

Mandats du Conseil de Fondation
**« Rôles et missions » et
« communication »**

Période 2001 - 2003

Rapport
de la commission
Charte Evaluation Prestations

Ce document a été

- ✓ *approuvé par la CEP le 26 novembre 2003 ;*
- ✓ *remis et présenté au Bureau le 5 décembre 2003 ;*
- ✓ *approuvé par le Conseil de Fondation le 26 janvier 2004.*

Plan du rapport

1. Objectif du rapport	4
2. Rappel des mandats	4
2.1. Mandat « Evaluation des actions »	4
2.2. Mandat « Rôles et missions » et « communication »	4
3. Réalisations	6
3.1. Les principales étapes	6
3.2. Les 8 grandes recommandations – les contenus	9
4. Bilan et propositions d'action	14
4.1. Premier bilan des mandats : où en est-on ?	14
4.2. Propositions d'actions	15
Annexes et documents de référence	20
1. Membres de la commission CEP et des groupes de travail	21
2. Les 8 recommandations et les propositions correspondantes	23
3. « Qui fait quoi » : rôles et missions des partenaires	30
4. Commentaires des propositions d'action	39

1. Objectif du rapport

Présenter des propositions au Conseil de Fondation pour faire suite aux mandats qu'il a confiés à la CEP.

Ces propositions sont élaborées à partir du bilan des réalisations de la CEP. Elles sont adressées au Conseil de fondation à qui il appartient de décider des actions à mener.

2. Rappel des mandats

Le mandat global de la CEP (*liste des membres en annexe N° 1*) a été défini par le Conseil de Fondation, lors de sa séance du 14 septembre 1998.

Sur cette base, le Conseil a confié à la CEP plusieurs mandats sur des objets particuliers.

2.1. Mandat « Evaluation des actions »

La construction d'outils d'évaluation des actions des centres fait partie du mandat d'origine de la CEP (1998).

Le projet de convention de partenariat élaboré en 1999, sur la base de propositions de la CEP, prévoyait que

La FASe met en place un système d'évaluation permettant le suivi de ses activités et, à terme, une évaluation permanente. Les instruments nécessaires à l'évaluation seront construits d'ici à la fin décembre 2000.

- Au début de l'an 2000, la CEP a élaboré à cet effet une proposition de démarche participative réalisée avec le concours d'un expert extérieur.
- En avril 2000, le Conseil de Fondation a ratifié les propositions de la CEP en la matière et accepté de confier un mandat d'expert à Monsieur Gaston Jouffroy.

Objectif : mise au point d'une méthode et d'instruments d'évaluation adaptés aux actions des centres et de la Fondation.

- Le 16 septembre 2002, le Conseil de Fondation a chargé la commission CEP de poursuivre ses travaux dans le domaine de l'évaluation des actions et en particulier d'élaborer des propositions permettant de donner suite à la première étape de l'étude réalisée par M. Gaston Jouffroy et à son rapport de mars 2001.

2.2. Mandat « Rôles et missions » et « communication »

a) Selon décision du Conseil de Fondation du 26 novembre 2001.

La commission CEP est chargée d'établir un rapport au Conseil de Fondation portant sur :

- les missions et le rôle de chaque partenaire au sein de la FASe, le rôle du secrétariat général,
- la communication au sein de la FASe afin de permettre une meilleure adhésion de chacun-e à l'institution et à ses activités, une cohérence du tout.

“ RÔLE ET MISSIONS ” :

- préciser les missions, le rôle de chaque partenaire et sa représentativité dans les organes de la FASE ;
- clarifier les missions et le rôle du Secrétariat général ;
- faire toute proposition utile et, cas échéant, suggérer des modifications des textes fondateurs.

“ COMMUNICATION ”**Elaborer des propositions en vue de :**

- mener une véritable politique de communication interne portant sur le sens de l'action et le rôle de chacun-e ;
- consolider et développer une information interne portant sur les décisions prises par les organes de direction ainsi que sur les critères présidant à ces décisions ;
- élaborer une stratégie permettant de réunir les conditions propices à l'adhésion des partenaires au principe de la transmission des informations ;
- susciter l'engagement des partenaires à communiquer à la FASE toutes les informations utiles à la mise en valeur des actions ;
- créer les conditions afin d'impliquer l'ensemble des partenaires, soit dans les commissions ou les groupes de travail, soit dans des séances de consultation.

La CEP présentera, sur ces objets, son rapport au Bureau d'ici au 15 juin 2002.

b) Prolongation de mandat selon décision du Conseil de Fondation du 16 septembre 2002.

La commission CEP est chargée de poursuivre ses travaux dans ces domaines sur la base du mandat du 26.11.2001 et du rapport de synthèse de juillet 2002.

La CEP aura notamment pour tâches de :

- 1) Répertorier les propositions issues des journées des 12 et 13 avril 2002 en 3 groupes :
 - a) les propositions techniques qui pourraient être **mises en oeuvre immédiatement** par le secrétariat général sans autre débat,
 - b) celles qui sont **réalisables à court terme** et dont l'application pourrait être débattue lors d'une rencontre des partenaires en novembre,
 - c) les propositions **nécessitant une étude approfondie** au cours de l'année prochaine.
- 2) Faire circuler et recueillir les avis ainsi que des propositions suite à la diffusion du rapport de synthèse et des actes.
- 3) Consulter chaque groupe de partenaires.
- 4) Préparer des thèmes et des propositions à discuter pour la journée de novembre 02 lors de laquelle les participant-e-s prendront position, notamment quant aux priorités de réalisation.

3. Réalisations

3.1. Les principales étapes

23 AVRIL 2001	Rapport Jouffroy sur l'évaluation, présenté au Conseil de fondation.
OCTOBRE 2001	Etude de faisabilité IDHEAP « Nécessité pour les partenaires de la Fondation d'établir un climat de confiance... ».
26 NOVEMBRE 2001	Mandat du Conseil de fondation à la CEP sur « Rôles et missions et communication ».
DECEMBRE 2001	Deux groupes de travail se mettent à l'œuvre. L'un sur « Rôles et missions », l'autre sur « Communication » (<i>liste des membres en annexe N° 1</i>), en vue de la préparation des journées programmées en avril 2002.
12 et 13 AVRIL 2002	Rassemblement des 4 partenaires au Forum de Meyrin (travail en 8 ateliers avec chacun un thème différent). Les documents issus de ces deux journées sont : <ul style="list-style-type: none">➤ les actes des 12 et 13 avril 2003 (<i>document diffusé, à disposition sur demande</i>).➤ un rapport de synthèse élaboré par Roger Giraud, mandaté par la FASe, avec la collaboration d'Abdel Bouzouzou et Thierry Ruffieux (<i>document diffusé, à disposition sur demande</i>).

La matière des réflexions et des propositions (contenue dans les actes) étant extrêmement dense, mandat a été donné par le Secrétaire général à Stéphane Jacquemet « d'élaborer un catalogue permettant de développer et visualiser les propositions faites lors de ces deux jours » (*document intégré au rapport de synthèse*).

16 SEPTEMBRE 2002 Présentation du rapport de synthèse au Conseil de fondation.

Octobre 2002 Un groupe de travail issu de la CEP (*liste des membres en annexe N° 1*) trie les propositions issues des journées des 12 et 13 avril 2002 selon trois axes :

- ▶ celles qui seraient réalisables immédiatement
- ▶ celles qui seraient réalisables à court terme
- ▶ celles qui nécessiteraient des études complémentaires.

Parallèlement, Esther Jouhet, consultante en communication mandatée par la FASE, mène une réflexion sur les travaux des 12 et 13 avril et en tire « **8 Recommandations** » avec les propositions correspondantes (*voir annexe N° 2*) ainsi qu'un document intitulé « **Qui fait quoi** » (*voir annexe N° 3*) où les rôles et missions de chaque entité (Conseil de fondation, bureau, Secrétaire général, ...) sont décrits selon les textes fondateurs.

FEVRIER 2003 Afin de présenter ces deux documents aux partenaires et de les consulter, 4 séances sont organisées :

- 2 avec les membres des comités les 10 et 27 février 2003
- 2 avec les membres du personnel les 10 et 24 février 2003

Les documents ont pu être présentés de manière attractive grâce à un support PowerPoint réalisé par Lamine Bouchakhchoukha, délégué FCLR au Conseil et membre de la CEP.

15 MARS 2003 - Journée d'échange

Des discussions ayant suivi ces 4 séances, deux sujets sont apparus prioritaires à la CEP et ont fait l'objet d'ateliers :

1. **le partenariat** (quels enjeux, quels processus, quelles procédures)
2 ateliers le matin et 1 l'après-midi
2. **la gestion du personnel** (qui fait quoi)
1 atelier le matin et 1 l'après-midi.

7 AVRIL 2003 – Conseil de fondation, point à l'ordre du jour :

Rôles et missions : état des lieux.

Mme Solange Schmid fait l'état des lieux des travaux de la CEP, de la journée d'échanges du 15 mars et émet déjà quelques premières propositions. En particulier, « maintenant que réponse aux interrogations des un-e-s et des autres sur le **qui fait quoi** a été donnée sur la base des textes existants, chaque partenaire devrait revisiter ses attributions et fonctionnements et, éventuellement, en proposer des modifications ou des éclaircissements (**s'emparer des marguerites...**) ».

Mme Esther Jouhet revient elle aussi sur les échanges du 15 mars et rend compte de l'étude qu'elle a entreprise. Elle souligne la nécessité de reposer la question du sens des structures et de leur rôle. Elle insiste sur l'importance de distinguer entre le stratégique et l'opérationnel, et de professionnaliser ce qui doit l'être, notamment la gestion du personnel.

M. Stéphane Jaquemet, mandaté pour examiner le fonctionnement du Bureau et ses interactions avec d'autres organes de l'institution relate à son tour les conclusions de l'étude qu'il a menée. Il lui paraît également nécessaire de clarifier, voire de redéfinir, les rôles du Bureau et du Secrétariat général en distinguant l'opérationnel du stratégique, ceci dans la droite ligne des réflexions de la CEP.

3.2. Les 8 grandes recommandations – les contenus

Ces huit recommandations issues des journées des 12 et 13 avril 2002 donnent des pistes d'action qui ont été enrichies le 15 mars 2003.

3.2.1 Favoriser le sentiment d'appartenance à la FASE. Rappeler les valeurs fondatrices.

Cette recommandation peut être synthétisée par les propositions :

Renforcer le sentiment d'appartenance au travers d'un dispositif d'accueil et de formation des personnes nouvelles.

Rappeler aussi souvent que possible à l'ensemble des personnes concernées les valeurs fondatrices de l'institution et ses objectifs actuels et futurs.

Elle a été enrichie lors de la journée du 15 mars. Les participant-e-s ont mis l'accent sur l'importance d'**approfondir et de remettre à jour les valeurs fondatrices du partenariat.**

Remarque :

Un système d'accueil des nouveaux membres du personnel et des comités est en cours de réalisation. La première séance d'accueil a eu lieu le 2 octobre 2003.

3.2.2 Se donner les moyens d'une gestion claire et participative et promouvoir la gestion par projets.

Cette recommandation peut être synthétisée par les propositions :

Fixer des priorités de gestion afin de permettre l'implication des intervenant-e-s de terrain.

Adapter les stratégies participatives en fonction du temps disponible, des rythmes de concertation associatifs et du réel travail fourni par les membres des comités dans la gestion et l'évolution des associations.

Coder et clairement indiquer les différentes possibilités de participation : consultation, collaboration, autonomie de décision, ... de manière à cadrer les objectifs de l'implication et la marge de manœuvre existante.

Diffuser et valoriser les résultats et les méthodologies de projets de manière à faire monter en puissance les compétences transversales de la FASE.

La journée du 15 mars, dont un des grands thèmes a été le partenariat, a particulièrement souligné l'importance de **prendre en compte les différentes réalités de tous les partenaires et de respecter les règles d'un partenariat qui tend à l'équité**. Ceci permet à chaque personne et entité de se sentir entendue, acceptée, responsabilisée.

Remarques :

Le projet de restructuration interne mis en consultation auprès des partenaires répond au souci de gestion claire et participative (distinction entre stratégique et opérationnel, procédure de consultation, ...).

L'élaboration de procédures avalisées par le Conseil de fondation est en cours.

3.2.3 Appuyer et renforcer le système associatif.

Cette recommandation peut être synthétisée par les propositions :

Renforcer les moyens de la FCLR afin de pérenniser le mode associatif.

Promouvoir et soutenir méthodologiquement le développement d'une politique de liens associatifs à l'intérieur des associations.

Soutenir les moyens des membres de comités dans leur fonctionnement (formation, méthodologie de travail, gestion, suivi de projets...).

Planifier des activités proprement FASe (événements, actions) afin de renforcer le tissu associatif et développer l'image de la fondation au sein de la collectivité (« vie de la FASe »).

Le 15 mars a mis en évidence la **nécessité de reposer la question du sens et du rôle de la FCLR et des comités**.

- Il s'agit notamment de préciser les attributions de la FCLR en matière de communication et de représentation.
- Dans le cadre des comités, il s'agit de déterminer quel est véritablement le rôle souhaité : rôle de relais par rapport aux attentes du terrain, détermination de la politique d'animation, degré d'investissement dans les tâches administratives et de gestion ?

Remarques :

Un premier renforcement de l'équipe de coordination de la FCLR a été réalisé en avril 2003.

La FCLR organise régulièrement des formations pour ses membres sur des questions telles que le fonctionnement associatif et des comités, le projet institutionnel, ... La FCLR a réalisé et diffuse auprès de ses membres le classeur « Ma formation de bénévole » qui présente les différents aspects des rôles et missions des bénévoles.

3.2.4 Développer l'information tout en régulant son flux et se doter d'outils adéquats.

Cette recommandation peut être synthétisée par les propositions :

Mutualiser les moyens d'information sur l'ensemble de la FASE, grâce à des outils modernes de communication, afin de donner à toutes les entités un espace de représentation (FASe, FCLR, associations, personnel, plateformes, ...).

Développer un outil synoptique (sur le Web ?) permettant de visualiser en permanence et de comprendre quels sont les chantiers, groupes de travail, commissions en cours, sur quels sujets, avec quel-le-s représentant-e-s.

Distribution de « FASE en bref » à tous les acteurs institutionnels (bénévoles).

Réguler le flux des informations.

Dans la journée du 15 mars, l'**importance de la transparence de l'information** a été soulignée.

Remarques :

Les supports de communication tels que le site de la FASE et « FASE en bref », ont été développés ; la diffusion de cette feuille d'information a été élargie et la Fédération en adresse un exemplaire à chaque membre de comité.

Une nouveauté à signaler : les communiqués du Bureau diffusés aux partenaires afin de leur permettre de suivre les dossiers en cours.

3.2.5 Favoriser la communication, les échanges et le partage

Cette recommandation peut être synthétisée par les propositions :

Planifier chaque année des espaces festifs et collégiaux permettant de renforcer les contacts et les échanges.

Promouvoir les Journées thématiques, placées sous la responsabilité de la FASE, et/ou d'un des partenaires internes.

Etablir une Charte de la communication FASE.

Dans la journée du 15 mars, il a été encore mis en avant la **nécessité de l'écoute et d'un climat de confiance afin de permettre un vrai dialogue et de rapprocher les partenaires de la finalité : la satisfaction de la population.**

Remarques :

La journée d'échanges du 15 mars, qui a regroupé une centaine de personnes, a permis le développement des contacts, notamment lors du repas oriental de midi.

L'inauguration des locaux de la FASE, le 15 novembre 2002, a également permis des rencontres conviviales.

3.2.6 Mettre en place des actions de formation et des mesures d'accompagnement.

Cette recommandation peut être synthétisée par la proposition :

Penser un système de perfectionnement et de formation continue lié à la mobilité, facteur de stimulation et de remise en cause.

La journée du 15 mars dont un des grands thèmes a été la gestion du personnel est allée bien au-delà du thème de la formation.

C'est ainsi qu'a été mise en avant la **nécessité de procédures claires**, notamment sur les points suivants :

- Engagement
- Transferts
- Licenciements
- Identification des fonctions et des responsabilités des équipes d'animation
- Relations du personnel (en particulier des animateurs et des animatrices) avec les comités
- Clarification de la coordination (fonction, mandat, statut, ...) et de son opportunité dans les centres
- Gestion de crises et de conflits
- Démarches de supervision comme outils de travail hors situation de crises.

Remarques :

Les **possibilités de formation continue et de perfectionnement** sont présentées de manière incitative à chaque rentrée scolaire dans FASE en bref ; le formulaire « demande de formation » a été adressé à chaque membre du personnel permanent.

Deux nouveautés à signaler : depuis l'automne 2002, la Convention collective de travail a élargi le droit au perfectionnement dès la première année de fonction. Les moniteurs et monitrices en bénéficient également.

Grâce à une collaboration avec le GIAP (groupement intercommunal pour l'animation parascolaire) le programme de cours de cet organisme a évolué et est devenu depuis l'automne 2003 commun au GIAP et à la FASE. Le catalogue de cours GIAP & FASE est diffusé aux moniteurs et monitrices.

L'accent mis sur la **gestion du personnel** le 15 mars incite à **faire évoluer le titre de la recommandation N° 6 « Mettre en place des actions de formation et des mesures d'accompagnement » en « Améliorer la gestion du personnel ».**

3.2.7 Clarifier les rôles et les processus de décision, le « qui fait quoi ? »

Cette recommandation peut être synthétisée par les propositions :

Décrire les articulations fonctionnelles entre les différentes forces en dépassant le simple organigramme.

Prévoir un « Guide pratique » ou un « Guide qualité » réunissant toutes les procédures, les instances et les processus de gestion et de décision.

Mettre en œuvre les textes.

Le 15 mars, il a été bien mis en évidence que **même si le qui fait quoi a été éclairci, le comment le faire reste à définir.**

Remarques :

Un document précisant le « qui fait quoi » a été élaboré et présenté par la CEP.

Au sujet de la question « comment le faire », une première étape de réalisation est en cours via la procédure de consultation.

3.2.8 Promouvoir les activités de la FASe.

Cette recommandation peut être synthétisée par la proposition :

Mieux faire connaître la FASe au niveau des quartiers, du terrain de l'animation, du monde professionnel grâce à un travail de marketing institutionnel.

4. Bilan et propositions d'action

4.1. Premier bilan des mandats : où en est-on ?

Mandat « évaluation des actions »

Dans son rapport de mars 2001, M. Gaston JOUFFROY constatait, entre autres, que dans les lieux FASe il n'y a pas de culture d'évaluation et qu'il est indispensable de clarifier les rôles et missions avant de parvenir à évaluer les actions. Par ailleurs, il a également fait valoir la nécessité de mieux formuler les objectifs des projets et actions à mener, en y intégrant notamment des critères d'évaluation.

La poursuite des travaux de la CEP dans le domaine de l'évaluation des actions n'a pas encore pu être réalisée.

Mandats « rôles et missions » et « communication »

Le travail réalisé dans le cadre de la CEP s'est traduit par une dynamique importante de réflexion et d'échanges dans l'ensemble de la Fondation et de ses partenaires internes.

Plusieurs propositions se sont déjà concrétisées ou sont en cours de réalisation :

a) Rôles et missions :

1. **Le Bureau, le Conseil de Fondation et le secrétariat général ont mené une réflexion sur leur fonctionnement interne.**

Le projet issu de ces réflexions « Restructuration du fonctionnement interne de la Fondation » est en consultation auprès de l'ensemble des partenaires.

Ces démarches concrétisent la demande de la CEP que chaque partenaire s'empare de « sa marguerite ».

2. **Le Conseil de Fondation a décidé le 16 septembre 2003 de proposer aux partenaires une procédure de consultation type dont il a approuvé la version définitive dans sa séance du 10 novembre dernier.**

b) Communication :

1. **Les supports de communication tels que FASe en bref, et le site de la FASe ont été développés. Une nouveauté à signaler : les communiqués du Bureau diffusés aux partenaires afin de leur permettre de suivre les dossiers en cours.**
2. **Les journées, soirées et matinées d'échanges organisées par la CEP d'avril 2002 à mars 2003 ont permis un travail de réflexion commune, signe d'une vraie communication. Des informations ont été données, des critiques, remarques et propositions ont été émises et prises en compte. Le tout participant à des relations de qualité amorçant un climat de confiance qui semble avoir engendré une dynamique nouvelle de participation.**

4.2. Propositions d'actions

Se nourrissant de tout le travail accompli, la CEP présente au Conseil de Fondation **15 propositions d'action** et lui laisse le soin de déterminer des priorités ainsi que de mandater les organes compétents en vue de leur réalisation.

Par ailleurs, la CEP recommande vivement au Conseil de Fondation de mettre en place un processus de suivi des réalisations des actions.

Les propositions d'actions figurent sous chacune des 8 grandes recommandations.

Certaines propositions ont été enrichies par les membres de la CEP sous forme de commentaires ; ces derniers font l'objet de l'annexe N° 4.

4.2.1 Mandats « rôles et missions » et « communication »

1. Favoriser le sentiment d'appartenance à la FASE. Rappeler les valeurs fondatrices

Proposition N°1 : Elaborer un code éthique.**Objectif :**

Constituer un document qui approfondisse et remette à jour les valeurs fondatrices de l'institution, ceci pour développer la communication et le respect mutuel.

 voir commentaires en annexe N°4.

**Proposition N°2 : Développer l'organisation de rencontres/séminaires
« Connaissance de la FASE ».****Objectif :**

Permettre aux acteurs professionnels et associatifs (nouveaux et anciens) de connaître et s'approprier les textes fondateurs de la FASE et son fonctionnement. Favoriser les échanges et le sentiment d'appartenance.

 voir commentaires en annexe N°4.

2. Se donner les moyens d'une gestion claire et participative et promouvoir la gestion par projets.

Proposition N°3 : Mettre en place un plan de communication pour tout nouveau projet en général et pour le projet de restructuration en particulier (avant, pendant et après les décisions).

Objectif :

Rendre lisibles les enjeux des projets et, en l'occurrence, mettre en évidence l'interaction entre le projet de restructuration et la gestion claire et participative. Permettre que chaque personne et entité sache quel est son rôle et sa place.

Proposition N°4 : Déterminer et communiquer annuellement les priorités de gestion de la Fondation.

Objectif :

Favoriser une gestion claire, la lisibilité des décisions et l'implication des intervenant-e-s de terrain.

 voir commentaires en annexe N°4.

Proposition N°5 : Mettre en place des outils méthodologiques et une formation adéquate afin de développer une gestion par projets.

Objectif :

Systématiser la pratique de gestion par projets afin de favoriser la participation et les échanges d'expériences.

 voir commentaires en annexe N°4.

3. Appuyer et renforcer le système associatif.

Proposition N°6 : Communiquer plus systématiquement l'importance du rôle joué par les partenaires associatifs (Code éthique, FASE en bref, site Internet, séminaires « connaissance de la FASE », ...).

Objectif :

Mettre en valeur, pérenniser le mode associatif et favoriser le respect mutuel.

 voir commentaires en annexe N°4.

Proposition N°7 : Renforcer les moyens humains et financiers de la FCLR.

Objectif :

Soutenir les membres de comités dans l'accomplissement de leurs fonctions.

 voir commentaires en annexe N°4.

4. Développer l'information tout en régulant son flux et se doter d'outils adéquats.

Proposition N°8 : Donner régulièrement l'information sur :

- Les procédures ;
- Les travaux de la FASE et de ses instances ;
- Les ressources humaines et techniques à disposition ;
- Les expériences, adresses, tuyaux, ... du terrain.

Objectif :

Garantir la connaissance par chacun-e des règles et faciliter l'accès à l'information.
Optimiser les moyens à disposition et favoriser les échanges d'expériences.

 voir commentaires en annexe N°4.

Proposition N°9 : Mettre au point un canevas pour les rapports d'activités.**Objectif :**

Permettre la communication sur les actions réalisées.

 voir commentaires en annexe N°4.

5. Favoriser la communication, les échanges et le partage**Proposition N°10 : Continuer d'organiser chaque année des « Journées d'échanges FASE ».****Objectif :**

Offrir l'opportunité, à travers un cadre informel, de développer un vrai dialogue, une écoute et un climat de confiance.

 voir commentaires en annexe N°4.

6. Améliorer la gestion du personnel.

Proposition N°11 : Mettre en place et faire connaître des procédures claires en matière de gestion du personnel, notamment : engagement, transfert, licenciement, identification des fonctions et des responsabilités des équipes d'animation, relations du personnel (en particulier des animateurs et des animatrices) avec les comités, clarification de la coordination (fonction, mandat, statut, ...) et de son opportunité dans les centres, gestion de crises et de conflits, démarches de supervision comme outils de travail hors situation de crises,....

Objectif :

Garantir un traitement équitable. Diminuer les risques de tensions et de conflits. Donner un même niveau d'information à tous et à toutes.

 voir commentaires en annexe N°4.

7. Clarifier les rôles et les processus de décision, le « qui fait quoi ? »

Proposition N°12 : Déterminer et expliciter la répartition des tâches entre membres de comités et du personnel.

Objectif :

Que chacun-e puisse être bien dans son rôle. Eviter les conflits de pouvoir.

 voir commentaires en annexe N°4.

Proposition N°13 : Constituer un guide pratique réunissant le « qui fait quoi », les processus de décisions et l'ensemble des procédures existantes.

Objectif :

Que chaque entité et personne sache ce qu'elle a à faire et comment.

 voir commentaires en annexe N°4.

8. Promouvoir les activités de la FASE.

Proposition N°14 : Elaborer un concept de promotion de la FASE assorti de son programme d'action

Objectif :

Donner à la FASE une visibilité. Faire connaître la FASE et ses activités auprès du grand public, notamment.

 voir commentaires en annexe N°4.

4.2.2 Mandat « Evaluation des actions des lieux d'animation »

Proposition N°15 : Poursuivre le mandat « évaluation ».

Objectif :

Mettre en place, à la FASE, une culture d'évaluation. Se doter d'instruments d'évaluation.

 voir commentaires en annexe N°4.

Annexes et documents de référence

Les annexes

- N° 1 Membres de la commission CEP et des groupes de travail.
- N° 2 « **Les 8 Recommandations** » et les propositions correspondantes.
- N° 3 « **Qui fait quoi** » : rôles et missions des partenaires.
- N° 4 Commentaires des propositions d'action.

Les autres documents de référence

Les textes ci-dessous ont déjà fait l'objet d'une large diffusion.
Des exemplaires supplémentaires peuvent être obtenus auprès du secrétariat de la FASe.

- Evaluation : rapport JOUFFROY** - rédigé au terme de la première étape de son étude auprès d'un nombre restreint de centres - avril 2001.
- Actes** des premières journées de travail (**12 et 13 avril 2002**) organisées sous l'égide de la CEP, dans le cadre du travail des sous-groupes rôle et missions et communication – juillet 2002.
- Rapport de synthèse** sur la base des **travaux des groupes CEP « Rôle & missions » et « Communication » et du rassemblement FASe des 12-13 avril 2002** réalisé par Roger Giraud (consultant) en étroite collaboration avec Abdel Bouzouzou (« rôle et missions ») et Thierry Ruffieux (« communication ») – juillet 2002.
- Compte rendu de la Journée d'échanges du 15 mars 2003**, organisée par la CEP – 3 juin 2003.

1. Membres de la commission CEP et des groupes de travail

a) 1^{er} Mandat « Rôles et missions » et « communication »

La Commission CEP en novembre 2001	Provenance des membres
Michel BELLEGO	FCLR
Jacques BERGHOLZ	Personnel
Claude BODMER	Personnel
Lamine BOUCHAKHCHOUKHA	FCLR
Claudio DEUEL	Communes
Claude DUPANLOUP	Secrétaire général FASE
François GILLET	Communes
Claire RIHS	Etat
Solange SCHMID, Présidente	Etat
Marie Christine KLUKER	déléguée SG FASE

Les Groupes de travail de la CEP (de novembre 2001 à juin 2002)	
Groupe "rôle et missions"	Groupe "communication"
Michel BELLEGO Claude BODMER Annelise BONVIN, coordinatrice FCLR Abdel BOUZOUZOU, animateur Claude-Alain CHESAUX, délégué SG FASE Claudio DEUEL François GILLET Claire RIHS	Jacques BERGHOLZ Lamine BOUCHAKHCHOUKHA Claude-Alain CHESAUX, délégué SG FASE Isabelle LAMM, animatrice Nicolas REICHEL, animateur, Thierry RUFFIEUX, animateur Gisèle VOEGELI ROSSI, coordinatrice FCLR
<i>Pilotage des groupes de travail assuré par C.-A. CHESAUX puis par A. BOUZOUZOU et T. RUFFIEUX (intérim de mi-avril à juin 2002)</i>	

b) Suite des mandats « Rôles et missions », « Communication », et « Evaluation »

La Commission CEP au 26.11.03	Provenance des membres
Lamine BOUCHAKHCHOUKHA	FCLR
Claudio DEUEL	Communes
Claude DUPANLOUP	Secrétaire général FASE
Marielle GHINET	Personnel
François GILLET	Communes
Jean-Marc GOY	FCLR
Claire RIHS	Etat
Solange SCHMID, Présidente	Etat
Sandro VUATAZ	Personnel
Marie Christine KLUKER	déléguée SG FASE

De septembre 2002 à novembre 2003, la CEP a associé à ses travaux les membres des anciens groupes de travail « Rôles et missions » et « Communication ».

Groupe de travail de la CEP chargé du tri des propositions issues des journées d'avril 2002 (de mi-septembre à octobre 2002)	Jacques BERGHOLZ Annelise BONVIN Abdel BOUZOUZOU Marie-Christine KLUKER Thierry RUFFIEUX Solange SCHMID
Groupe de travail de la CEP chargé d'élaborer le rapport 2001-2003 de la commission (septembre à novembre 2003)	Marielle GHINET Esther JOUHET Marie-Christine KLUKER Solange SCHMID

2. Les 8 recommandations et les propositions correspondantes.

(document octobre 2002).

1 - Favoriser le sentiment d'appartenance à la FASE. Rappeler les valeurs fondatrices.

- 1 Plus de transparence et de cohésion dans les modes d'expression, par exemple abolir l'usage confrontant du « Nous » et du « Vous ».
- 3 Rappeler aussi souvent que possible les valeurs fondatrices de l'institution et des objectifs actuels et futurs.
- 4 Vérifier par des débats réguliers que les principes de référence sont connus et partagés par tous et toutes.
- 5 Renforcer le sentiment d'appartenance au travers d'un dispositif d'accueil et de formation des personnes nouvelles.
- 11 Décrire et diffuser la plus value du partenariat pour la FASE.
- 28 Produire un dossier d'accueil réunissant les documents de base permettant une première prise de contact éclairée.
- 43 Redéfinir les fondements du recrutement et les étapes administratives et communicationnelles afin de plus impliquer les associations et la FASE dans l'accueil de nouveaux collaborateurs et collaboratrices.
- 45 Construire une appartenance par le biais de vecteurs renforcés de communication, d'information et de formation auprès des nouveaux collaborateurs et collaboratrices, mais aussi auprès des plus anciens.
- 69 Etre attentif au développement d'un vocabulaire commun pour parler de l'institution et de la mission.

2 - Se donner les moyens d'une gestion claire et participative et promouvoir la gestion par projets.

- 14 Faciliter et adapter les modes de gestion collégiale afin de permettre une représentativité dans la limite des moyens humains et matériels disponibles dans les associations (fréquence des séances, envoi d'information, anticipation et consultation par avance sur les points à l'ordre du jour, expression virtuelle afin de compenser l'absence physique, etc...).
- 25 Développer des moyens de prise en compte, de valorisation et d'élargissement des dynamiques collectives ascendantes.
- 31 Travailler beaucoup plus sur la planification et les priorités.
- 34 Indiquer comment peuvent prendre forme des échanges / collaborations entre la FASE et le terrain (impulsion descendante) et des collaborations entre le terrain et la FASE (impulsion ascendante).
- 39 Coder et clairement indiquer les différentes possibilités de participation : consultation, collaboration, autonomie de décision, etc... de manière à cadrer les objectifs de l'implication et cadrer la marge de manœuvre existante .
- 46 Fixer des priorités de gestion afin de permettre l'implication des intervenant-e-s de terrain.
- 47 Créer un véritable « réseau FASE » en travaillant sur l'impulsion financière (appel à projets concertés), sur des méthodologies communes, sur la dissémination de projets, sur la mobilité des intervenant-e-s, sur des plates-formes thématiques ou géographiques, etc...
- 48 Adapter les stratégies participatives en fonction du temps disponible, des rythmes de concertation associatifs et du réel travail fourni par les professionnels dans la gestion et l'évolution des associations.
- 49 Mieux distinguer dans les réponses ou actions du Secrétariat Général, ce qui représente une démarche spécifique (« locale ») ou ce qui est valable pour l'ensemble (« général ») de manière à rendre explicite ce qui peut faire « jurisprudence ».
- 53 Imposer (?) au SG une obligation de mention des intentions sous-jacentes à ses demandes, ses réponses en faisant clairement référence à l'origine de la démarche et au résultat attendu.
- 68 Reconnaître, soutenir et suivre les projets émergents.
- 71 Diffuser et valoriser les résultats et les méthodologies de projets de manière à faire monter en puissance les compétences transversales de la FASE.
- 74 Etablir une ligne politique en faveur de la gestion par projets .
- 84 Organiser une planification quadriennale, annuelle, semestrielle basée sur des appels à projets.

3 - Appuyer et renforcer le système associatif.

- 12 Renforcer les moyens de la FCLR afin de pérenniser le mode associatif (quel champ d'action autonome, pour la FCLR, par délégation de la Fondation ?).
- 18 Modifier le statut de « Bénévole » au profit d'un statut d' « Acteur associatif ».
- 21 Travailler la notion de représentativité et de « corps représenté » en définissant les entités représentées (centres ? personnel ? projets ?), des critères de nomination, des critères de qualité pour cadrer l'investissement personnel, la cohésion collective, la communication, les tâches de représentation, etc...
- 26 Tenter de définir le degré (minimum et maximum ?) d'engagement dans la vie associative de la FASE afin d'éviter les implicites menant aux tensions et aux conflits.
- 37 Promouvoir et soutenir méthodologiquement le développement d'une politique de liens associatifs à l'intérieur des associations.
- 41 Renforcer la participation de la FASE au sein des Assemblées Générales des associations et dans les Comités d'usagers et d'usagers.
- 50 Planifier des activités proprement FASE (événements, actions) afin de renforcer le tissu associatif et développer l'image de la fondation au sein de la collectivité (« vie de la FASE »).

4 - Développer l'information tout en régulant son flux et se doter d'outils adéquats.

- 27 Décentraliser une partie de l'information ou de sa diffusion de manière à réduire le pouvoir (réel ou perçu) du Secrétariat Général ou du Bureau sur l'information.
- 33 Développer un outil synoptique (sur le Web ?) permettant de visualiser en permanence et de comprendre quels sont les chantiers, groupes de travail, commissions en cours, sur quels sujets, avec quels représentant-e-s.
- 35 Produire des documents spécifiques pour les différents acteurs de la fondation (partenaires, personnel, membres de comité, moniteurs et monitrices, etc...).
- 36 Editer un « manuel » pour les acteurs institutionnels qui siègent dans les comités d'association.
- 42 Proposer un canevas de « Gazette » aux associations ainsi qu'à la Fédération qui souhaiteraient développer / améliorer l'information de terrain.
- 44 Accompagner tous les chantiers ou dossiers ouverts FASE d'un protocole d'information et de suivi, démarrant en amont du travail, se déroulant tout au long des activités de projet et permettant de diffuser les résultats et les conclusions.
- 52 Développer une information plus transparente face aux changements.
- 55 Mutualiser les moyens d'information sur l'ensemble de la FASE, grâce à des outils modernes de communication, afin de donner à toutes les entités un espace de représentation (FASe, FCLR, associations, personnel, plates-formes, etc...).
- 60 Assurer la mise à jour de l'information en fonction des évolutions (compléments d'information, suivi de dossiers, droit de réponse, mise à jour du site Web...).
- 61 Organiser les courriers et voies d'information en différentes familles : circulaire, procès-verbal de décision, courrier administratif, fiches de projet, etc...
- 62 Indiquer de manière univoque le degré d'importance de l'information en circulation (priorité absolue, priorité secondaire, priorité relative) grâce à l'établissement d'une nomenclature de critères.
- 63 Réguler le flux et les délais des informations en fonction des rythmes spécifiques au terrain, et non à la FASE (sauf exception).
- 64 Expliciter le lieu et les personnes qui sont compétentes et dont la fonction est d'accueillir et/ou répondre à de l'information remontante.
- 65 Rappeler la fonction (journal de la FASE ou du SG) et l'amplitude de distribution du journal « FASE en bref », ainsi que sa position vis-à-vis des courriers (ce qui est prépondérant en termes de gestion institutionnelle).
- 66 Distribution de « FASE en bref » à tous les acteurs institutionnels (bénévoles).
- 67 Communiquer de manière plus transparente, plus détaillée et plus régulière sur les chantiers en cours, au niveau du SG, du Bureau et du Conseil.

- 73** Enrichir « FASE en bref » par des dossiers, des informations provenant des centres, des messages de bienvenue et le rappel de l'institué.
- 83** Etablir une logique de circulation de l'information entre les quatre partenaires, connue de tous.

5 - Favoriser la communication, les échanges et le partage.

- 2** Ouvrir des espaces de partages sur les difficultés et les préoccupations que rencontre la FASE au sens le plus large (p.ex. : face à la pression de l'Etat vecteur de réunification).
- 38** Renforcer la connaissance et la communication des partenaires entre eux et vis-à-vis du terrain (listes, diagrammes, etc...).
- 51** Développer une culture de débat et de confrontation d'idées.
- 56** Créer des espaces de formation non-structurés permettant avant tout la rencontre et les échanges dans un cadre assuré (animation, modération).
- 57** Planifier chaque année des espaces festifs et collégiaux permettant de renforcer les contacts et les échanges.
- 58** Promouvoir les Journées thématiques, placées sous la responsabilité de la FASE, et/ou d'un des partenaires internes.
- 59** Valoriser les propositions et organisations à fonction de communication provenant de la base.
- 69** Prévoir des lieux de discussion permanents (Forum électronique, Atelier institutionnel, Club de l'animation, etc...).
- 70** Simplifier et augmenter l'efficacité de la communication institutionnelle par l'élargissement des modes de contact (variété des moyens de communication).
- 72** Créer une entité spécialisée dans les questions de communication institutionnelle (compétences).
- 81** Etablir une Charte de la communication FASE.
- 82** Mettre en œuvre des outils d'analyse des besoins et des pratiques de communication au sein de la FASE.

6 - Mettre en place des actions de formation et des mesures d'accompagnement.

- 9 Aider les comités d'association à fonctionner en interne.
- 13 Soutenir les moyens des membres de comités dans leur fonctionnement (formation, méthodologie de travail, gestion, suivi de projets...).
- 15 Soutenir et accompagner les délégations dans leur recherche de crédibilité et de confiance au profit d'un travail constructif.
- 24 Développer un concept de soutien (Antenne ?) envers les associations, à tous les échelons.
- 54 Clarifier le degré d'influence de la FASe sur l'Institut d'Etudes Sociales (IES).
- 75 Renforcer le recrutement et la formation des acteurs institutionnels.
- 76 Penser un système de perfectionnement lié à la mobilité interne, facteur de stimulation et de remise en cause.
- 77 Proposer une structure de formation interne accessible au plus grand nombre.
- 78 Introduire la notion de « Plan de carrière », du moins pour une partie du personnel de la FASe.
- 79 Insister sur la formation continue des ancien-ne-s professionnel-le-s.
- 80 Utiliser la formation comme un vecteur de diffusion et de renforcement des éléments institutionnels.

7 - Clarifier les rôles et les processus de décision, le « qui fait quoi ? ».

- 6 Décrire les articulations fonctionnelles entre les différentes forces en dépassant le simple organigramme.
- 7 Mettre en œuvre les textes.
- 8 Fournir des documents de présentation clairs et simples, insistant sur les processus et non sur les positions.
- 10 Positionner le Secrétariat Général comme un outil au service des Centres, possédant des moyens de gestion.
- 16 Définir les compétences de chaque entité et personne, en prenant appui sur la « Charte cantonale », mais en produisant plutôt des outils de gestion au quotidien et de repérage, plutôt que de renforcer un cadre déjà satisfaisant.
- 17 Abandonner la notion d' « Employeur au quotidien » au profit d'une idée d' « Agences ».

- 19 Créer un service de remplacement des animateurs et des animatrices (sur le modèle DIP).
- 20 Reconnaître et valoriser les Coordinateurs et Coordinatrices.
- 22 Clarifier les rôles spécifiques et les champs d'intervention vis à vis des associations, pour la Fédération (comité et secrétariat) et pour la FASE (Bureau et Secrétariat Général).
- 29 Prévoir un « Guide pratique » ou un « Guide qualité » réunissant toutes les procédures, les instances et les processus de gestion et de décision.
- 30 Clarifier les interactions fonctionnelles entre les différents niveaux tout en tenant compte de la nature spécifique de chaque entité.
- 32 Cadrer la pertinence et les modalités d'interventions du Secrétariat Général sur le terrain, tant en situation de crise qu'en situation de routine.
- 40 Clarifier autant que possible les lieux, moments et modalités de prise de décision, de manière générale (procédures) et de manière spécifique (pour chacun des dossiers en cours) .

8 - Promouvoir les activités de la FASE.

- 23 Mieux faire connaître la FASE au niveau des quartiers, du terrain de l'animation, du monde professionnel grâce à un travail de marketing institutionnel.

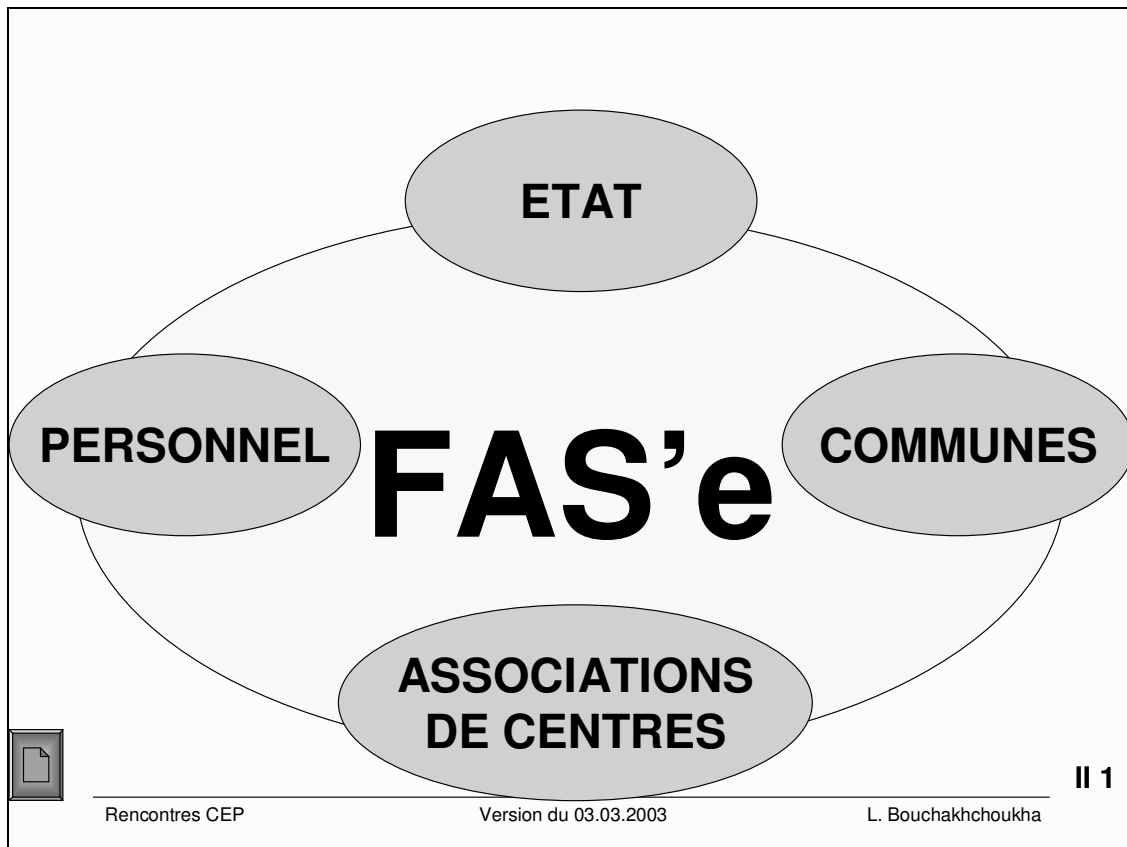
3. « Qui fait quoi » : rôles et missions des partenaires

Partie II
Rôles et missions
« qui fait quoi ? »

?

Rencontres CEP Version du 03.03.2003 L. Bouchakhchoukha II 0

This slide features a large light-gray oval containing the title. Below the oval is a small square icon with a question mark. At the bottom, there is a horizontal line with text on either side and a page number 'II 0' on the right.



Textes fondateurs

Loi J.6.11

Loi relative aux centres de loisirs et de rencontres et à la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle – 15 mai 1998. Mise à jour le 28.6.2002

Charte cantonale



Charte cantonale des centres de loisirs, centres de rencontres, maisons de quartier, jardins Robinson et terrains d'aventures du canton de Genève. 22 septembre 1993.

Statuts de la FAS 'e: Statuts de la FASe – 15 mai 1998

Règlement interne de la FASe: Règlement interne de la FASe – 14 septembre 1998

Convention collective de Travail

FASe – SSP/VPOD – SIT
(1981, 1984, 1990, 1997, 1999, 2002) mises à jour et amendements.

II 2

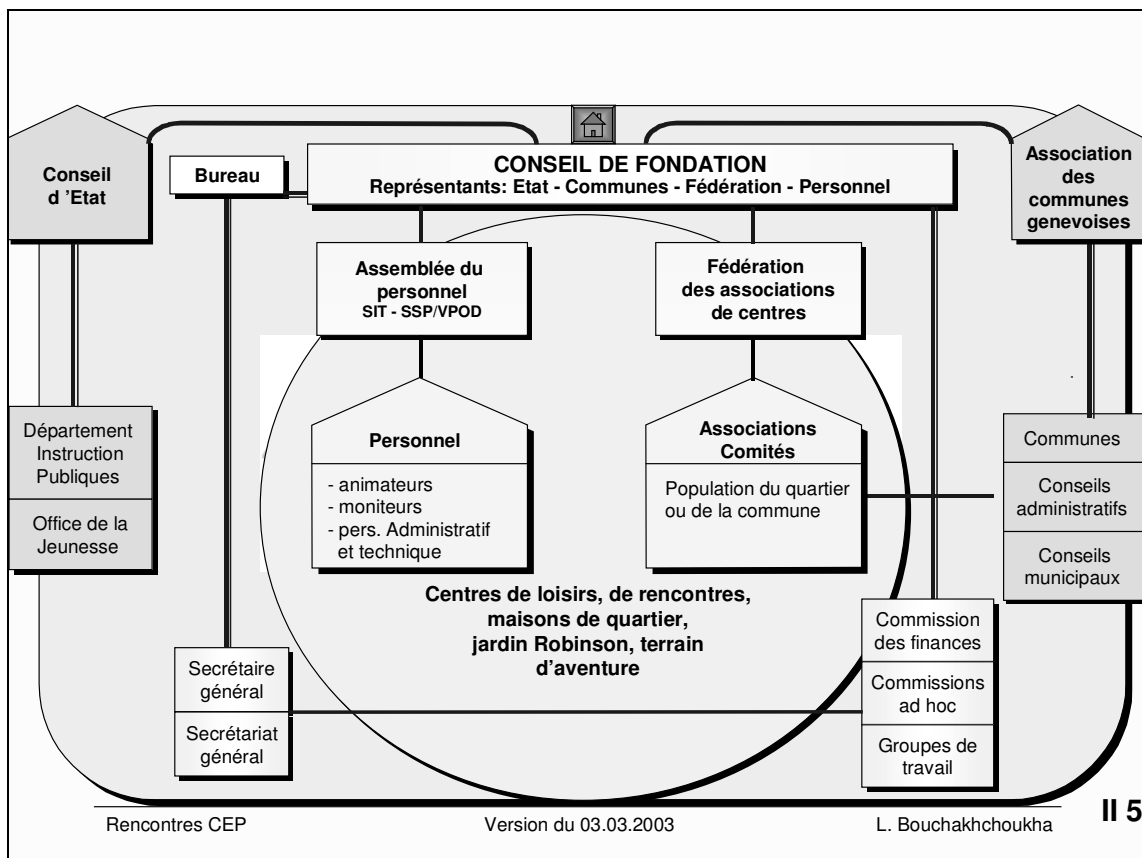
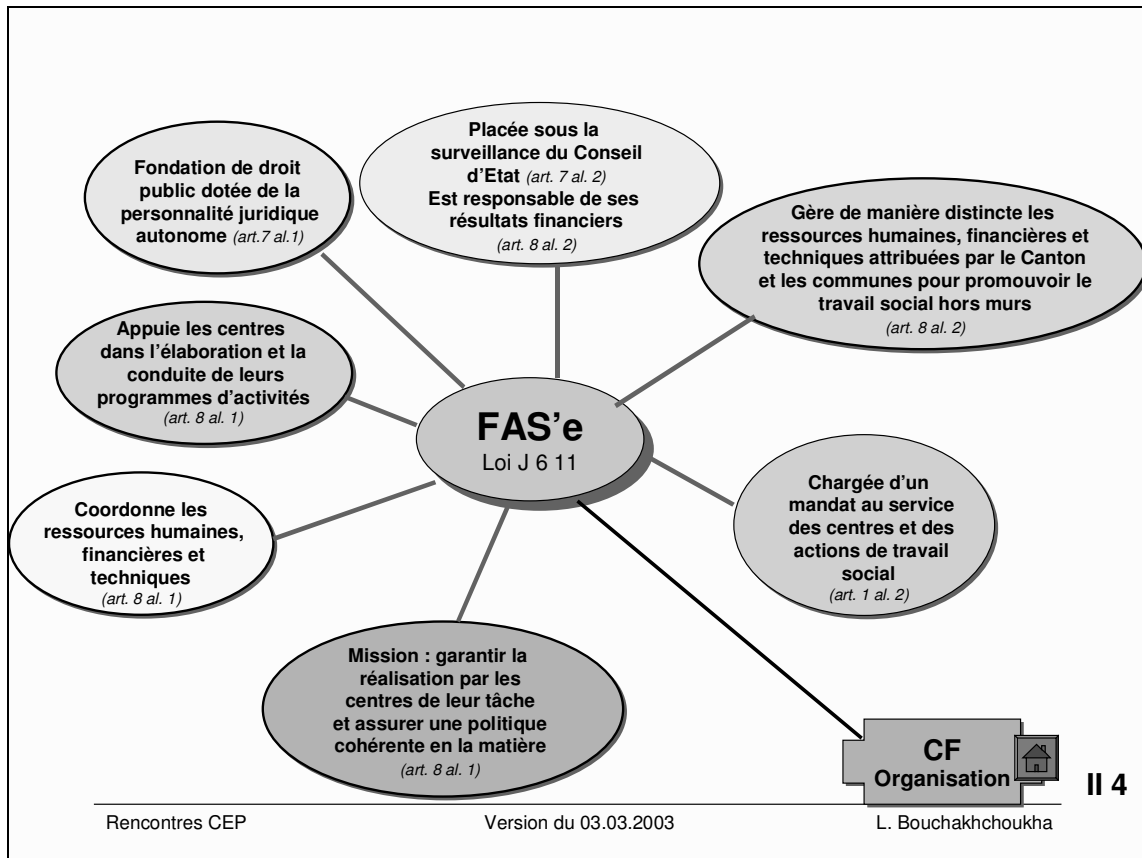
Charte cantonale

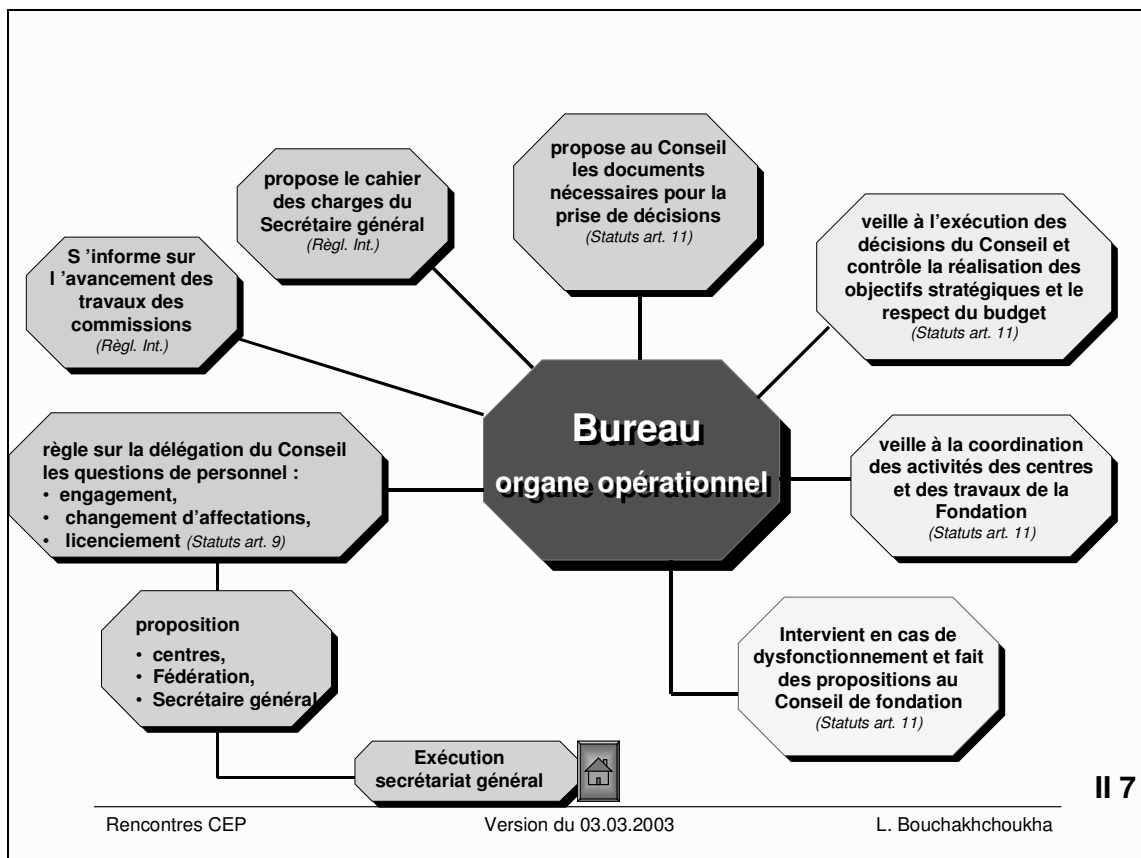
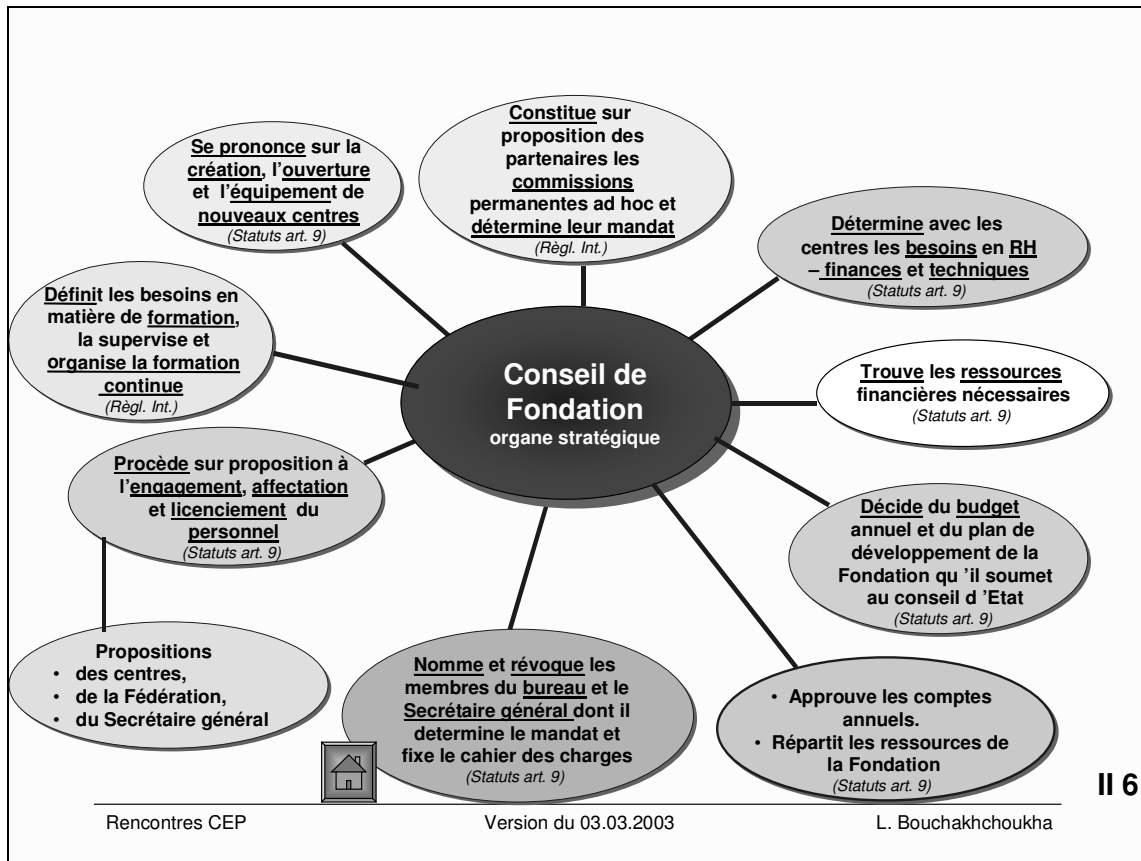
« ...exprime la nécessaire **autonomie** des centres, chaque association répondant à des **besoins spécifiques propres à son territoire d'implantation...** »

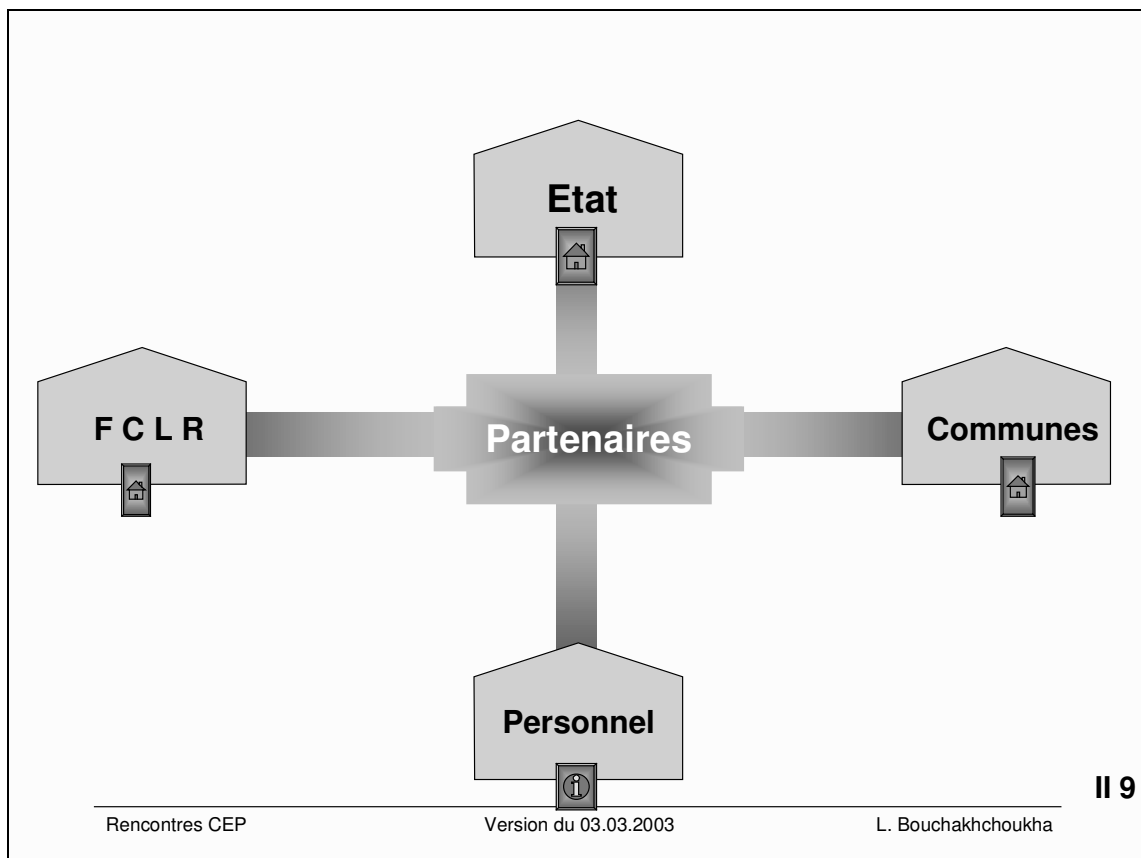
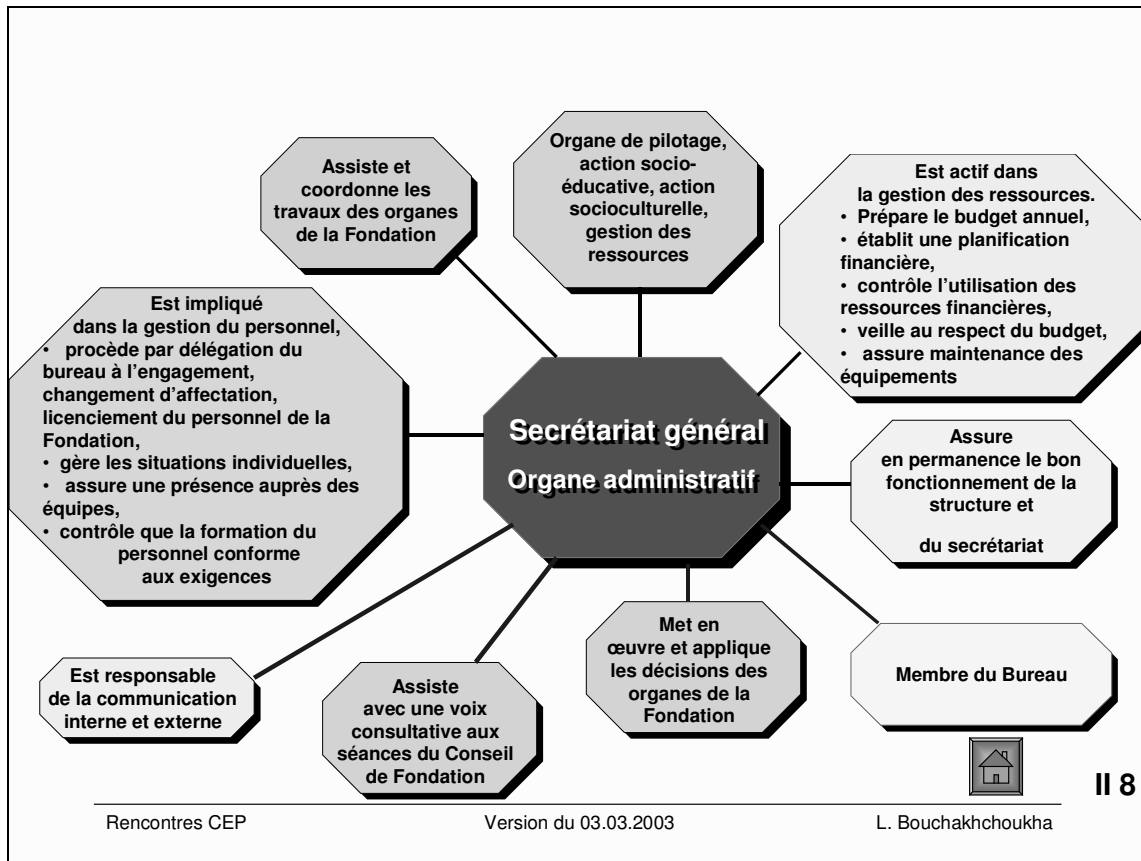
« Il faut viser la **complémentarité** et l'**enrichissement mutuel** entre structure cantonale et locale, entre les volontaires, entre bénévoles et les professionnels, entre les acteurs des centres, les habitants et les usagers ».

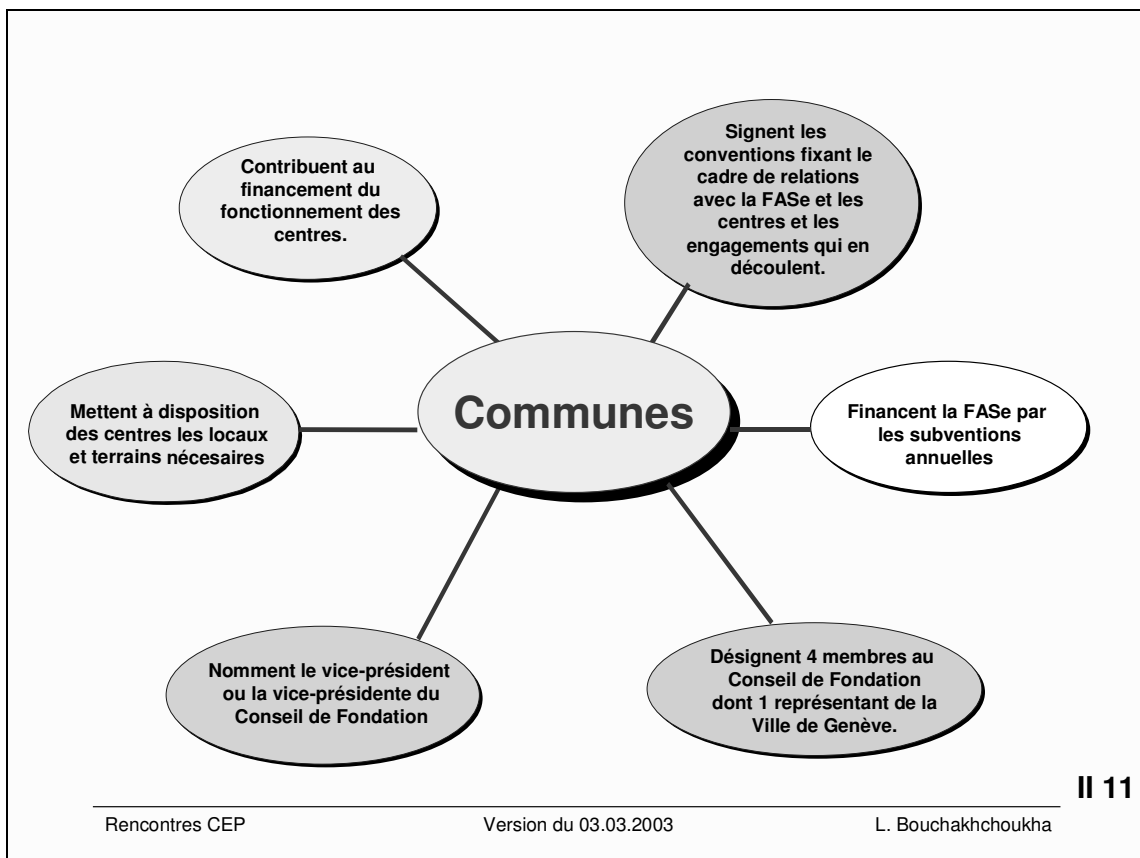
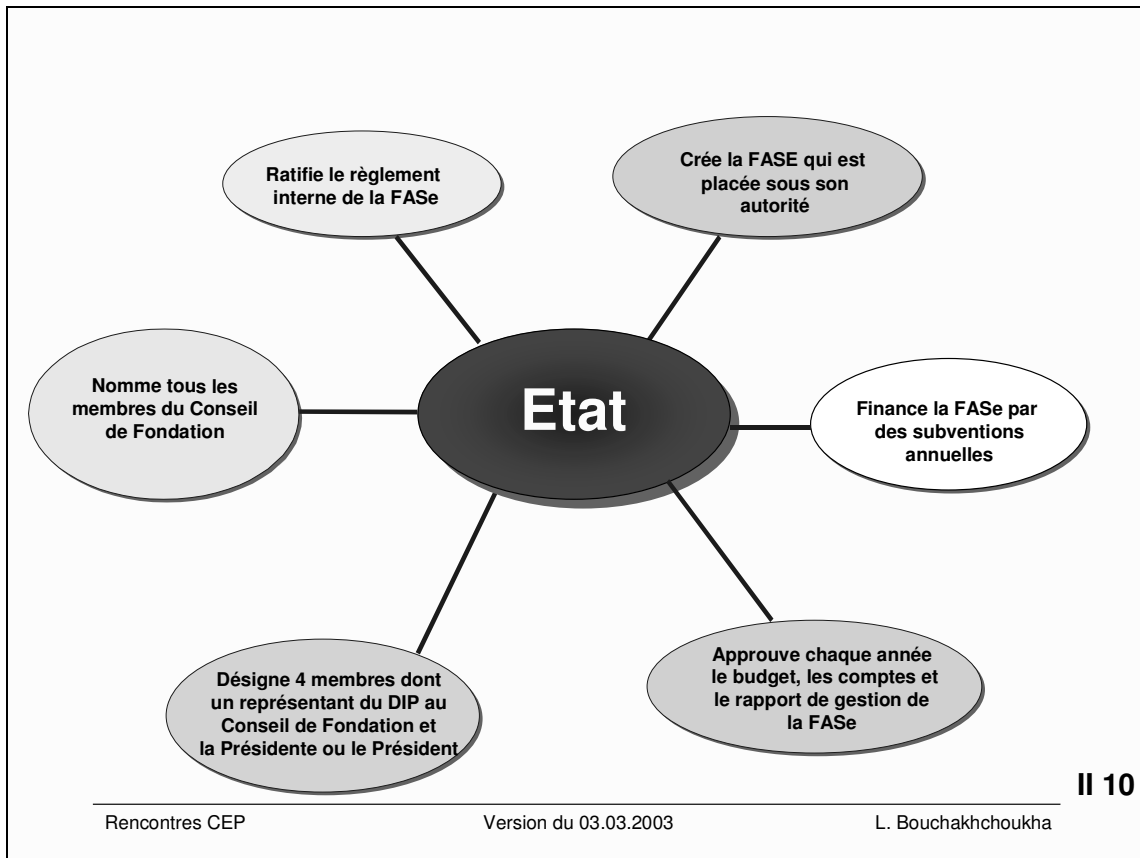


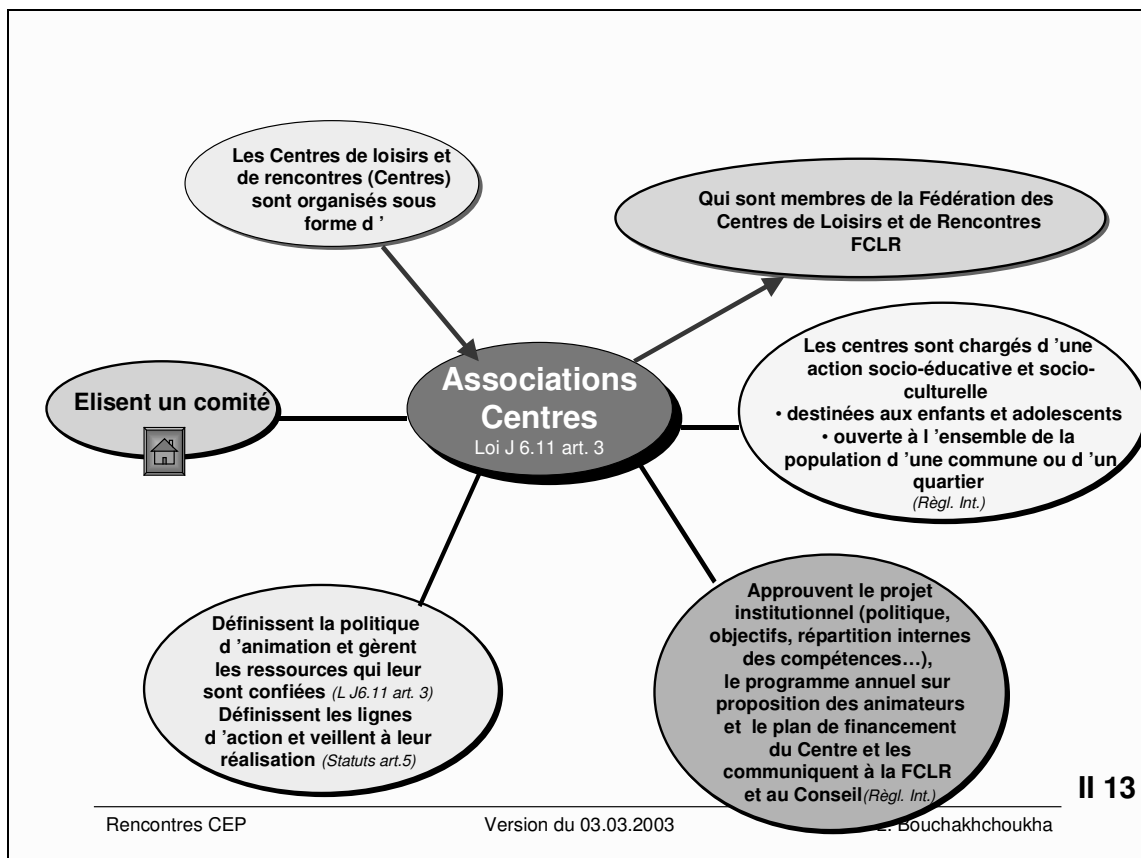
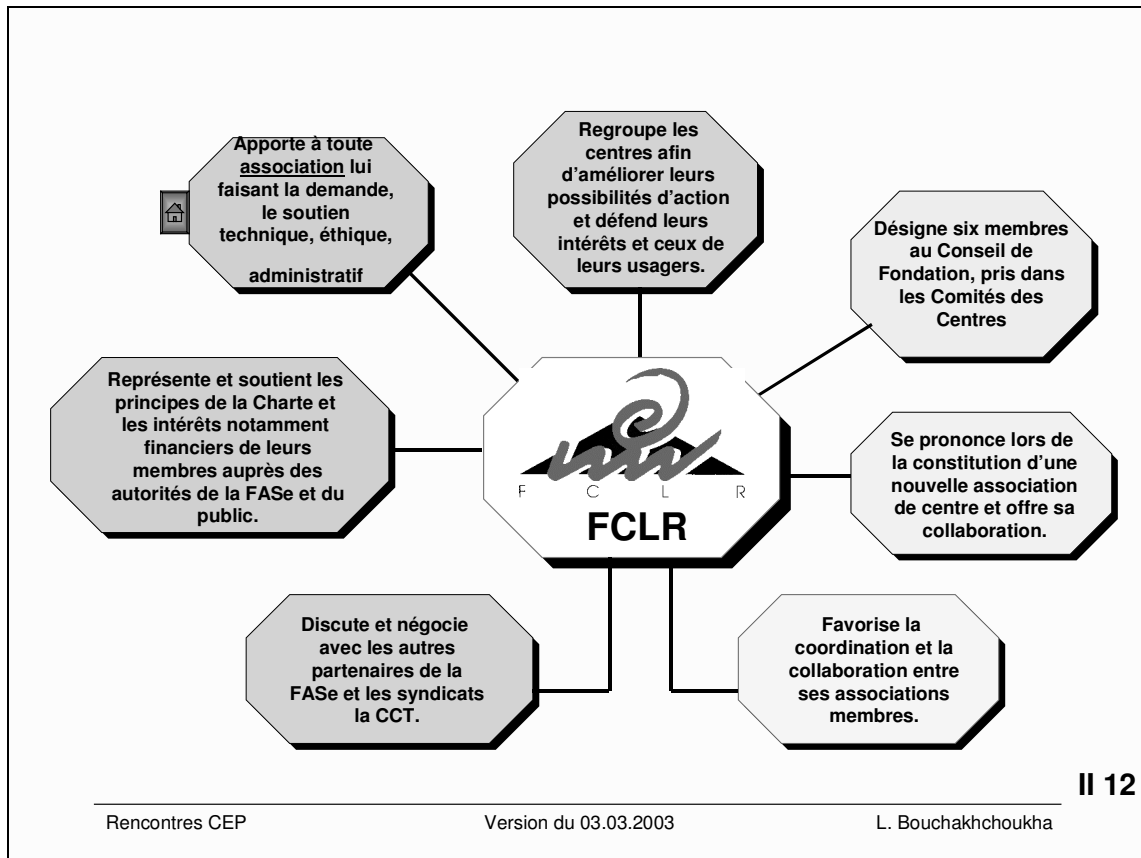
II 3

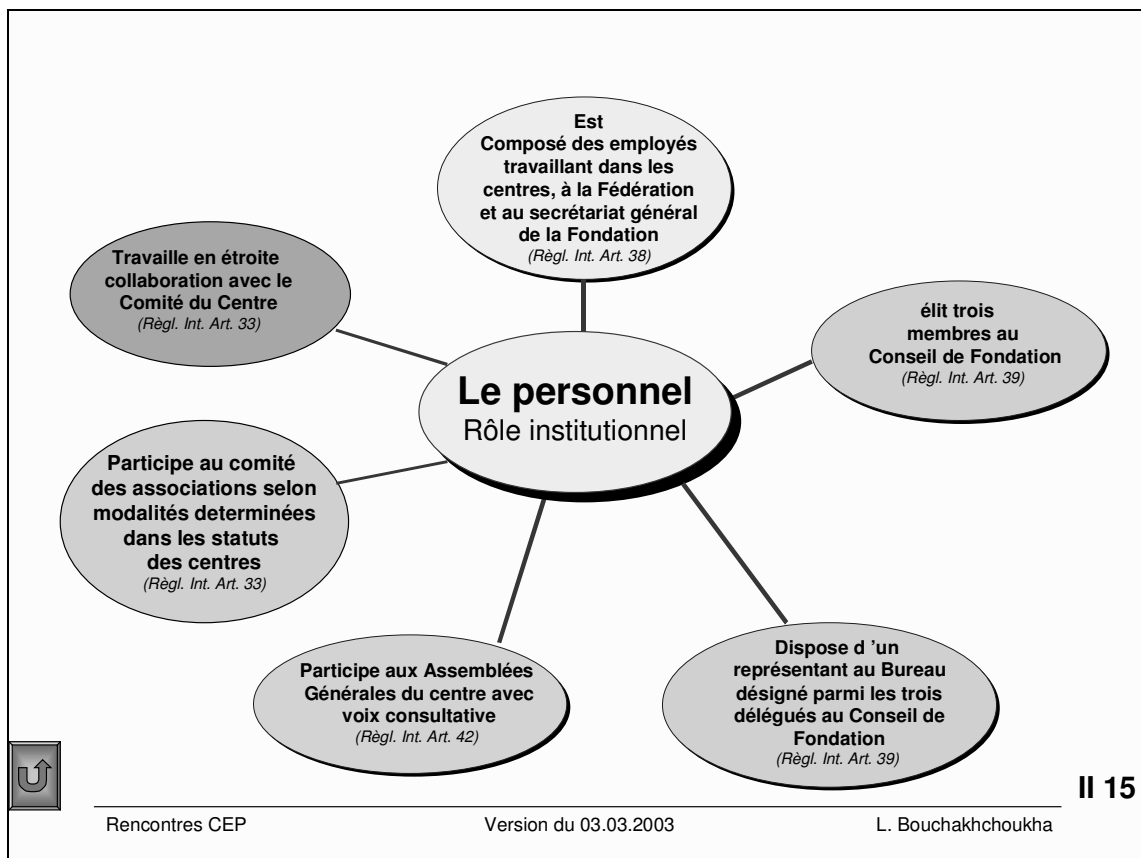
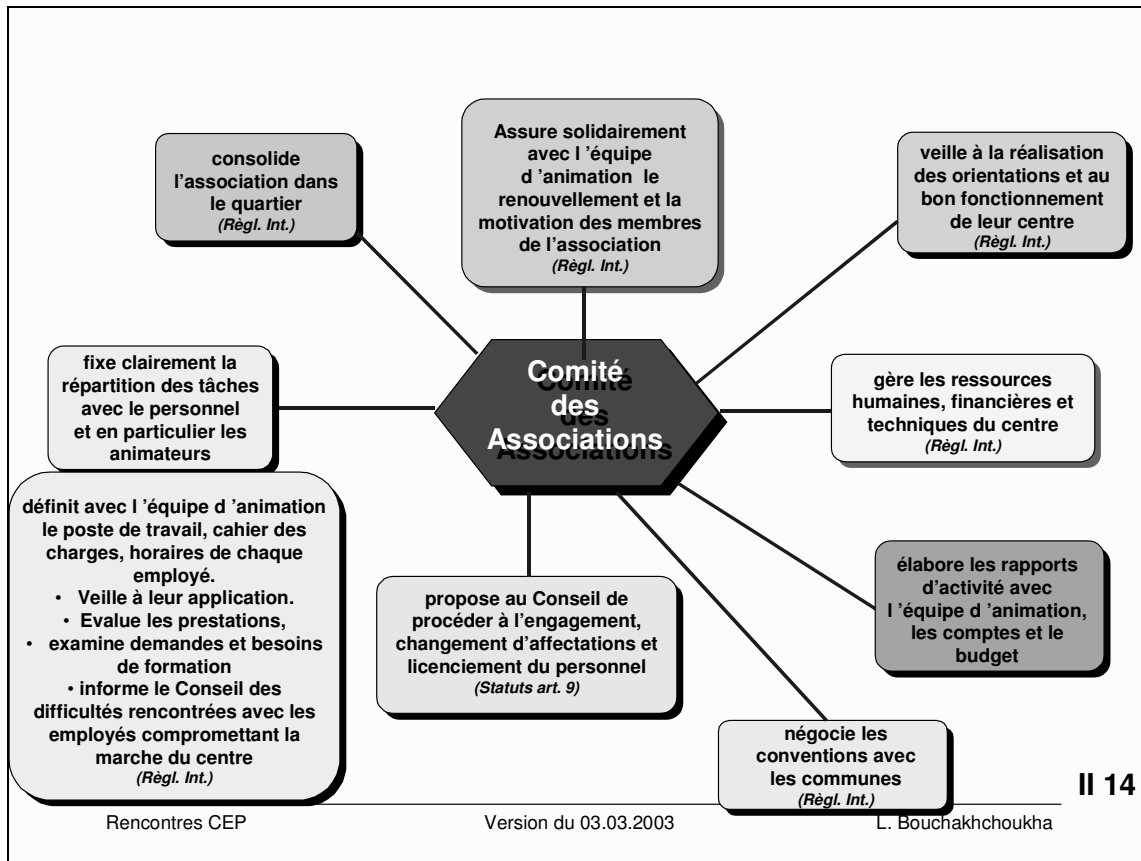


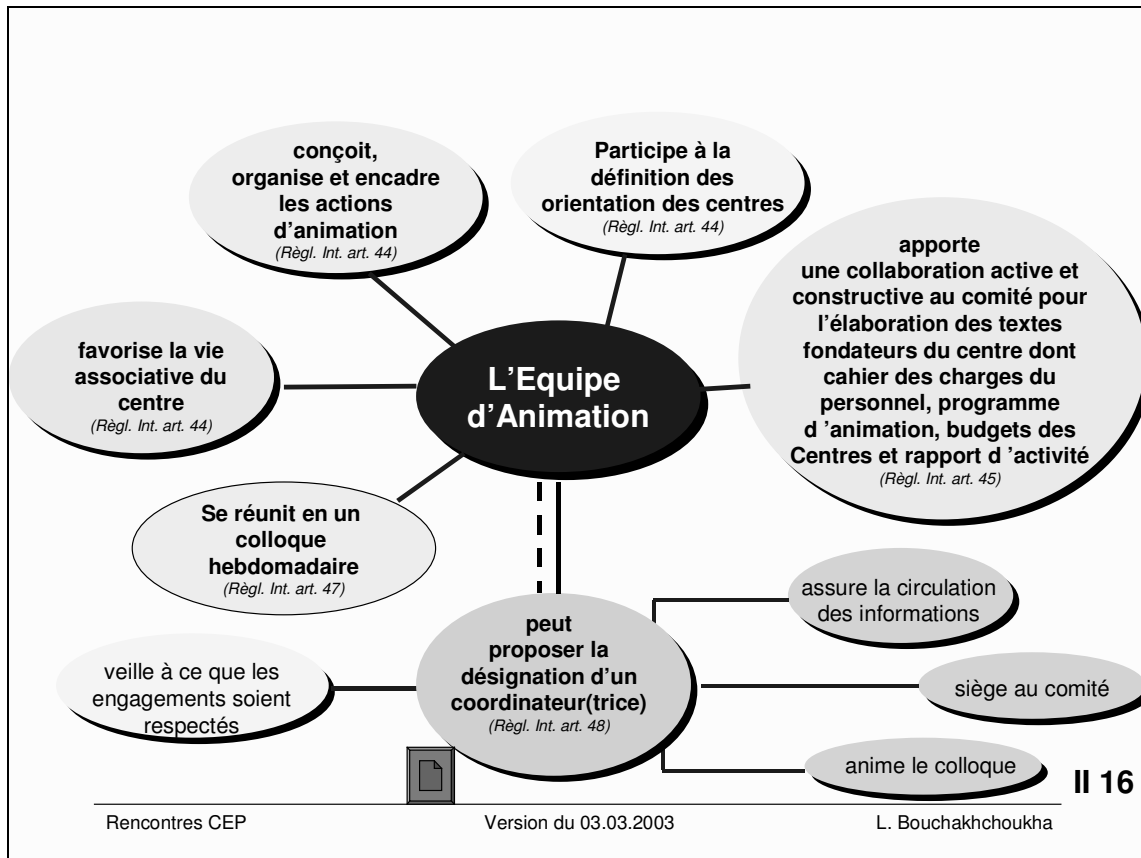












4. Commentaires des propositions d'action

Les commentaires accompagnant les propositions ont été exprimés par des membres de la CEP lors des séances d'élaboration du présent rapport. Leur contenu intéressera certainement les organes et personnes mandatés pour la mise en œuvre des propositions retenues par le Conseil de Fondation.

Proposition N°1 : **Elaborer un code éthique.**

Objectifs :

Avoir un document qui approfondisse et remette à jour les valeurs fondatrices de l'institution, ceci pour permettre la communication et le respect mutuel.

Commentaires

- Un groupe « communication » pourrait être réactivé pour élaborer des propositions.
- En vue d'améliorer la confiance et la communication, proposition de constituer un groupe de travail pour élaborer une « charte » éthique (trouver un autre terme que charte déjà utilisé pour la Charte cantonale, par exemple : accord, convention, pacte, engagement) rappelant les valeurs fondatrices du partenariat.
- La qualité de la communication est déterminante dans la restauration de la confiance et dans sa pérennisation. Elle sous-entend que des conditions précises soient réunies pour sa réalisation. Ces conditions devront être écrites dans un accord signé entre les partenaires sur le respect de valeurs communes incluant de fait le respect des procédures de fonctionnement établies. Il pourrait avoir valeur d'un code éthique des relations partenariales d'une part et des relations interprofessionnelles sur les lieux de travail d'autre part. Il permettrait d'être une référence pour recadrer des relations si nécessaire (par exemple : lorsque des solutions sont mises en place sans avoir été soumises à la consultation, lorsque l'expression d'une préoccupation des un-e-s est disqualifiée, pas reconnue ,...).
- Ces principes éthiques sont à préciser au niveau des partenaires, mais sont aussi à élargir à tous les niveaux, y compris celui des personnes utilisatrices.
- Le sentiment d'appartenance à la FASE nécessite l'assimilation des valeurs qui permettent une communication saine, respectueuse, ouverte. Elle sous-entend le respect des différences et permet l'expression des divergences dans l'élaboration des objectifs communs, qu'elle reçoit comme des contributions nécessaires au développement des réflexions et des débats et non pas comme des freins malvenus.
- Avant d'être renforcée, la valeur de l'associatif devrait déjà être affirmée par le biais de tous les outils de communication à disposition.
- La reconnaissance du travail sur le terrain passe par des signes, à un ou des moments importants de la vie des centres ; cela redonne la place de l'humain dans des relations entre structures.
- A élargir à un concept de reconnaissance réciproque entre les partenaires, mais aussi vis-à-vis des collaborateurs et collaboratrices du Secrétariat général. Cette reconnaissance mutuelle et le respect du travail d'autrui favoriseraient également l'appartenance de chacun-e à l'institution.
- Se référer aussi aux commentaires relatifs à la proposition N° 6.

Proposition N°2 : Développer l'organisation de rencontres/séminaires « Connaissance de la FASe ».**Objectif :**

Permettre aux acteurs professionnels et associatifs (nouveaux et anciens) de connaître et s'approprier les textes fondateurs de la FASe et son fonctionnement. Favoriser les échanges et le sentiment d'appartenance.

Commentaires

- Continuer d'organiser des séminaires pour les membres du personnel et des comités, par exemple sur :
 - a) La CCT expliquée par ses signataires (FASe et syndicats),
 - b) Les attentes des communes par des représentant-e-s des communes,
 - c) L'histoire de la FASe et son fonctionnement,
 - d) les grands problèmes rencontrés sur le terrain et la manière dont ceux-ci sont traités par la FASe (ex. : violence).
- Assortir à ces séminaires des moments conviviaux.

Proposition N°4 : Déterminer et communiquer annuellement les priorités de gestion.**Objectif :**

Favoriser une gestion claire, la lisibilité des décisions et l'implication des intervenant-e-s de terrain.

Commentaires

- Promouvoir la gestion par projet tant au plan du fonctionnement de la FASe que sur le terrain.
- Adapter les stratégies participatives en fonction du temps disponible, des rythmes de concertation associatifs et du réel travail fourni par les acteurs associatifs dans la gestion et l'évolution des associations.
- Intéresser les acteurs associatifs à la gestion par projets est l'un des moyens de renforcer le sentiment d'appartenance.
- Etablir les priorités de gestion en prévoyant le traitement des dossiers selon un échéancier précis et déterminer dans la mesure des possibilités qui constituera le dossier de base (à partir de ressources provenant du secrétariat de la FASe, d'un groupe de travail constitué d'un ou plusieurs partenaires, d'un consultant extérieur, etc.)

Proposition N°5 : Mettre en place des outils méthodologiques et une formation adéquate afin de développer une gestion par projets.**Objectif :**

Systématiser la pratique de gestion par projets afin de favoriser la participation et les échanges d'expériences.

Commentaires

- En proposant une gestion « claire et participative », le titre sous-entend qu'il faudra décliner les outils et donc la méthodologie de cette gestion par projets.
- La gestion par projets est à promouvoir, mais la méthodologie reste à trouver. Un projet n'est pas forcément réalisé par l'entité qui l'a élaboré ou qui a simplement la volonté de le voir aboutir. Un centre devrait pouvoir, ponctuellement, faire appel à des personnes extérieures, « accompagnateurs-trices de la vie associative », pour l'aider à réaliser des projets.
- Pour schématiser les différents niveaux, trois questions se posent :
 - Qu'est-ce qu'un projet ?
 - Comment le réaliser ? (y compris jusqu'à l'évaluation)
 - De qui a-t-on besoin pour le réaliser ?
- La pratique d'une méthodologie de projet permet de construire des projets à partir des questions communes à tous. Cela permet de poser chaque fois clairement les objectifs visés et les moyens envisagés pour les réaliser, tout en garantissant que l'originalité et la créativité restent des éléments fondamentaux dans la réalisation de la mission.

Proposition N°6 : Communiquer plus systématiquement l'importance du rôle joué par les partenaires associatifs (FASe en bref, site Internet, séminaires « connaissance de la FASe », ...).**Objectif :**

Mettre en valeur, pérenniser le mode associatif et favoriser le respect mutuel.

Commentaires

- Avant d'être renforcée, la valeur de l'associatif devrait déjà être affirmée par le biais de tous les outils de communication à disposition.
- Les membres du personnel ont également un travail à faire pour reconnaître la nécessité d'avoir un comité avec eux.
- La Fédération considère la reconnaissance des acteurs associatifs comme importante. Le comité est un élément fort et porteur car, en cas de problème, ce sont les animateurs et animatrices qui changent de lieu alors que généralement le comité reste en place. Le terme « bénévole » ne semble aujourd'hui plus tellement adapté en regard de l'engagement dont font preuve les membres des comités et de l'investissement qu'on leur demande. Remplacer cette terminologie par « acteur associatif » constitue déjà un début de reconnaissance de leur rôle important.

Proposition N°7 : Renforcer les moyens humains et financiers de la FCLR.**Objectif :**

Soutenir les membres de comités dans l'accomplissement de leurs fonctions.

Commentaires

- Continuer à renforcer les moyens de la FCLR notamment en offrant aux associations des moyens de formation.
- Au-delà des propositions sortant des journées de travail, les propositions reviennent à la Fédération.

Proposition N°8 : Donner régulièrement l'information sur :

- **Les procédures ;**
- **Les travaux de la FASe et de ses instances ;**
- **Les ressources humaines et techniques à disposition ;**
- **Les expériences, adresses, tuyaux, ... du terrain.**

Objectif :

Garantir la connaissance par chacun-e des règles et faciliter l'accès à l'information. Optimiser les moyens à disposition et favoriser les échanges d'expériences.

Commentaires

- Un système de capitalisation des expériences des un-e-s et des autres et de leur diffusion entre les centres doit être constitué. Il pourrait être construit à partir des éléments spécifiques aux lieux ressortant des rapports d'activités.
- Une banque de données servant au travail sur le terrain pourrait être élaborée et mise à jour. Alimentée par les divers acteurs, elle pourrait contenir des informations sur les spectacles (hors FASe) en cours, les prestations d'artistes pour les centres, des bibliographies thématiques, des lieux à visiter, un répertoire de jeux, des outils de travail à partager,
- L'allusion à la banque de données est intéressante, pourtant la réalisation d'un tel outil engagerait des moyens financiers considérables. La mise en place de forums (avec notamment des rubriques thématiques ou d'infos pratiques) pourrait être une alternative intéressante à cette base de données pour optimiser les échanges d'informations entre centres notamment.

Proposition N°9 : Mettre au point un canevas pour les rapports d'activités.**Objectif :**

Permettre la communication sur les actions réalisées.

Commentaires

- Il est également relevé que les informations fournies dans les rapports d'activité des centres devraient être plus étoffées. Sans envisager la création d'un outil spécifique, une trame identique pour tous les centres pourrait être élaborée de manière à homogénéiser la récolte des informations et à permettre leur agrégation en vue de la rédaction du rapport annuel de la FASE qui se doit d'être riche (quantitativement et qualitativement) pour mettre en évidence, auprès des bailleurs de fonds (l'Etat et le communes) l'importance des actions menées sur le canton.
-

Proposition N°10 : Continuer d'organiser chaque année des « Journées d'échanges FASE ».**Objectif :**

Offrir l'opportunité, à travers un cadre informel, de développer un vrai dialogue, une écoute et un climat de confiance.

Commentaires

- Le côté convivial, voire festif, des rencontres entre partenaires devrait être signalé.

Proposition N°11 : Mettre en place et faire connaître des procédures claires en matière de gestion du personnel, notamment : engagement, transfert, licenciement, identification des fonctions et des responsabilités des équipes d'animation, relations du personnel (en particulier des animateurs et animatrices) avec les comités, clarification de la coordination (fonction, mandat, statut, ...) et de son opportunité dans les centres, gestion de crises et de conflits, démarches de supervision comme outils de travail hors situation de crises,....

Objectif :

Garantir un traitement équitable. Diminuer les risques de tensions et de conflits. Donner un même niveau d'information à tous et à toutes.

Commentaires

- Il est important que les comités connaissent les procédures concernant la gestion du personnel : « qui fait quoi ? », mais aussi « qui a les compétences de quoi ? »
- L'énumération des sujets figurant dans la recommandation n'est pas exhaustive. Il conviendrait de les compléter. Des groupes de travail devront prendre connaissance des procédures existantes, poser à chaque niveau les questions du qui fait quoi, comment, pour quels objectifs (droits et devoirs) et faire des propositions d'adaptation des textes en fonction. La clarification des dispositifs doit permettre de rompre avec le flou existant dans certaines pratiques et de tendre à ce que tous accèdent au même niveau d'information. Il faut veiller à ce que les procédures mises en place soient respectueuses des dispositions du droit du travail et permettent de corriger des pratiques actuelles insatisfaisantes. L'idée est de reprendre l'existant et d'identifier les éventuels flous en vue de préciser les procédures.

Proposition N°12 : Déterminer et expliciter la répartition des tâches entre membres de comités et du personnel.

Objectif :

Que chacun-e puisse être bien dans son rôle. Eviter les conflits de pouvoir.

Commentaires

- Chaque partenaire est invité à se saisir de sa « marguerite » pour vérifier le bien fondé de son fonctionnement.
- Elaborer les cahiers des tâches des équipes et des comités de centres .

Proposition N°13 : Constituer un guide pratique réunissant le « qui fait quoi », les processus de décisions et l'ensemble des procédures existantes.

Objectif :

Que chaque entité et personne sache ce qu'elle a à faire et comment.

Commentaires

- Un guide pourrait constituer un point de repère et une base de référence pour savoir quoi faire dans les cas difficiles à gérer (ex. : conflits au sein du personnel...). Le fonctionnement général s'en verrait amélioré par un gain en efficacité.
- Constituer un guide pratique réunissant l'ensemble des procédures, tant des relations partenariales que de la gestion du personnel, accessible à tous (à partir des travaux qui auront été menés par les groupes de travail et adoptés par les partenaires).
- Des journées de formation sur ce sujet doivent être organisées régulièrement pour les personnes nouvelles, notamment.

Proposition N°14 : Elaborer un plan de promotion de la FASE.

Objectif :

Donner à la FASE une visibilité. Faire connaître la FASE et ses activités auprès du grand public, notamment.

Commentaires

- Un groupe de travail doit proposer des pistes de promotions des actions, tant au niveau des projets spécifiques des centres que des axes de l'institution FASE.
- Il s'agit de la communication externe. Des pistes pour en tenir compte sont d'ores et déjà proposées dans le projet de restructuration interne, en particulier s'agissant des contacts importants et réguliers qu'il convient d'avoir avec les médias locaux.

Proposition N°15 : Poursuivre le mandat « évaluation ».**Objectif :**

Mettre en place, à la FASE, une culture d'évaluation. Se doter d'instruments d'évaluation.

Commentaires

- Pour la suite du mandat « Evaluation » : mise au point d'une méthode et d'instruments d'évaluation adaptés aux actions des centres et de la Fondation, il est nécessaire de distinguer 2 types de démarches :
 - a) une démarche ayant pour objectifs la promotion de méthodes de construction de projets, d'évaluation de projets et d'échanges d'expériences. Elle concernerait les acteurs de terrain (comités et animateurs).
 - b) une démarche portant sur l'évaluation des grands domaines d'action généraux et communs aux lieux (centres et TSHM). Elle concernerait l'institution FASE.
- Distinguer entre l'évaluation cumulée de tout ce que produit le « système FASE », et l'évaluation des actions réalisées, y compris les actions associatives.
- Proposition de reprendre le rapport Jouffroy pour éviter de refaire tout le travail depuis le début.
- Les partenaires de terrains doivent pouvoir être distingués dans l'évaluation des actions des centres. Par ailleurs, ce point fera l'objet du chantier "construction d'outils de gestion, d'information et d'évaluation".
- Pour la Fédération, la réflexion doit dissocier les actions des centres de celles des professionnel-le-s.
- Vu l'important travail effectué sur la clarification des rôles et missions, notamment les procédures partenariales, le sujet de l'évaluation des actions fait partie de l'élaboration des outils que les partenaires devront mettre en place.
- Plus précisément, il apparaît clairement la nécessité d'adapter une méthodologie commune à tous, avec une définition précise des critères.
- En amont de ces questions, il est important que ce travail prenne bien en compte la nécessité de définir au préalable les buts des évaluations (à quoi elles servent) afin que leur « utilisation » et conséquences soient claires dans le cadre des différents niveaux de décisions (équipes, comités, Secrétariat général, FAS'e et Etat).
- Il s'agit de bien distinguer les niveaux d'évaluation. Pour les actions, il paraît nécessaire de définir préalablement des critères clairs et de savoir si les objectifs visent à corriger, sanctionner, quand et comment...
- L'évaluation devrait non seulement porter sur les actions, mais également sur l'institution elle-même.
- La recommandation serait de réactiver le mandat d'étude sur l'évaluation avec pour 1er chantier de lister les différents objets d'évaluation (par exemple : action de la FASE, action associative, action des équipes d'animation, ...).
- L'évaluation du personnel est un tout autre objet, qui relève de la gestion du personnel, notamment l'évaluation effectuée au terme de la période d'essai de tout nouveau collaborateur. Il conviendrait que le Conseil de Fondation relance, avec tous les partenaires, la réflexion à ce sujet.

