-s les membres de comité et professionnel.le-s des 47 centres membres de la FLCR.

Pendant la deuxième phase (juillet-octobre 2019), des entretiens ciblés ont été conduits avec la Direction du Département de la cohésion sociale et de la solidarité de la Ville de Genève et la Direction du Service Jeunesse et Action Communautaire (SJAC) de la Ville d'Onex. Ces entretiens avaient pour but de contribuer à une meilleure compréhension par l'équipe chargée

de l'étude des dynamiques autour de l'animation socioculturelle et de « calibrer » nos constats initiaux.

Par ailleurs, un « focus group » rassemblant membres de comités et d'équipes a été organisé le 2 octobre 2019 pour approfondir la réflexion sur la définition des responsabilités dans l'animation socioculturelle dans le canton de Genève et sur leur partage entre comités et professionnel-le-s.

Un focus group était également prévu avec des animateur.trices en début de carrière mais il ne nous a pas été possible de l'organiser dans le temps de l'étude.

Les outils

Entretiens individuels (démarche qualitative)

Tous les entretiens réalisés au cours de la première étape ont suivi le même canevas (cinq questions ouvertes) et parcouru les mêmes thèmes⁴. D'une durée comprise entre 0h45 et 1h45, ils se sont déroulés sous la forme de conversations au cours desquelles les échanges ont été guidés par les préoccupations de nos interlocuteurs et interlocutrices. Chaque entretien a donc pu couvrir plus ou moins les thèmes choisis.

Dans chacun des centres visités, les entretiens ont été organisés avec des représentant.e.s du comité d'un côté, et de l'équipe professionnelle de l'autre.

Deux remarques :

- Initialement, 15 centres étaient retenus pour ces entretiens. Un des centres n'a pas été en mesure de nous accorder les entretiens demandés après plusieurs échanges et tentatives de fixer des rendez-vous. Dans un centre, seul un entretien a été conduit avec un membre de comité.
- Pour un des centres, un premier entretien avec des représentant.e.s du comité a été planifié avant l'assemblée générale de l'association. Ces représentant.e.s nous ont informé.e.s au cours de l'entretien réalisé après l'AG qu'ils n'avaient pas renouvelé leur mandat et n'étaient donc officiellement plus membres du comité. Un nouvel entretien a été réalisé avec deux représentantes du nouveau comité.

Les 15 centres que nous avons sélectionnés sont : l'ABARC, la MQ des Acacias, la MQ des Avanchets, le Jardin Robinson d'Avully, la MQ des Eaux-Vives, l'Eclipse, La Rampe, Locados, la MQ des Pâquis, Passage 41, le Terrain d'Aventures de Petit Lancy, le Point d'Interro, Pré-en-Bulles, la MQ de St Jean et le Centre de loisirs de Veyrier.

Ils ont été choisis sur la base des critères suivants :

- Leur localisation : milieu urbain, suburbain et campagne
- Leur typologie : maisons de quartier, jardins Robinson, terrains d'aventure
- Leur public cible : tous publics, jeunes/ados
- Leur historique et situation actuelle : en difficulté, ayant traversé une crise, fonctionnant harmonieusement
- Leur appartenance à la FCLR : membres anciens ou récents
- Leur taille.

⁴ Cf. Annexe 3 : canevas d'entretien

Sondage en ligne (démarche quantitative)

Le sondage a été mis en ligne et ouvert entre le 20 mai et le 26 juin.

Il avait pour but de compléter les entretiens en fournissant un instantané des perceptions de l'animation socioculturelle par celles et ceux qui la font, et de servir de toile de fond aux constats issus des entretiens.

Élaboré par nos soins après concertation avec la FCLR, il comprenait une dizaine de questions fermées et une question ouverte⁵. Il a été adressé à 640 personnes, soit l'ensemble des membres de comités des associations membres de la FCLR et des professionnel.le.s engagé.e.s dans ces associations par la FASE.

Sur les 640 invitations à remplir le questionnaire, un total de 305 réponses (soit 47%) ont été reçues. Parmi elles, 44 étaient incomplètes. Ainsi, 261 réponses (soit un taux de réponse final d'un peu moins de 41%) ont été retenues dans l'analyse des résultats, dont :

- 149 membres de comités (57%)
- 112 professionnel.le.s (43%)

Parmi les personnes ayant répondu :

- 21 % sont actives ou travaillent dans l'ASC depuis 0-3 ans
- 28 % ... depuis 4-8 ans
- 20 % ... depuis 9-15 ans
- 33 % ... depuis plus de 15 ans.

Les résultats bruts du sondage sont présentés à l'annexe 5. Ils sont présentés sous la forme de trois rapports : les résultats complets ; les résultats pour les comités ; les résultats pour les professionnel.le.s.

Chacun de ces rapports présente l'intégralité des **remarques additionnelles** faites par les personnes qui ont répondu au sondage. Ces remarques traduisent le sérieux et l'engagement avec lesquels les bénévoles et professionnel.le.s abordent ces questions.

Ces éléments sont de bonne augure pour l'avenir de l'ASC dans le canton de Genève.

Structure du rapport

La **première partie du rapport** dresse un **état des lieux**, soit la traduction de ce que nous avons entendu et compris dans les entretiens que nous avons conduits pendant la durée de l'étude-action.

Cette partie couvre les points suivants :

- Cadre général de l'ASC : diversité des situations, principales satisfactions et difficultés
- Principales nouveautés / perspectives
- Charte cantonale et projet institutionnel
- Gouvernance, fonctionnement, dimension associative, FCLR, équipes.

⁵ Cf. annexe 4 : liste des questions du sondage en ligne

Des extraits des notes de nos entretiens (présentés sous forme d'encadrés⁶) ainsi que les résultats du sondage complètent la présentation de l'état des lieux et des conclusions.

La **deuxième partie du rapport** présente nos **conclusions** sur :

- La valeur ajoutée de la gouvernance associative
- La dynamique des relations entre bénévoles et professionnel.le.s
- Le rôle joué par les professionnel.le.s pour construire cette dynamique
- Les relations entre les centres et le quartier
- Le rôle de la FCLR en soutien à ses membres.

La **troisième partie** du rapport ébauche plusieurs **pistes** qu'il nous paraît utile d'explorer.

⁶ Les chiffres dans les encadrés permettent aux auteur.e.s de pouvoir identifier la source

2. ÉTAT DES LIEUX

Cadre général de l'ASC

Le fonctionnement de l'ASC dans le canton de Genève repose sur, et dépend de la contribution distincte et coordonnée des acteurs suivants :

- Les associations qui gèrent les centres de rencontres et de loisirs
- Les professionnel.le.s de l'animation qui y travaillent
- Les communes qui financent leurs activités et l'infrastructure des centres
- La FASE qui met à disposition le personnel qualifié et salarié.

L'action de ces quatre groupes d'acteurs contribue à délivrer aux habitant.e.s des quartiers une ASC de qualité et à assurer sa pertinence pour la cohésion sociale.

Les associations membres de la FCLR sont le reflet de la grande diversité des situations sociales et économiques et des publics cible dans le canton de Genève. La diversité des associations s'exprime également dans leur taille : dans les centres retenus pour la présente étude, les budgets annuels⁷ s'échelonnent de CHF 18'000 à plus de CHF 450'000, et la taille des équipes, de deux à 30 personnes. Ils travaillent avec des publics ciblés ou au contraire tous les publics, en ville, à la campagne...

Principales satisfactions et difficultés

Principales satisfactions et difficultés rencontrées par les bénévoles des comités des centres et les animateurs et animatrices dans l'accomplissement de leurs missions

Les satisfactions et les difficultés sont diversement ressenties et exprimées.

Selon l'impression générale qui se dégage des entretiens comme du sondage, si des problèmes et dysfonctionnements existent dans l'un ou l'autre des centres, et si chacun.e aimerait pouvoir faire plus et mieux, **l'ASC dans le canton de Genève fonctionne globalement à la satisfaction de ses principaux acteurs**, à savoir les associations de centres et les professionnel.le.s de l'animation.

Les ++

Le premier critère de satisfaction est lié aux **prestations** fournies aux habitant.e.s, dans l'esprit de la Charte. Membres de comité comme professionnel.le.s partagent le sentiment de répondre aux besoins et demandes des publics cibles à travers les prestations de leur centre respectif.

« C'est un beau métier. Un travail libre et engageant, en lien direct avec les gens. » Entretien équipe 1

« ... les gens sortent ... les initiatives viennent de la population, via les professionnel.le.s... » Entretien comité 2

Pour ce faire, les comités et équipes des centres disposent dans la grande majorité des cas de **moyens adéquats et adaptés** aux besoins. Ainsi, confirmant le retour des entretiens, 85 % des

⁷ Hors salaires payées par la FASE

personnes ayant répondu au sondage estiment que les moyens dont elles disposent leur permettent de plutôt bien répondre, voire de bien répondre, aux demandes et aux besoins de leurs publics cibles.

Autre source de satisfaction, les **relations avec les communes** qui sont dans l'ensemble bonnes. L'investissement des communes est substantiel et ce soutien est généralement renouvelé sans difficulté majeure. Cet élément tend à confirmer, au moins en partie, que les activités des associations sont favorablement perçues par les élu.e.s.

La situation de centres récents nuance quelque peu ce constat, notamment lorsque les interlocuteurs communaux sont peu au fait de la mission de l'animation socioculturelle. Ces centres encore en construction doivent défendre leur ancrage associatif et « batailler » pour obtenir des moyens financiers.

« Le centre reçoit des subventions de [plusieurs] communes. Mais ce n'est pas facile de toucher les enfants dans ces communes. Du coup, des communes demandent les statistiques de fréquentation des activités. Quand on les donne, cela peut conduire à des décisions politiques. » Entretien équipe 3

« La commune ne comprend pas pourquoi nous avons besoin de moniteurs, d'une secrétaire et d'un comptable. Nous devons nous battre sur tout. » Entretien équipe 1

« La commune, quand nous avons été en situation de crise, elle a réagi immédiatement pour nous donner les moyens de continuer à travailler. Mais défendre le budget, ce n'est pas le meilleur moment. » Entretien comité 4

Les relations entre membres de comités des associations et les autorités et élu.e.s communaux sont entretenues par divers moyens. Ainsi, dans certains cas, les communes désignent une personne pour les représenter au sein des comités des centres qui sont sur leur territoire. Ceci n'est toutefois pas une règle. Les fêtes de quartier et autres évènements sont autant d'autres opportunités de renforcer les contacts. Ces relations contribuent à la fois à expliquer le travail des centres et à asseoir un large soutien.

Enfin, les résultats du sondage indiquent que la **relation entre comités et équipes** est globalement satisfaisante : 94 % des membres de comité sont satisfait.e.s ou plutôt satisfait.e.s de la relation qu'ils.elles entretiennent avec leur équipe d'animation tandis que 96 % des professionnel.le.s jugent la relation avec leur comité plutôt satisfaisante à satisfaisante.

« Ici tout est simple. Une équipe professionnelle et solidaire, des stagiaires accompagnés.e.s de manière positive et bienveillante, travaillent avec le comité dans la confiance et la transparence. Quand il y a un besoin, on [comité et équipe] se parle. » Entretien comité 5

« Grande confiance entre équipe et comité. Répartition des rôles, délégation large et claire des compétences ... Le comité est disponible pour les questions compliquées. » Entretien équipe 6

« La relation entre le comité et l'équipe est un bonheur : ils ont confiance en nous car nous sommes derrière et nous les soutenons mais on leur laisse de l'autonomie. On a confiance en eux et du coup, ils ont confiance en nous. » Entretien comité 4

Les - -

Malgré ces résultats positifs, la première source de frustrations et de difficultés exprimée dans les entretiens est **l'incompréhension mutuelle entre membres de comités et professionnel.le.s**, ou la remise en cause du champ de compétences des un.e.s et des autres dans un climat qui reflète un manque de dialogue et une confusion dans la répartition des rôles de chacun.e. Ces frustrations et difficultés sont amplifiées lorsque les actrices et acteurs ont le sentiment d'être seul.e.s et isolé.e.s face à leur questionnement.

« Les professionnel.le.s laissent les choses se péjorer. Nous mettons la pression. La coordination FASE n'est pas assez présente et l'équipe est trop jeune et n'arrive pas à se stabiliser. » Entretien comité 7

« Les tensions viennent des professionnel.le.s et débordent dans le comité. Et nous devons gérer ces crises. Cela prend du temps aux bénévoles alors que les professionnel.le.s sont payé.e.s, y compris les heures supplémentaires pour les réunions de crise. Cela soulève la question de la limite du bénévolat... » Entretien comité 8

Lorsqu'il y a un dysfonctionnement, les moyens permettant de les identifier et d'assurer leur prise en charge sont trop lents et mal coordonnés entre la FASE, la FCLR, les membres des comités et les professionnel.le.s. Aussi, la situation peut s'enkyster et devenir difficile à résoudre.

« Si j'ai un problème, je n'attends pas forcément que la FASE le résolve. Je prends les mesures. Mais c'est une question de personne et de caractère. » Entretien équipe 9

« Quand il y a des problèmes d'équipes, la FASE devrait intervenir. Mais quand on les alerte, ils mettent du temps à intervenir, ils viennent souvent après la bataille. Ils n'ont pas de procédures rapides, ou alors des procédures qu'on ne connaît pas. » Entretien comité 8

Les témoignages recueillis relèvent qu'une bonne collaboration entre les coordinatrices et coordinateurs régionaux et fédératifs respectivement de la FASE et de la FCLR contribue positivement à la résolution des dysfonctionnements.

« On a eu un problème avec une personne de l'équipe. On a fait appel à la coordinatrice région de la FASE et à la FCLR. L'articulation entre les deux a bien fonctionné et a été très utile. » Entretien comité 10

Il est évident que la qualité des relations personnelles entre les actrices et acteurs (comités, professionnel.le.s, communes, FASE) joue un rôle dans le fonctionnement de ce système complexe. Dans les situations où les relations humaines sont tendues à un point où la confiance n'est plus là, tout devient compliqué, car le fonctionnement de l'ensemble requiert que les actrices et acteurs se fassent confiance et que la répartition des rôles soit claire.

« La notion du plaisir avait disparu. Elle revient maintenant avec les jeunes. Les schémas changent, le partage, l'échange, aident à retrouver une cohérence. » Entretien équipe 11

« On est loin de tout, de la ville, de la FASE. L'équipe fait tout, ménage, entretien, activités. » Entretien équipe 1

Principales nouveautés / perspectives

Principales nouveautés / perspectives constatées dans la pratique de l'animation socioculturelle et perspectives d'avenir

La **palette des activités proposées** (accueil libre, centres aérés, fêtes de quartier et autres événements festifs, ateliers spécifiques, etc.) **semble bien répondre aux besoins**. Ces outils créent du lien, ils ont fait leur preuve et fonctionnent toujours, même si des membres de comités perçoivent dans l'absence de renouvellement une réticence à changer, à tenter des choses nouvelles.

À l'appel de la Charte, chaque centre répond au maintien du lien social par la promotion du vivre-ensemble et du faire-ensemble en fonction des particularités locales : la capacité à mobiliser des bénévoles, la diversité des publics cibles dans un même quartier et la collaboration avec les acteurs de la vie locale.

« Le soutien à notre centre est solide. Écoles, association des parents d'élèves, associations, entreprises, autorités soutiennent et participent à nos projets transversaux, tels que notre fête du quartier, la fête du bonhomme hiver ou le marché de Noël. Tout ceci favorise le vivre-ensemble et permet de rompre l'isolement avec du réconfort, du partage et l'action collective. » Entretien équipe 12

Le métier d'animateur.trice socioculturel.le change

Le temps des équipes est de plus en plus compté et occupé par une demande croissante de redevabilité, de justifications, de chiffres et de statistiques, etc. Parmi les « choses qu'on aimerait faire mais on n'a pas le temps », il y aurait :

- plus de partage sur le terrain, en contact avec les usagers et la population
- Pouvoir solliciter davantage les membres du comité sur certains projets
- Bénéficier d'un regard externe et non-professionnel sur les activités
- Faire des mises au vert conjointes comité / équipe, etc.

« On n'a pas les heures. L'administration prend de plus en plus de temps ... sondages, questionnaires, réunions, rapports ... c'est énorme pas rapport au passé. » Entretien équipe 1

« On n'a pas de comptable ni de secrétaire, donc toute l'administration incombe aux animateurs. C'est de plus en plus lourd. » Entretien comité 13

« En tant que professionnel.le.s, plus on est contrôlé et plus on se désinvestit car on tue la confiance. On avait une certaine liberté qui est sciee progressivement. » Entretien équipe 3

« Nous, on ne se laisse pas faire, on n'est pas des lèches-bottes mais pour autant, on a aucun problème à rendre des compte sur l'utilisation de l'argent public. On

n'a aucun problème à fournir des chiffres sur nos activités.» Entretien équipe 14

Le métier s'est complexifié, à l'instar de la société. Un.e animateur.trice doit cumuler des compétences d'animation, d'assistant.e sociale.e, de conception et de rédaction de projets, de rapports et de budgets, de logistique et de communication, et il.elle doit savoir construire une participation effective et composer avec la dimension politique.

De surcroît, la responsabilité de l'animateur.trice se décline à quatre niveaux :

- Responsabilité individuelle de chaque professionnel.le envers son métier
- Coresponsabilité, au sein d'une équipe envers la communauté
- Responsabilité de gestion du personnel (moniteur.trice.s et stagiaires)
- Responsabilité vis-à-vis de l'extérieur.

« L'organisation hiérarchique accélère les décisions. Il n'y a pas que l'animation, il faut des compétences de gestion et d'administration, l'animateur.trice n'est pas formé.e dans l'administratif et la gestion d'équipe.» Entretien équipe 12

Cette évolution soulève la question de la formation des animateur.trice.s.

Plus la société se complexifie, plus les compétences et les moyens requis pour engager un dialogue avec des populations à la marge ou en rupture (surtout, mais pas seulement, les jeunes et migrant.e.s) sont pointus. Les enjeux et les attentes en termes d'intégration, de cohésion et de paix sociale sont importants.

« Les formations de la FASE ça ne nous intéresse pas, mais le comité nous pousse... » Entretien équipe 15

« Le militantisme associatif a évolué. C'est très politisé et d'autres formes de militance ont émergé. On est moins anti- qu'avec. Le système est un moyen. » Entretien équipe 17

« On est vite démuni face aux jeunes dans l'addiction, la dépression, les médicaments » Entretien équipe 18

« Il faut faire évoluer le cahier des charges de l'animation socioculturelle. Renforcer les liens avec l'école et les parents est essentiel. On met des pansements sur les problèmes au lieu de traiter le fond. Il faut plus de suivi individuel et mieux impliquer les jeunes dans l'association.» Entretien comité 16

La charge de membres de comité est de plus en plus complexe

Il est difficile de demander à des bénévoles de s'engager quand le contexte est compliqué et que les enjeux et les attentes sont aussi élevées.

« Il faudrait repenser la question du bénévolat en termes de reconnaissance, au moins symbolique. Par exemple sous forme de bons ou de formation. » Entretien comité 8

« On ne s'attendait pas à devoir gérer ces questions aussi administratives, les arythmies, la gestion RH et finance... Et quand notre secrétaire comptable est partie, nous n'avons eu aucun soutien de la FASe pour nous aider à faire le bouclage des comptes. » Entretien équipe 1

« Le rôle du comité ne devrait pas être de gérer les horaires de l'équipe, les vacances ou les arythmies, etc. Le comité a le rôle de prendre du recul, de faire remonter les besoins, de faire le lien entre la population et les équipes qui ne vivent pas dans le quartier. » Entretien comité 8

La charge étant de plus en plus lourde, le recrutement est de plus en plus difficile.

« On a fait une « lettre aux parents » pour tenter de recruter du monde pour le comité. Sur 125 envois, nous n'avons reçu qu'une seule réponse ». Entretien comité 5

« C'est difficile de trouver des gens pour le comité. Nos statuts exigent que l'on soit au moins cinq. Si on est moins, c'est fini. » Entretien comité 13

Charte cantonale de l'animation socioculturelle et le projet institutionnel

Leur pertinence / prise en compte pour le travail quotidien des centres de rencontres et de loisirs, leurs comités et les animateur.trice.s

La Charte cantonale

Ce texte est cité comme référence pour l'ASC et l'adhésion à ses valeurs est partagée tant par les membres de comités que les professionnel.le.s.

« La Charte, c'est la bible de l'animateur. Nous la revisitons une fois par an avec les moniteurs, monitrices, stagiaires et nouveaux collaborateurs et collaboratrices. La Charte décrit une posture, tout en laissant une grande marge de manœuvre sur le comment. » Entretien équipe 12

« La Charte est toujours pertinente et très bien faite. Les mots choisis sont éternels. C'est notre bouée. » Entretien équipe 14

La Charte cantonale est reconnue par les professionnel.le.s comme référence de base. Elle est totalement intégrée dans leurs fonctionnements et les activités qu'il.elle.s mènent.

Elle est peut-être moins connue, moins bien intégrée et appropriée par les membres de comités. Ceci s'explique aisément par le fait que les membres des comités sont des personnes issues de la population : elles n'ont souvent pas de connaissance particulière de l'organisation de l'ASC dans le canton de Genève et il manque un parcours d'intégration pour les nouvelles et nouveaux membres de comité.

« Je ne me souviens pas du contenu de la Charte. Pour moi, le guide, c'est le projet institutionnel. » Entretien comité 4

« On utilise moins la Charte maintenant qu'on a la tripartite » entretien équipe 1

Le projet institutionnel du centre

Le 75 % des personnes qui ont répondu au sondage font souvent (32%) ou quelquefois (43%) référence au projet institutionnel de leur centre dans leur travail quotidien ou dans les moments forts d'une année typique. De fait, il est important et nécessaire que les valeurs et les objectifs du centre soient transparents.

Le projet institutionnel s'inscrit dans un « espace » situé entre les réunions tripartites (niveau micro) et la Charte (niveau macro). Le définir / le redéfinir est un processus pédagogique, qui permet aux membres de comité d'acquérir des connaissances sur le fonctionnement de l'ASC dans le canton de Genève, de bénéficier de l'expertise et de la réflexion des professionnel.le.s sur les publics cibles. De plus, une fois défini ou redéfini, le projet institutionnel offre au comité un outil de pilotage de l'activité du centre.

« Le projet institutionnel est un fil rouge. Le comité doit s'assurer que l'équipe suit ce fil rouge. Mais la manière de le faire, c'est la responsabilité de l'équipe : c'est eux les professionnel.le.s. » Entretien comité 4

Il permet aux équipes et au comité de se mettre d'accord sur le développement des activités dans une temporalité qui va au-delà d'une année (contrairement au calendrier des tripartites) mais qui reste « appréhendable » (en regard de « l'éternité » de la Charte).

« [Le projet institutionnel] ne parlait pas à tout le comité, d'autant qu'il y a parfois la barrière de la langue. Pour l'instant, c'est plus un document qui est porté par l'équipe. » Entretien comité 19

« On ne connaissait pas trop la charte au début. Par contre, le projet institutionnel est un support super pour nous : il nous permet de voir où on va et de ne pas nous perdre. Il permet aussi d'avoir un langage commun compréhensible par tout le monde dans l'équipe, le comité et à la commune. » Entretien comité 22

Il est également perçu comme un outil fédérateur vis-à-vis des partenaires (autres acteurs du quartier) et de la commune.

« Le projet institutionnel est important dans le rapport de confiance avec la commune » Entretien comité 20

La fréquence de sa reformulation / redéfinition soulève en revanche question. Est-il absolument nécessaire de le revisiter à des échéances régulières ? De fait, certains critères liés par exemple à des changements dans l'environnement du centre (nouveau quartier, nouvelles populations, nouveaux aménagements, etc.) ou dans le centre lui-même (nouvelle équipe, nouveau comité) sembleraient plus pertinents à prendre en compte pour lancer un tel processus.

« Nous allons refaire le projet institutionnel. Le comité n'a pas les compétences mais nous allons l'associer pour qu'il soit mieux armé après pour défendre notre travail et la place du centre dans la commune. » Entretien équipe 9

« On n'est pas dans une logique de services, mais une logique du vivre-ensemble. Cela implique la confiance, ce qui prend du temps à bâtir » Entretien équipe 6

Les divers modes d'organisation des centres

Le fonctionnement de la relation comités / animateur-trice.s / public / commune. Ce qui marche bien, ce qui frustre.

La répartition des rôles et des responsabilités entre les actrices et acteurs à l'intérieur du centre (comité, équipe) et dans les relations avec l'environnement du centre (public, autres associations, services et élu.e.s communaux, FASE, etc.) est une préoccupation largement partagée.

Le poids de la responsabilité

Le message « vous êtes pénalement responsables » relayé et transmis aux membres de comités par la FASE et/ou la FCLR semble en contradiction avec l'absence d'un lien de subordination au sens juridique du terme entre les comités et leurs équipes. De plus, les décisions concernant le personnel et le financement sont prises par le canton et les communes.

De fait, les comités ne sont juridiquement pas les employeurs des professionnel.le.s. Leurs membres ne sont par nature pas des spécialistes des ressources humaines, de la comptabilité ou de la gestion financière puisqu'il leur est d'abord demandé d'être des membres de la communauté dans laquelle le centre est implanté, et de s'engager bénévolement.

« La continuité dans le comité est importante. Il faudrait pouvoir organiser les entrées et les sorties pour que le renouvellement ne soit pas soudain. »
Entretien équipe 12

« C'est aux membres des comités de trouver leur place, là où ils ont du plaisir et des compétences. » Entretien équipe 11

« La valeur ajoutée des comités se trouve dans les quartiers, sur le terrain. C'est de travailler sur la définition de l'action, du projet associatif et de l'incarner sur le terrain. » Entretien équipe 11

Pourtant, il leur est également demandé d'assumer des responsabilités qui exigent ces compétences professionnelles ainsi que des moyens et du temps.

« Les enjeux sont énormes. Les comités sont responsables.... » Entretien comité 16

« La FASE demande des choses aux comités qui ne sont pas raisonnables par rapport à notre qualité de bénévole. La FASE met trop de pression sur les comités pour rendre des comptes. » Entretien comité 8

Ces responsabilités sont lourdes à assumer, et cela d'autant plus qu'elles sont assorties d'une responsabilité pénale. Cette exigence ne semble ni compatible ni cohérente avec le statut de bénévole.

« On est bien implanté, très connu. La dynamique associative est très forte. Il y a beaucoup à maîtriser pour le comité. Le comité doit comprendre son rôle stratégique, macro plutôt que micro, dans la représentation et l'identification des enjeux. » Entretien équipe 12

« Le bureau est très investi. On est sollicité régulièrement par l'équipe ... on s'épuise un peu. » Entretien comité 24

Le principe de la redevabilité n'est pas contesté. En revanche, ce qui est diversement apprécié et compris, et finalement questionné, c'est le « qui » : qui doit assumer, opérationnellement et civilement, les fonctions de direction et de supervision ? Cette question mérite que l'on s'y arrête.

« La redevabilité est autant qualitative que quantitative. » entretien équipe 12

Formes d'organisation dans les centres

Dans l'ensemble, il est reconnu que le bon fonctionnement requiert des compétences spécifiques autant au sein des comités que des équipes.

L'équipe doit être capable de faire fonctionner le centre au quotidien, de poser un diagnostic de situation et de proposer des actions de manière intelligible (transparence) pour le comité. Le comité doit pouvoir questionner et valider les options de l'équipe, et faire preuve de confiance dans un cadre de délégation claire.

« Il faudrait clarifier ce que doivent respectivement l'un à l'autre comités et équipes. Il serait utile que la FCLR accompagne les comités dans cette démarche. » Entretien équipe 21

« Les professionnel.le.s demandent un engagement à long-terme au comités, mais il n'y a pas de répondant. » Entretien équipe 23

« On n'est pas au clair concernant les responsabilités respectives du coordinateur région de la FASE, du comité, et de l'équipe » Entretien équipe 23

Les comités

Les comités s'organisent avec ou sans commissions, avec des modalités de communication et de coordination plus ou moins structurées avec leurs équipes, avec une répartition des tâches et des responsabilités codifiée ou non.

Les membres de comités qui assimilent leurs fonctions à celles d'un comité d'entreprise – où les décisions sont suivies et mises en œuvre par l'exécutif – créent une tension et se heurtent à une pratique éprouvée par un demi-siècle d'engagement et de participation citoyenne dans la mise en place d'une animation socioculturelle adaptée et reposant sur un large consensus.

« Les comités qui font confiance à leur équipe, ça va. Mais pas ceux qui veulent nous dire comment travailler » Entretien équipe 15

« [Le comité] a trop de demandes de validation. C'est l'équipe qui doit assumer » Entretien comité 24

« Le comité connaît moins cette énorme machine [le dispositif de l'ASC du canton de Genève] et nous met des fois la pression où il ne faut pas. C'est compliqué pour eux, ils hésitent à prendre leur part. » Entretien équipe 1

« Le personnel du comité a beaucoup changé. Ceci est le reflet de la surcharge de travail, l'incompréhension du rôle du comité, des réalités du terrain, de la supervision le tout dans un fonctionnement qu'ils ne comprennent pas. » Entretien équipe 11

« J'ai besoin de savoir ce qu'il se passe dans l'équipe (les changements d'horaires, les arrêts maladie par exemple), car je suis employeur au quotidien et c'est moi qui porte la responsabilité. Mais ce n'est pas une compréhension commune au sein du comité et de l'équipe. » Entretien comité 19

Les équipes

Les équipes fonctionnent selon des modes organisationnels avec hiérarchie (direction, coordination avec un lien hiérarchique) ou sans (coordination sans lien hiérarchique, organisation horizontale).

« C'était la volonté de l'équipe de ne pas avoir de chef. Ok. Mais il fallait s'organiser. » Entretien comité 22

Chaque fonctionnement est perçu par celles et ceux qui le vivent comme ayant ses avantages et ses inconvénients. Un centre (MQ Pâquis) opère conformément à ses statuts avec une direction qui chapeaute une équipe multidisciplinaire.

Les équipes hiérarchiques fonctionnant harmonieusement ressemblent beaucoup à des équipes sans hiérarchie tant la coopération et la collaboration sont les outils du métier et qu'ils sont complètement intégrés dans leur fonctionnement propre.

« Il y a quelques années, tout était à refaire. Nous avons opté pour une coordination avec fonction hiérarchique. C'était nécessaire. Aujourd'hui nous travaillons en équipe. » Entretien équipe 9

Quand un problème ou un dysfonctionnement survient dans des équipes horizontales, et qu'une intervention externe est requise, celle-ci (re)met parfois en place une hiérarchie.

L'importance des rôles joués par les moniteur.trice.s et stagiaires dans la vie des centres a été relevée à de multiples reprises. Leurs rôles, statut et responsabilités varient d'un centre à l'autre.

Relations avec les communes

D'une manière générale, les relations avec les communes sont bonnes.

Les communes ont dans l'ensemble une bonne compréhension des activités des centres et sont respectueuses de l'apport spécifique des centres dans la vie de la communauté. Elles reconnaissent leur champ d'activité et le travail professionnel accompli pour maintenir la cohésion sociale. Cela se traduit par la confiance donnée aux centres et les budgets et moyens mis à leur disposition.

« On nous fait confiance, les gens apprécient. » Entretien équipe 17

« La commune est respectueuse de la dimension associative. Le comité reçoit les subventions (de la part de la commune) ce qui nous protège du 'qui paie commande'. » Entretien équipe 17

« La commune est demandeuse de notre savoir-faire. » Entretien équipe 18

« Nous sommes reconnus par la commune principalement comme acteur pertinent pour les jeunes et les ados, même si nous avons également des actions 'tout public'. La relation avec la commune est bienveillante. » Entretien équipe 9

Les liens entre la Ville de Genève (Département de la Cohésion sociale) et les centres dans la ville semblent être particulièrement bons.

« Les tripartites permettent d'expliquer les possibles et les contraintes. Les tenants et aboutissants sont difficiles à maîtriser. La coordination région de la FASE aide avec les explications. La FCLR est aussi là. Ça permet de mettre les choses au clair. » Entretien comité 13

Lorsque les relations ne sont pas bonnes, le travail des centres est rendu compliqué.

« Les relations avec la commune sont parfois compliquées. Ce n'est pas toujours évident de faire comprendre le bien-fondé de l'ASC. Il faut de plus en plus donner de preuves, ce qui est très difficile avec l'accueil libre. » Entretien comité 13

Les conventions tripartites et les réunions (annuelles ou selon les besoins) entre les comités, la FASE et les communes fonctionnent bien dans l'ensemble. Ces rencontres sont l'occasion de faire périodiquement le point sur les activités et le contexte social. Elles sont un bon outil pour discuter le budget et les moyens (« chacun peut y faire valoir ses exigences ») et pour informer les partenaires sur les activités passées et à venir.

En ville de Genève, les réunions tripartites annuelles sont moins déterminantes. En effet, compte-tenu du nombre de centres concernés (17), ce n'est pas là que se font les liens. Les équipes des centres et les membres de comité nouent des contacts réguliers directement avec le Département de la cohésion sociale.

« Quelle est la pertinence de construire des projets communs avec une vision commune avec les autres centres qui n'ont pas les mêmes projets ni les mêmes publics ? C'est plus politique qu'une réelle plus-value sur le terrain. » Entretien comité 1

Organisation de l'animation socioculturelle dans le canton

Perception par les comités et les équipes du (des) rôle(s) du canton et des communes, et de la FASE et de la FCLR dans le fonctionnement de l'animation socioculturelle.

Plébiscite pour l'associatif

Un peu plus de 94% des participant.e.s au sondage estiment que l'apport associatif est essentiel (65%) ou important (29%).

Tou.te.s les professionnel.le.s rencontré.e.s, sauf un, plébiscitent l'associatif et le soutiennent. Leur attachement a parfois même semblé plus intégré et plus rationalisé chez les animateur.trice.s que chez les membres de comité.

Les associations et les comités qui les représentent constituent une garantie de l'ancrage social et de la légitimité de l'action : ils apportent un soutien aux équipes dans leurs interactions avec les habitant.e.s, les communes et la FASE.

« Sans l'association, on ferait de la prestation, pas de l'animation socioculturelle. Le comité, c'est le garant de la pertinence locale, notre relais dans le quartier et une protection pour l'équipe. » Entretien équipe 12

« Sans le comité, on se sentirait seuls. La FASE est éloignée. Le comité assure notre reconnaissance, assure le lien avec le terrain et la commune » Entretien équipe 17

« L'associatif garantit la diversité dans les projets et leur lien avec le terrain. C'est ce qui ancre le centre dans la réalité du quartier. » Entretien équipe 9

« Les centres sont nés sur une forme associative qui est mise en tension aujourd'hui. Mais le rapport de force a changé : aujourd'hui, ce sont les communes et le canton qui sont maîtres du jeu. » Entretien équipe 3

« L'associatif protège les projets » Entretien équipe 3

« Si on payait le travail des bénévoles, l'État n'aurait pas les moyens pour faire les activités. L'engagement bénévole est important aussi pour faire le lien avec le quartier, pour proposer des idées. » Entretien comité 4

« La gouvernance associative, c'est central, c'est notre ADN, c'est une cascade de confiance. La capacité d'adaptation et de trouver la pertinence aux animations pour qu'elles répondent aux besoins passe par le principe de subsidiarité. C'est une chance d'avoir ce mode de gouvernance. Il nous permet d'échapper aux échéances électorales. » Entretien équipe 14

« Chez nous, il y a entre 500 et 700 heures de travail bénévole avec des compétences fortes. Si on devait chiffrer ça et payer ça, on serait obligé de réduire la voilure de nos activités. » Entretien équipe 14

Relations avec la FASE et la FCLR

Le sentiment qui ressort des entretiens est une séparation nette des rôles entre la FASE (interlocutrice des professionnel.le.s) et la FCLR (interlocutrice des comités), avec peu de perméabilité entre les deux.

Bénévoles et professionnel.le.s ont des perceptions cohérentes de la FASE et de la FCLR en ce sens que les deux groupes ont une image claire et convergente du rôle institutionnel de chacune des deux entités.

FASe

Pour définir la FASE, les mots suivants ont été utilisés : formateur, employeur, RH, lenteur pour gérer les crises, apport des coordinateur.trice.s région.

En dehors de son rôle formel d'employeur juridique et référent métier (recrutement et formation des professionnel.le.s), la perception de l'utilité de la FASE et de son efficacité varie en fonction de la qualité de la relation avec le.la coordinateur.trice région.

La FASE est parfois perçue comme un frein lorsqu'un comité souhaite se séparer d'un.e professionnel.le en raison de la lourdeur de la procédure.

Certain.e.s ont aussi le sentiment que la FASE « s'auto-définit » sans réelle concertation avec ses partenaires, faisant preuve par moments de la volonté de diriger sans prise en compte du terrain. Il en résulte un manque de confiance.

« Quand il y a un problème, on n'a pas les outils pour gérer. On a signalé le problème à la FASE mais la FASE a été sans réaction » Entretien comité 2

« La difficulté des dirigeants [politiques] est de prendre conscience des compétences développées à partir de la base, et la valeur de ça. »

« L'apport de la base est mal compris. La FASE dysfonctionne par ses peurs. Peur du bas, que ça perturbe le haut. C'est un dialogue de reproches et de peurs plutôt que l'écoute, le soutien » Entretien équipe 6

« Depuis les changements intervenus en 2008 au Conseil de Fondation de la FASE, quand les financeurs on pris le dessus, les pressions pour uniformiser, mutualiser, contrôler, se sont accrues. » Entretien comité 22

« Il faut distinguer l'ASC des autres logiques de la FASE » Entretien équipe 6

« La difficulté c'est la politique, les contraintes externes. On peut être pris par les crises cantonales. En général on nous laisse tranquille. La FASE étant sujette aux aléas de la politique, de gros changements peuvent avoir lieu tous les cinq ans. » Entretien comité 22

« ... tout a changé avec l'arrivée du nouveau coordinateur FASE... c'est concret et clair... » Entretien comité 20

« On a de bons contacts avec la FASE. Avec la nouvelle coordinatrice région, ça va ... elle fait suivre. [La FASE] est une pieuvre, de plus en plus grande. Administration, RH, redevabilité ... beaucoup de personnes et de changements. Dès qu'on connaît le.la coordinateur.trice il.elle s'en va. » Entretien équipe 1

« La FASE tente de mettre la main sur les relations avec la commune. Ça démobilise le comité car au-delà des exigences de celle-ci, on ne perçoit pas le souci de la prévention et de la cohésion sociale. » Entretien comité 7

« Je n'attends pas tout de la FASE. Ils gèrent la paperasse, moi je gère le terrain. La valeur ajoutée de la FASE se trouve dans les formations, les rencontres périodiques qu'elle peut organiser. Quant à l'apport du coordinateur région de la FASE, tout dépend de la personne. Je n'attends pas de mon employeur qu'il résolve mon problème. » Entretien équipe 9

« La FASE est essentiellement pour les RH et la comptabilité. On fait appel à la coordination régionale seulement en cas de situation difficile. Nous n'avons aucun contact avec la FCLR.» Entretien équipe 12

« Quand ça ne va pas avec la FASE, l'équipe vient voir le comité. Et quand ça ne va pas avec le comité, l'équipe va voir la FASE. Ce n'est pas bon. » Entretien comité 19

« La FASE à la base devait être un outil. C'est devenu un outil de gouvernement. » Entretien équipe 3

« Depuis 10-15 ans, la FASE a pris des mandats autres qui n'ont rien à voir avec la gouvernance associative. Elle a pris des décisions autoritaires qui n'ont pas respecté cette gouvernance associative. » Entretien équipe 14

FCLR

La mission et le rôle de la FCLR, et les moyens dont elle dispose, sont diversement appréciés.

« La FCLR c'est l'affaire du comité. On n'est pas concerné.e.s. » Entretien équipe 23

Selon le sondage, 44% des participant.e.s n'ont aucun contact avec le/la coordinateur.trice de la FCLR. Parmi les 55 % qui ont un contact, 94 % sont plutôt satisfait.e.s (38%), voire très satisfait.e.s (56%) de la relation.

Près de 50 % des participant.e.s ont des contacts avec un.e ou plusieurs membres du comité de la FCLR. Parmi, 98 % sont plutôt satisfait.e.s (52%) voire très satisfait.e.s (46%).

Les personnes qui connaissent la FCLR ont relevé son soutien et son impact positif dans les domaines suivants :

- La création de nouveaux centres
- La formation et l'accompagnement des comités
- L'appui aux comités et aux équipes dans la préparation, l'actualisation ou la reformulation des projets institutionnels
- Les discussions avec les autorités communales
- L'organisation conjointe avec la FASE des « Regards Croisés » sur la collaboration entre les comités et les équipes. Cette implication de la FCLR est particulièrement appréciée.

Elles ont également souligné son manque de moyens limitant l'impact de son action.

« Les coordinateur.trice.s de la FCLR sont importants pour les centres moins forts que nous. Par exemple à [], ils ont joué un rôle important dans la mise en place et la formation de membres du comité. Cependant il nous semble que la FCLR manque de ressources pour appuyer les associations en difficulté. »
Entretien comité 22

La FCLR est le plus souvent méconnue ou ignorée des professionnel.le.s. Dans certains centres, elle est considérée comme « aux abonnés absents », voire elle n'est pas perçue du tout, et son action n'est pas comprise. Dans ces cas-là, les relations sont minimales voire inexistantes.

« On n'a pas toujours saisi les enjeux [des réunions de la FCLR]... si on n'est pas initié, on perd l'intérêt » Entretien comité 24

Certaines personnes considèrent que la FCLR est « dominée » par certains centres au détriment d'autres qui ont le sentiment de ne pas pouvoir se faire entendre.

Une personne a évoqué le rôle que joue la FCLR au sein de la FASE, relevant que la FCLR ne devrait pas confondre la défense de l'ASC et sa gouvernance associative avec la défense des acquis et du statut des professionnel.le.s de l'animation.

« Le rôle de la FCLR dans la défense des intérêts de ses membres au sein de la FASE est importante. Quels sont ces intérêts spécifiques ? Votre étude va élucider la question » Entretien comité 22

« Le contact est très positif. Elle a beaucoup développé les formations et a instauré une dynamique de communication. » Entretien comité 19

« La FCLR devrait coacher davantage les comités. » Entretien comité 8

« La FCLR doit se positionner plus clairement sur son rôle et sur l'associatif. Elle doit aussi revoir l'évolution du contexte et de la volonté politique par rapport aux nouveaux enjeux. Elle doit se poser la question de sa perception par rapport aux autres acteurs. » Entretien comité 8

« On a du soutien de la FCLR pour la convention tripartite. Mais parfois, ce n'est pas suffisamment basique pour les novices. » Entretien comité 4

« On fuit leurs AG car elles sont trop longues et les grosses maisons de quartier occupent trop l'espace. » Entretien comité 4

« Ils font beaucoup de choses pour les membres de comités. Mais ça tombe souvent les samedis. Quand on travaille le reste de la semaine, on n'a pas envie. » Entretien comité 4

3. CONCLUSIONS

La valeur ajoutée de la gouvernance associative

L'importance de l'associatif dans l'animation socioculturelle est très largement reconnue. L'association constitue un lien permanent avec le quartier. À travers elle, les membres font remonter des besoins, des enjeux, des soucis, des requêtes, des projets, des initiatives, etc.

Cette dimension légitime la mission, l'action et les activités du centre. Elle est garante de l'ancrage local et de la proximité avec les populations et les autres actrices et acteurs locaux.

Cette vision est partagée par les professionnel.le.s et les comités.

Nous avons toutefois rencontré un centre où le rôle du comité et de l'associatif est considéré par l'équipe comme d'une utilité négligeable, voire comme un poids.

La dynamique des relations entre bénévoles et professionnel.le.s

Chaque centre a un fonctionnement propre, fruit de son histoire, des personnes qui l'ont fondé et de celles qui l'animent, ainsi que de l'environnement politique et socioéconomique dans lequel il s'inscrit. Les situations rencontrées varient donc d'un centre à l'autre.

Relations entre bénévoles et comités : reflet de la maturité associative

Dans certains, les comités sont très impliqués dans l'opérationnel. Dans d'autres, l'équipe est aux manettes, en bonne intelligence ou non avec le comité.

Dans certains cas, la collaboration entre comité et équipe est encadrée par des procédures de communication et une répartition claire des rôles. Définies, pensées et assises sur le long-terme au fil de l'histoire du centre, ces procédures deviennent presque constitutives de son identité, et se transmettent naturellement aux nouvelles personnes qui entrent au comité ou dans l'équipe.

Dans d'autres cas, la collaboration entre comités et équipes est moins structurée. Dans ces cas, les aspects relationnels pèsent d'autant plus sur la qualité de la collaboration équipe – comité et rendent plus complexe la résolution de problèmes.

Relevons ici que, même si nous avons parfois constaté des problèmes de compréhension, de coordination ou même de confiance dans les 14 centres visités, nous n'avons rencontré aucune situation où les dysfonctionnements entre équipe et comité seraient tels qu'ils auraient (eu) un impact significatif sur les activités du centre qui sont menées comme prévu. Mais la conduite des activités est alors rendue plus complexe et génère des frustrations. Ces crises ou dysfonctionnements ont des conséquences en termes de temps et d'énergie passés à les résoudre. Elles péjorent l'ambiance et elles risquent, si elles durent, de déborder sur les activités.

Plusieurs interlocuteurs ont déploré l'absence de guide méthodologique ou de procédures pour résoudre ces différends.

Le renouvellement dans les centres : le juste équilibre

Les changements au sein des équipes et/ou des comités peuvent, s'ils sont trop nombreux ou trop rapprochés, peser sur le bon fonctionnement du centre et de ses activités.

A contrario, la longévité de certain.e.s animateur.trice.s dans un même centre est à questionner : le manque de renouvellement dans les équipes peut conduire à une forme d'habitude, et à la tentation de rester dans sa zone de confort et de reproduire les mêmes projets d'année en année.

La connaissance du milieu est essentielle tout comme l'est, périodiquement, un regard neuf sur l'activité du centre et ses publics cibles pour insuffler de nouvelles idées et stimuler de nouveaux projets et initiatives.

Représentation politique dans les centres : un atout ou un risque ?

L'animation socioculturelle peut devenir un enjeu politique, même si cela semble encore assez rare.

Dans certains centres, en particulier les centres dans les petites communes, ces dernières ont un.e représentant.e au comité, avec ou sans droit de vote. Généralement, cette représentation est statutaire. La personne siège alors sans avoir été élue par l'assemblée générale, ce qui peut faire débat si elle dispose du droit de vote.

Selon les situations, la présence d'un.e élu.e local.e facilite la communication entre le centre et les autorités communales. Cela renforce ainsi la compréhension qu'ont les Conseils administratifs du travail de l'ASC dans les quartiers, et sa légitimité, rendant plus fluide le renouvellement des budgets ou la négociation de nouveaux projets.

Dans d'autres centres en revanche, la présence d'élu.e.s au comité a pu être dommageable, notamment lorsque l'agenda politique local s'est invité dans les discussions au risque d'instrumentaliser le centre et ses activités.

Il arrive que le comité veuille discuter d'un sujet sans la présence de l'autorité communale.

Animateur.trice socioculturel.le : trop de bureau, plus de terrain ?

Les conditions du métier d'animateur.trice socioculturel.le ont beaucoup changé depuis ses débuts dans les années 1960-1970 : il devient plus bureaucratique, plus normalisé et cadré, et plus influencé par des considérations théoriques, politiques et administratives, ce qui complexifie son travail de terrain.

De plus, pour répondre aux défis sociaux auxquels certains centres sont confrontés, le métier d'animateur.trice socioculturel.le seul ne suffit pas. Il doit être associé aux compétences d'un.e éducateur.trice et/ou d'un.e assistant.e social.e (accompagnement individuel, mobilisation de ressources externes au centre), et à des compétences de conception et rédaction de projets, de rapports et de budgets, d'organisation et de logistique ainsi que de relations publiques.

Rôles joués par les professionnel.le.s pour construire et consolider la dynamique associative

Le manque de compétences au sein de certains comités sur ce qu'est l'animation socioculturelle et sur la gestion d'une association et d'un centre d'animation est reconnu. Ce

problème concerne le plus souvent les nouvelles et nouveaux membres de comité, mais pas seulement.

La présence dans les comités d'habitant.e.s n'ayant pas nécessairement de connaissances spécifiques en matière d'animation ou de gestion ne devrait en soi pas être un problème. Au contraire, cela permet d'apporter un regard différent sur l'action de l'association et d'amener de l'équilibre au sein du comité. Il n'en est pas moins vrai que le comité doit avoir ces connaissances (compréhension de l'ASC dans le canton, animation et gestion, tissu local) pour fonctionner efficacement.

Les conséquences de ce manque de compétences peuvent être tempérées par de la formation continue, une période d'apprentissage en début de mandat, l'organisation au sein du comité d'un dispositif d'accueil et de briefing des nouveaux membres.

La question du rôle des professionnel.le.s dans la « formation » ou le briefing des membres du comité sur le fonctionnement associatif, la mission de l'animation socioculturelle et le rôle du comité vis-à-vis de la communauté et de la gestion du centre est posée.

« Il peut y avoir une ambivalence dans le fait que nous devons former le comité qui doit nous gérer. La Charte est notre guide. » Entretien équipe 12

« Je suis engagée par l'État pour être au service d'une association, pour soutenir des bénévoles et faire en sorte que ça fonctionne. » Entretien équipe 9

Certaines associations ont mis en place un fonctionnement qui implique une collaboration comité / équipe dans toutes les décisions clés de l'association. Ces expériences pourraient servir de base à une réflexion sur l'organisation de la coresponsabilité des comités et équipes et sur des parcours d'intégration adaptés aux réalités particulières.

« Renouveler le comité est nécessaire, si possible en y amenant de jeunes adultes. Il faudrait prévoir une année d'apprentissage pour les nouveaux membres de comités. » Entretien équipe MC

Les relations entre les centres et les quartiers

Les centres ont de multiples occasions et opportunités de rencontrer et de nouer des liens avec les autres associations, les écoles et les divers acteurs du quartier.

Ces occasions incluent les fêtes de quartier ou de voisinage, manifestations publiques, fêtes des écoles, fêtes saisonnières, marchés, rencontres tripartites, etc.

Comités et équipes contribuent à créer ce maillage qui complète bien l'ensemble du dispositif de l'ASC, ancre la relation entre le centre et son environnement, et assure la transparence, la pertinence et la légitimité de son action.

Le rôle de la FCLR pour aider ses membres

Les commentaires sur la FCLR sont souvent liés à une situation antérieure et à des personnes qui ne sont plus aux responsabilités au sein de la Fédération. Il ressort des entretiens que la FCLR aurait connu des années difficiles au cours desquelles les « grands » centres dominaient

sur des débats théoriques, au détriment de la participation, et que son comité aurait hésité à porter une position / proposition non-unanime parmi ses membres.

« Depuis 10 ans, la FCLR a cédé aux pressions politiques venant de la FASE, bousillé l'associatif, augmenté les responsabilités des comités et changé les rapports entre équipes et comités. C'est trop pour les comités. » Entretien équipe 11

« La présence de la FCLR comme force de militantisme a disparu. Ils se sont fait brûler. » Entretien comité 7

Cette période a probablement contribué au désengagement de plusieurs de nos interlocuteurs qui se sont retirés des activités et instances de la FCLR (participation aux formations, à l'assemblée générale, etc.).

« Les AG de la FCLR sont « fleuves ». Certains parlent trop et c'est trop long. Donnez nous envie de venir ! » Entretien comité 5

Malgré tout, l'apport positif de la FCLR auprès de nombreux centres est relevé. Il s'agit notamment de la facilitation de processus participatifs impliquant comités et professionnel.le.s dans l'élaboration de projets institutionnels, de l'accompagnement d'associations dans la gestion de différends, voire de conflits internes, et de l'accompagnement d'associations dans la gestion des relations avec les autorités.

Enfin, il est reconnu que l'impact de la FCLR est proportionné avec les moyens dont elle dispose et qui limitent son champ d'action.

Faut-il réparer une mécanique qui n'est pas cassée ?

En résumé, l'impression qui se dégage des entretiens comme du sondage est que l'animation socioculturelle dans le canton de Genève fonctionne à la satisfaction de ses principaux acteurs (membres des comités et professionnel.le.s), même si des problèmes et des dysfonctionnements se font parfois jour, et que chacun.e aimerait pouvoir faire plus et mieux.

Sauf exception, les moyens sont adéquats et adaptés aux besoins, les professionnel.le.s sont reconnu.e.s et respecté.e.s par toutes celles et ceux avec qui ils.elles collaborent et à qui ils.elles doivent rendre des comptes. Le cadre politique et opérationnel (Charte cantonale et projets institutionnels) sont compris et l'adhésion est forte (là encore sauf exceptions). Enfin, l'associatif comme élément central et constitutif du dispositif de l'ASC dans le canton est plébiscité.

Ainsi selon le sondage, **respectivement 73 % des professionnel.le.s et 78 % des membres de comité estiment que le cadre institutionnel les soutient pour remplir leur rôle et responsabilités.**

Dans ce contexte, il n'y a pas de nécessité à remettre en question un dispositif qui fonctionne, mais plutôt à apporter des ajustements et des clarifications pour en renforcer la portée et réduire les risques de tensions et de dysfonctionnements au sein des centres.

4. PISTES D'ACTION

Clarifier la coresponsabilité des comités et équipes d'animation

Ce point touche à notre sens à une question de fond : comment articuler les rôles et responsabilités des comités et des professionnel.le.s pour mieux prendre en compte et refléter le professionnalisme des équipes des centres et le rôle stratégique des comités ?

Cette question conduit à poser un regard sur les tâches respectives des comités et des équipes de manière à clarifier ce qui relève de la compétence et/ou de la responsabilité de chacun de ces deux acteurs, et à décrire les domaines où une responsabilité peut être partagée (moments / décisions clés).

Ce regard devrait tenir compte de l'augmentation et de la complexification des tâches liés à la redevabilité, des responsabilités spécifiques et personnelles qui en découlent pour les personnes concernées, du temps qui doit y être consacré, et des capacités spécifiques et compétences techniques requises :

- Compétence des professionnel.le.s : gestion opérationnelle et redevabilité envers les comités et les financeurs publics et privés
- Responsabilité des comités (en lien avec leur ancrage dans la communauté et le quartier) : justesse et cohérence des démarches, approbation des comptes, supervision et pilotage stratégique, et honnêteté.

Identification et prévention des facteurs de risque (pour l'ASC)

Hormis les risques liés au contexte politique, les principaux facteurs de risque pour l'ASC résident dans les dysfonctionnements possibles au sein des comités ou des équipes. En cas de dysfonctionnements au sein d'un comité, la FCLR est habilitée à agir sur demande de l'association en question. En cas de dysfonctionnements au sein de l'équipe, la FASE est habilitée à agir, en principe sur demande de l'association ou des équipes.

Outre le recours possible à une supervision externe d'équipe que des centres ont déjà pu mettre en place, **la prévention passe par aussi une amélioration de la capacité à identifier précocement les situations** où le fonctionnement d'un centre est péjoré par une insatisfaction au sein d'une équipe ou d'un comité.

Une meilleure coordination entre la FASE et la FCLR est une piste évoquée. En effet, ces deux entités ont des contributions complémentaires (rh, formation, pour la FASE et appui aux comités pour la FCLR) à offrir aux associations, en particulier lorsqu'elles font face à un dysfonctionnement pouvant mettre en cause leur capacité à mener à bien leur mission.

Dans cette perspective, la désignation d'un « ombudsman » indépendant et chargé de proposer aux parties prenantes des solutions aux dysfonctionnements pourrait être une piste à explorer. En effet, une telle fonction permettrait aux équipes et aux comités (selon des modalités à définir) d'alerter sur un souci ou une difficulté et d'obtenir un conseil, voire une médiation, avant d'aller plus loin (FASe et/ou FCLR).

Parcours d'intégration

Sur la base de la description de la coresponsabilité des comités et des équipes dans la conduite de l'ASC, il serait pertinent d'élaborer un canevas des responsabilités et des compétences requises (ou désirables) pour un fonctionnement efficient des comités, et d'imaginer un parcours d'immersion et d'intégration qui puisse être adapté et mis à la disposition des comités, en particulier pour l'accueil de nouveaux membres.

Formation

L'étude fait ressortir le besoin de compléter le parcours de formation des professionnel.le.s pour y inclure les compétences qui feraient défaut, avec le concours des partenaires approprié.e.s (professionnel.le.s de l'ASC, HETS, FASE, FCLR, etc.),

Parmi les compétences qui ont été relevées, citons notamment :

- La compréhension de la gouvernance associative de l'ASC et de ses enjeux et besoins spécifiques
- La construction de la participation
- Les compétences administratives liées à la gestion de projets, budgets et comptes, ainsi que les compétences d'organisation, de logistique et de communication.

FCLR

Il serait pertinent de réévaluer l'adéquation des moyens à disposition de la FCLR au regard des priorités de ses membres, notamment en lien avec :

- L'identification et la prévention de risques pour l'ASC
- La définition de la coresponsabilité
- L'élaboration d'un parcours d'intégration pour les membres de comités.

Moniteur.trice.s et stagiaires

« Les moniteurs jouent un rôle de plus en plus important. Cependant les perspectives sont limitées car après six ans ils doivent partir. Il faut revoir cette question de manière à ce que ces personnes puissent évoluer vers un métier, par exemple avec un CFC de validation des acquis. » Entretien comité 16

L'apport des moniteur.trice.s et des stagiaires permet aux centres d'étoffer la qualité de l'accueil, et est source d'idées et d'initiatives nouvelles. La reconnaissance sur le long-terme de cet apport serait à considérer.

Des assises sur l'organisation et le financement de l'ASC dans le canton de Genève ?

Bien que ce point se situe en dehors du champ de cette étude, il est évident pour les professionnel.le.s et les membres de comités que tout ajustement et / ou amélioration du fonctionnement de l'ASC dans le canton de Genève requiert l'adhésion des communes, de la FASE et de la FCLR.

Chacun de ces trois acteurs aura son point de vue sur l'évolution de l'ASC. Dans cette optique, il nous a été suggéré que des Assises cantonales de l'ASC pourraient être conviées afin de discuter des ajustements qu'il serait souhaitable d'apporter au dispositif actuel.

Ces assises réuniraient acteurs privés (associations et habitant.e.s des quartiers) et publics (canton et communes), et viseraient à revalider les fondements politiques de l'ASC dans le canton (« sans ASC, Genève brûle⁸ »). Elles pourraient également permettre d'ouvrir la question des moyens et de son financement par le canton et les communes. Là-dessus, ces assises pourraient conduire à identifier les sujets sur lesquels les acteurs seraient désireux de voir émerger des réponses autres que ce que le cadre actuel prévoit.

Annexes

Annexe 1 - Tableau des centres et critères retenus

	Localité	Critère 1 (Localisation)	Critère 2 (autre)
1	Vernier - ABARC	Région Vernier - Urbain	Jeunes adultes
	Acacias - Maison de quartier	Région Ville de Genève - Urbain	Grosse entité qui fonctionne bien
3	Les Avanchets - Maison de quartier	Région Vernier - Urbain	Tous publics
4	Avully - Jardin Robinson et Centre de Rencontres	Région Rhône-Champagne - Campagne	Ancien (+ de 50 ans)
5	Eaux-Vives - Maison de quartier	Ville de Genève, Rive gauche - Urbain	Historique ; en difficulté ou ayant traversé une crise
6	Les Avanchets - l'Eclipse	Région Vernier - Urbain	Jeunes, jeunes adultes ; Couplé avec MQ
7	Meinier - La Rampe , Centre de Loisirs et de Rencontres	Région Lac-Salève ; Rive gauche - Sub-urbain	Tous publics
8	Plan-les-Ouates - Locados	Sub-urbain	Tous publics
9	Pâquis - Maison de quartier	Ville de Genève - Urbain	Direction opérationnelle statutaire
10	Chêne-Bougeries - Passage 41	Région Lac-Salève - Urbain	Tous publics
11	Petit-Lancy - Terrain d'aventures	Région Aire - Urbain	Enfants
12	Collonges-Bellerive - Le Point d'intérro	Région Lac-Salève - Sub-urbain	Tous publics
13	Grottes - Pré en Bulles	Ville de Genève - Urbain	Quartier à forte identité
14	St Jean - Maison de quartier	Urbain	Historique, tous publics, fonctionnement équipe-comité particulier
15	Veyrier - Centre de loisirs	Sub-Urbain	Nouveau centre ; quartiers aisés

Annexe 2 - Liste des personnes interviewées

Membres de comité de centres

Jacqueline Aymar Cherbuin – Jardin Robinson et Centre de rencontres (Avully)
Véronika Barta – MQ Acacias (Genève)
Gabriel Barta – MQ Acacias (Genève)
Diana Bersire – MQ Eaux-Vives (Genève)
Jean-François Chal – Locados (Plan-les-Ouates)
Olivier Comte – MQ Acacias (Genève)
Maité Contreras Cattin – MQ Acacias (Genève)
Samia Dayer – MQ Eaux-Vives (Genève)
Hacene Debbah – L'Eclipse (Vernier)
Matthias Koch – MQ Eaux-Vives (Genève)
Philippe Koepfel – ABARC (Vernier)
Séphanie Martin – Pré-en-Bulles (Genève)
Joëlle Quevado – MQ Eaux-Vives (Genève)
Frédéric Romeri – La Rampe (Meinier)
Sabrina Rossi – Terrain d'aventures (Petit-Lancy)
Cathy Sanz Depierre – MQ Pâquis (Genève)
Severino Tenore – MQ Avanchets (Vernier)
Jean-Pierre Tombola – MQ Avanchets (Vernier)
Catherine Vassant – Centre de loisirs (Veyrier)
Melina Wenger – Le Point d'Interrogation (Collonges-Bellerive)
Djamila Zuber – Passage 41 (Chêne-Bougeries)

Professionnel.le.s

Didier Arnoux – Pré-en-Bulle (Genève)
Isabelle Baumann – La Rampe (Meinier)
Anandy Clerc – Locados (Plan-les-Ouates)
Myriam Coeytaux – Passage 41 (Chêne-Bougeries)
Virginie Daguin – Point d'Interrogation (Collonges-Bellerive)
Serge-Alain Delayens – Point d'Interrogation (Collonges-Bellerive)
Jacques Desseix – Terrain d'aventures (Petit-Lancy)
Niels Fäsh – La Rampe (Meinier)
Michelle Gagneaux – La Rampe (Meinier)
Marielle Ginet-Nicod – MQ Acacias (Genève)
Elizabeth Innocente – MQ Avanchets (Vernier)
Noémie Lonardo – MQ Eaux-Vives (Genève)
Jean-Yves Parichon – MQ Eaux-Vives (Genève)
Leonor Perreard – MQ Pâquis (Genève)
Barbara San Antonio – Centre de loisirs (Veyrier)
Sarah Schädler – MQ Avanchets (Vernier)
Christiane Venturi – Jardin Robinson et Centre de rencontres (Avully)
Thierry Zanella – ABARC (Vernier)

Entretiens hors centres

Joël Bianchi – Chef de service, Service Jeunesse et Action Communautaire (SJAC), Ville d'Onex
Serge Mimouni – Directeur adjoint, Département de la cohésion sociale et de la solidarité, Ville de Genève
Frédéric Vallat – Directeur, Département de la cohésion sociale et de la solidarité, Ville de Genève

Annexe 3 – Canevas d’entretien



Etude-action sur l’apport de l’engagement associatif dans les centres : état des lieux et pistes d’action pour la FCLR et ses membres

Note d’information sur les entretiens

Les entretiens seront conduits avec une personne ou en petits groupes (plusieurs membres d’un comité ou plusieurs membres d’une équipe d’animation) selon les possibilités et disponibilités, ainsi que la volonté des participants. Certains pourront être conduits par téléphone en fonction des disponibilités horaires des interlocuteurs et interlocutrices.

Les entretiens seront confidentiels et le rapport de l’étude sera rédigé de façon à préserver l’anonymat des personnes participantes.

Chaque entretien fera l’objet d’une note écrite. Toutes les notes pourront au besoin être anonymisées et annexées au rapport final.

Les questions à explorer avec les membres des comités et les animateurs professionnels lors d’entretiens sont :

- *Les principales satisfactions et difficultés rencontrées par les bénévoles des comités des centres et les animateurs dans l’accomplissement de leurs missions.*
- *Les principales nouveautés / perspectives constatées dans la pratique de l’animation socioculturelle ces derniers temps et les perspectives d’avenir qui s’en dégagent.*
- *La charte de l’animation socioculturelle et le projet institutionnel du centre : leur pertinence / prise en compte pour le travail quotidien des centres de rencontres et de loisirs, leurs comités et les animateurs.*
- *Les divers modes d’organisation des centres et de fonctionnement de la relation comités / animateurs / public / commune. Ce qui marche bien, ce qui frustre.*
- *L’organisation de l’animation socioculturelle dans le Canton, et la perception par les comités et les animateurs du (des) rôle(s) du canton et de communes, de la FASE et de la FCLR dans le fonctionnement de l’animation socioculturelle.*
- *Autres ?*

Il va de soi que les participants aux entretiens sont libres d’aborder ces questions, ou d’autres questions, de la façon qui leur paraît la plus pertinente.

Laure Bonnevie et Peter Hislair

Annexe 4 – Questions du sondage en ligne

1. Dans votre centre, êtes-vous : [options à choisir – une seule réponse possible]

- membre de comité
- animateur.trice socioculturel.le

2. Depuis combien d'années êtes-vous engagé.e dans l'animation socioculturelle ? [options à choisir – une seule réponse possible]

- 0-3 ans
- 4-8 ans
- 9-15 ans
- > 15ans

[si la réponse à la question 1 est « animateur.trice socioculturel.le », la question 2.bis est proposée]

2.bis Depuis combien de temps êtes-vous en poste dans le centre où vous exercez actuellement ?

- 0-3 ans
- 4-8 ans
- 9-15 ans
- > 15ans

3. Faites-vous référence au Projet institutionnel de votre centre dans votre travail quotidien, ou dans les moments forts d'une année typique ? [options à choisir – une seule réponse possible]

- Oui souvent
- Quelquefois
- Rarement
- Jamais

4. Avez-vous des contacts avec le.la coordinateur.trice de la FCLR ? [options à choisir – une seule réponse possible]

- Oui
- Non

[si la réponse à la question 4 est « oui », la question 4.bis est proposée]

4.bis Si oui, êtes-vous satisfait.e de votre relation avec le.la coordinateur.trice de la FCLR ? [options à choisir – une seule réponse possible]

- Très satisfait.e
- Plutôt satisfait.e
- Plutôt pas satisfait.e
- Pas du tout satisfait.e

5. Avez-vous des contacts avec un.e ou plusieurs membres du Comité de la FCLR ? [options à choisir – une seule réponse possible]

- Oui
- Non

[si la réponse à la question 5 est « oui », la question 5.bis est proposée]

5.bis Si oui, êtes-vous satisfait.e de votre relation avec le.la ou les membres du Comité de la FCLR ? [options à choisir – une seule réponse possible]

- Très satisfait.e
- Plutôt satisfait.e
- Plutôt pas satisfait.e
- Pas du tout satisfait.e

6. Les moyens à votre disposition vous permettent-ils de répondre aux demandes / besoins de votre public cible ? [options à choisir – une seule réponse possible]

- Oui, tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non, pas du tout

[si la réponse à la question 1 est « membre de comité », la question 7 est la suivante]

7. Le cadre institutionnel (contrat de prestation, convention tripartite, etc.) vous soutient-il pour remplir votre rôle et vos responsabilités de membre de comité ?

- Oui, tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non, pas du tout

[si la réponse à la question 1 est « animateur.trice socioculturel.le », la question 7 est la suivante]

7. Le cadre institutionnel (contrat de prestation, convention tripartite, etc.) vous soutient-il pour remplir votre rôle et vos responsabilités d'animateur.trice ?

- Oui, tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non, pas du tout

[Si la réponse à la question 1 est « membre de comité », la question 8 est la suivante:]

8. Êtes-vous satisfait.e de la relation que vous entretenez avec votre équipe d'animation ?

- Oui, tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non, pas du tout

[Si la réponse à la question 1 est « animateur.trice socioculturel.le », la question 8 est la suivante:]

8. Êtes-vous satisfait.e de la relation que vous entretenez avec votre comité ?

- Oui, tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non, pas du tout

9. Comment jugez-vous l'apport associatif dans la vie du centre ?

- Essentiel
- Important
- Anecdotique
- Inutile

10. Avez-vous des remarques complémentaires ? [question ouverte → champ libre de réponse]

Annexe 5



Cahier des charges

Mandat d'étude-action pour la
Fédération des centres de loisirs et de rencontres (FCLR)

Peter Hislaire et Laure Bonnevie
Membres de neonomia, coopérative d'entrepreneur.e.s salarié.e.s

Introduction

La Fédération des centres de loisirs et de rencontres (FCLR) est l'organisation faitière des associations de centres d'animation socioculturelle du canton de Genève. Fondée en 1971 à l'initiative de 14 d'entre elles, elle en rassemble aujourd'hui 47. Toutes adhèrent à la Charte cantonale de l'animation socioculturelle adoptée en 1993.

Dans le respect de la loi cantonale J 6 11, la FCLR s'emploie à promouvoir la vie associative dans les centres, et à défendre les valeurs fondamentales de démocratie, responsabilité, respect, solidarité, créativité et convivialité qui s'y rattachent.

La FCLR est l'un des quatre partenaires de la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (FASe), aux côtés des représentants du canton, des communes et du personnel.

Depuis l'arrivée en 2018 de M. Thierry Apothéloz, au Conseil d'Etat, le contexte de l'animation socioculturelle genevois connaît des changements importants. À la tête de la Direction de la cohésion sociale, le nouveau Conseiller d'Etat a intégré la FASe dans son dicastère et a nommé à sa présidence Charles Beer (lui-même ancien Conseiller d'Etat). Au cours d'une rencontre le 4 décembre dernier avec la Fédération des centres de loisirs et de rencontres (FCLR), M. Apothéloz a soulevé plusieurs questions sur la dimension associative des centres et exprimé le souhait de voir la Fédération évoluer en un pôle de compétences de la vie associative ouvert à d'autres associations hors du champ de l'animation socioculturelle.

Face aux multiples interrogations que ce nouveau contexte fait émerger sur l'avenir de l'action des centres d'animation socioculturelle du canton de Genève et sur le rôle de vitalisation qu'ils jouent au niveau des quartiers, ainsi que sur la mission de la FCLR, celle-ci souhaite dresser un état des lieux des défis auxquels font face les comités et animateurs des centres dans la conduite de leur action.

Elle souhaite notamment réaliser une étude-action destinée à poser une analyse-diagnostic et à identifier des pistes d'action sur :

- La valeur ajoutée de la gouvernance associative pour l'animation socioculturelle ;
- La dynamique des relations entre bénévoles et professionnel.le.s dans le fonctionnement associatif des centres ;
- Le rôle joué par les professionnel.le.s pour construire cette dynamique, la consolider et la nourrir ;

- Les relations entre les centres et le quartier, à travers à la fois les membres de comités et les équipes d'animation ;
- Le rôle de la FCLR pour aider ses membres à faire face à ces enjeux.

Le champ de l'étude

L'étude portera sur le fonctionnement de l'animation socioculturelle tel qu'il est perçu par les acteurs et actrices de terrain, à savoir les membres de comités et les professionnel.le.s des centres.

Le contexte de l'étude est marqué par un ensemble de facteurs agissant à plus ou moins long-terme. Notamment :

- Un changement de générations entre les pionniers et pionnières qui ont posé les bases de l'animation socioculturelle genevoise dans les années 1960-1970 (dont beaucoup sont parti.e.s ou vont partir ces prochaines années à la retraite), et les jeunes animateurs et animatrices fraîchement formé.e.s qui arrivent dans les centres. En parallèle, le monde a changé : la démographie des quartiers a considérablement évolué ; la formation des professionnel.le.s est plus pointue et le cadre réglementaire plus détaillé ; le défi représenté par la gestion d'une action ou d'un projet d'envergure peut dépasser les moyens à disposition de comités bénévoles.
- La gouvernance, la supervision et le financement des centres ont également évolué, notamment avec la réforme de 2008, et l'introduction du New Public Management, créant un nouvel équilibre entre les institutions cantonales, communales et associatives dans la conduite de l'animation socioculturelle. De plus, les rapports entre comités et équipes professionnelles sont hétérogènes, fonctionnant plus ou moins bien selon les centres.
- La double « allégeance » des professionnel.le.s à leur comité de centre et à la FASE (employeur juridique et référent métier à travers les coordinateur.trice.s région).
- La Charte cantonale de l'animation socioculturelle, qui pose le principe et la valeur de la gouvernance associative des centres, a été réaffirmée en 2013 à l'occasion de son 20^e anniversaire. Pour autant, les points de frottement sont de plus en plus nombreux. Ils questionnent et mettent à mal la pertinence associative et sa valeur ajoutée dans la conduite des centres. Par ricochet, ils interrogent également l'ancrage de la mission de la FCLR dans les valeurs portées par la Charte.

Méthodologie

L'étude se déroulera en deux phases. La première se déroulera jusqu'à la production du rapport intermédiaire (pour le 24 mai) et la deuxième débutera en juin jusqu'à la remise du rapport final (25 septembre).

Durant la première phase, une trentaine d'entretiens individuels seront conduits et un sondage en ligne sera complété et analysé.

Pendant la deuxième phase, une dizaine d'entretiens collectifs et individuels seront conduits.

Les entretiens collectifs qui seront organisés durant la deuxième phase – dont la composition et les thèmes précis seront définis après la discussion du rapport intermédiaire – permettront

soit d'approfondir certains thèmes avec des personnes consultées durant la première phase des entretiens individuels, soit de consulter de nouvelles personnes.

Sur l'ensemble de l'étude, entre 40 et 50 personnes seront donc sollicitées pour un entretien (en bilatéral ou collectif). Ceci devrait impliquer la consultation de 20 à 25 centres (voir ci-dessous). De son côté, le sondage en ligne s'adressera aux bénévoles et professionnel.le.s engagé.e.s dans les 47 centres membres de la FCLR, selon une liste fournie par la FCLR.

Si l'essentiel des entretiens se fera en bilatéral (membres de comités d'un côté, professionnel.le.s de l'autre), au minimum un des entretiens collectifs sera organisé de façon à réunir professionnel.le.s et bénévoles.

Les entretiens en bilatéral

L'étude s'articulera principalement autour de la conduite d'entretiens en bilatéral, avec des membres de comités d'une part, et des professionnel.le.s d'autre part.

Compte-tenu du calendrier et du budget disponible, il ne sera pas possible pour l'équipe chargée de l'étude de s'entretenir individuellement avec tous les membres des comités ni avec tous les animateurs et animatrices des 47 centres.

Un échantillonnage sera réalisé avec l'appui de la FCLR pour inclure dans la série d'entretiens une représentation équilibrée des membres de la Fédération selon :

- Leur localisation : milieu urbain, suburbain et campagne
- Leur typologie : maisons de quartier, jardins Robinson, terrains d'aventure
- Leur public cible : tous publics, jeunes/ados
- Leur historique et situation actuelle : en difficulté, ayant traversé une crise, fonctionnant harmonieusement
- Leur appartenance à la FCLR : membres anciens ou récents
- Leur taille.

L'échantillon comprendra également un éventail représentatif de :

- Professionnel.le.s
- Bénévoles, membres de comités.

Le canevas de questions qui guidera les entretiens en bilatéral sera finalisé en début de mandat et validé par la FCLR.

Ce canevas comportera cinq à sept questions ouvertes.

À titre indicatif à ce stade, les questions envisagées pourraient porter sur les points suivants :

- *Les principales satisfactions et difficultés rencontrées par les bénévoles des comités des centres et les animateurs dans l'accomplissement de leurs missions.*
- *Les principales nouveautés / perspectives constatées dans la pratique de l'animation socioculturelle ces derniers temps et les perspectives d'avenir qui s'en dégagent.*
- *La charte de l'animation socioculturelle et le projet institutionnel du centre : leur pertinence / prise en compte pour le travail quotidien des centres de rencontres et de loisirs, leurs comités et les animateurs.*

- *Les divers modes d'organisation des centres et de fonctionnement de la relation comités / animateurs / public / commune. Ce qui marche bien, ce qui frustre.*
- *L'organisation de l'animation socioculturelle dans le Canton, et la perception par les comités et les animateurs du (des) rôle(s) du canton et de communes, de la FASE et de la FCLR dans le fonctionnement de l'animation socioculturelle.*

Les entretiens seront semi-structurés, ce qui permettra à la fois de couvrir les mêmes sujets avec l'ensemble des interlocuteurs, et d'approfondir plus ou moins tel ou tel sujet, selon les désirs des interlocuteurs.

Les entretiens seront conduits avec une personne ou en petits groupes (plusieurs membres d'un comité ou plusieurs membres d'une équipe d'animation) selon les possibilités et disponibilités, ainsi que la volonté des participant.e.s. Certains pourront être conduits par téléphone en fonction des disponibilités horaires des interlocuteurs et interlocutrices.

Les entretiens seront confidentiels et le rapport de l'étude sera rédigé de façon à préserver l'anonymat de chacune personne participante.

Chaque entretien fera l'objet d'une note écrite. Toutes les notes pourront au besoin être anonymisées et annexées au rapport final.

Sondage

En parallèle des entretiens qui seront menés en bilatéral, l'équipe de l'étude propose de recueillir de l'information et des perceptions complémentaires au moyen d'un sondage en ligne.

Quelques questions fermées permettront de cartographier la perception sur le contexte actuel de l'animation socioculturelle. Les questions incluses dans le sondage seront validées par la FCLR. Puis, une fois le questionnaire mis en ligne, le lien sera diffusé largement dans tous les centres afin d'inviter un nombre aussi large que possible de personnes à répondre.

Le sondage sera réalisé avec le logiciel libre LimeSurvey, utilisé notamment par la Ville de Lausanne et la Chambre genevoise de l'économie sociale et solidaire - APRES-GE. L'outil sera configuré par Maurizio Notarangelo (fondateur de la coopérative Itopie informatique et membre de la coopérative neonomia). Il sera hébergé par le serveur d'Itopie, ce qui permet de garantir la protection des données personnelles des participant.e.s. Pour s'assurer que chaque personne ne participe qu'une fois au sondage, l'équipe de l'étude aura accès à la liste des participant.e.s. Cette liste restera confidentielle et sera détruite à l'issue de l'étude. Maurizio Notarangelo assistera l'équipe de l'étude dans la mise en forme et la présentation des résultats du sondage.

Les réponses au sondage seront filtrées pour identifier uniquement les réponses des membres de comités (bénévoles), et les réponses des professionnel.le.s, ainsi que la durée de leur engagement dans les centres.

Le taux de réponses est difficile à prédire. Cela dit, étant donné qu'il s'agit d'un sondage auprès d'un public informé et concerné, on peut espérer un taux de réponses au-delà des 60%.

À titre indicatif, les questions du sondage pourront porter sur les points suivants:

Dans votre centre, êtes-vous : membre de comité / animateur.trice socioculturel.le ?

*Depuis combien d'années êtes-vous engagé.e dans l'animation socioculturelle ?
0-3 ... 4-8 ... 9-15 ... > 15*

Faites-vous référence à la Charte dans votre travail quotidien, ou lors de moments forts durant une année typique ? Oui souvent Quelquefois.... Rarement ... Jamais

Êtes-vous satisfaits de votre relation avec la FASE ? Oui, partiellement, non

Êtes-vous satisfaits de votre relation avec la FCLR ? Oui, partiellement, non

Les moyens à votre disposition vous permettent-ils de répondre aux demandes / besoins de votre public cible ? Oui, partiellement, non

Êtes-vous satisfaits de la relation que vous entretenez avec votre équipe d'animation / votre comité ? Oui, partiellement, non

Avez-vous des remarques complémentaires ?

Entretiens collectifs

Quatre entretiens collectifs (2 heures chacun) rassemblant 3 à 4 représentant.e.s (associatif.ve.s et/ou professionnel.le.s) de différents centres. La dimension collective permettra de valider et compléter les perceptions issues des entretiens en bilatéral et d'enrichir les avis ainsi collectés par d'éventuelles nouvelles analyses ou pistes d'action.

Autres ressources

L'équipe de l'étude s'appuiera également sur la lecture et l'analyse de documents fournis par la FCLR et d'autres dont elle pourra avoir connaissance pour enrichir sa compréhension du contexte et nourrir son analyse.

Suivi avec la FCLR

L'équipe de l'étude propose d'organiser une fois par mois un point d'étape sur l'avancée de l'étude et de suivi avec la FCLR (comité et/ou secrétariat). Ces points d'étape permettront notamment de définir les pistes d'approfondissement, après la présentation du rapport intermédiaire (24 mai), et sa discussion par la FCLR.

Durée de l'étude

L'étude durera sept mois : de mars à septembre 2019.

Livrables

Les résultats de l'étude seront présentés en deux temps :

- 24 mai : rapport intermédiaire (environ 10 pages) en vue de l'Assemblée générale de la FCLR le 28 mai et de la prochaine rencontre avec M. le Conseiller d'Etat Thierry

Apothéloz en juin. L'équipe de l'étude pourra être sollicitée pour une restitution orale aux membres de la FCLR ou à son comité.

- 25 septembre : rapport final (environ 20 pages + annexes).

Les rapports présenteront :

- Un bref rappel de l'objectif de l'étude et de la méthodologie, les personnes interviewées, les questionnaires
- La présentation des résultats quantitatifs du sondage en ligne
- La présentation des résultats qualitatifs des entretiens question par question
- L'analyse et discussion des résultats, identification des préoccupations majeures et mineures des participant.e.s à l'étude.

Le rapport préparé pour le 24 mai sera considéré comme intermédiaire. La période de l'été sera consacrée à compléter au besoin les entretiens et à approfondir l'analyse par le biais d'entretiens collectifs sur tel ou tel sujet.

Ces conclusions devront permettre à la FCLR et à ses membres de :

- Décider les pistes à poursuivre et à approfondir afin de définir les orientations futures à donner à l'animation socioculturelle et au rôle de la FCLR dans ce cadre
- Alimenter la réflexion commune sur le positionnement associatif des centres.

L'équipe

Nous sommes deux membres de la coopérative neonomia (www.neonomia.ch) et vous proposons de travailler ensemble en combinant nos profils pluridisciplinaires, afin de faire bénéficier la FCLR d'une complémentarité de regards et d'enrichir la réflexion des parties prenantes potentielles.

L'équipe fera ponctuellement appel à des ressources supplémentaires, pour l'épauler sur des questions techniques (sondage en ligne – cf. ci-dessus), et le cas échéant pour l'animation de séances de groupe ou une intervision.

L'équipe assurera la coordination interne, l'élaboration du canevas d'étude et du sondage en ligne, la prise de contact avec les différentes parties prenantes, les entretiens individuels, l'organisation et l'animation des séances de groupes, l'identification des idées fortes, la rédaction du rapport, et sa restitution à la FCLR.

Laure Bonnevie assurera le lien avec la FCLR pendant la durée de l'étude.

Peter Hislaire

Actif depuis 40 ans dans la coopération à l'internationale aussi bien qu'en Suisse, Peter Hislaire est rompu à la direction et à la coordination d'équipes pluridisciplinaires, à la conduite de processus participatifs de conception, de suivi et d'évaluation d'initiatives visant le bien commun. Il a accompagné de nombreuses organisations citoyennes, associations et institutions publiques comme animateur et conseiller, conduit des enquêtes engageant divers publics et rédigé de multiples rapports de synthèse à l'intention de décideurs.

Compétences

- Analyse de situations
- Conception et planification de politiques, stratégies, programmes et projets
- Accompagnement de la mise en œuvre
- Médiation, facilitation

- Suivi et évaluation

Laure Bonnevie

Titulaire d'un master en science politique, Laure Bonnevie s'est engagée pendant quinze ans dans la solidarité internationale en tant que responsable de programmes en mission de terrain ou au siège d'ONG internationales. En 2008, elle rejoint la Ville de Renens (VD) dont elle coordonne la communication et gère les campagnes d'information. En 2011, elle fonde *Histoire de mots* dont elle inscrit l'activité dans les valeurs de la communication responsable. Elle conçoit, rédige et/ou édite des supports de communication et publications pour le secteur non marchand et les acteurs de l'économie sociale et durable. Elle s'intéresse particulièrement aux enjeux de santé et aux dynamiques urbaines, et à la prise en compte de la voix citoyenne dans les débats.

Compétences

- Planification et coordination de projets
- Méthodes d'enquêtes et d'entretiens
- Synthèse d'événements, production de publications et rapports d'études
- Formulation de messages
- Sensibilité et intérêt pour les questions de gouvernance et de transparence au sein des organisations

Renens-Mont sur Rolle, le 27 mars 2019

Peter Hislaire & Laure Bonnevie

c/o Société coopérative neonomia
5 rue John Grasset
1205 Genève

Tel : 079 476 15 81 Tel : 078 739 08 88

Email : phislaire@neonomia.ch laure.bonnevie@histoiredemots.ch

ANNEXE 6 – Résultats du sondage en ligne