

## Valeurs, motivation, utilité

Intervenants professionnels de longue date dans le mode associatif, notre expérience dépasse ce seul métier. C'est aussi à partir de nos pratiques de dirigeant.es, embarqué.es dans différentes associations (éducation populaire, cafés associatifs, culture, environnement), que nous avons forgé nos méthodes d'intervention et de formation. Nous sommes notamment impliqué.es depuis les années 1990 dans la dynamique du réseau national des CREFAD et du réseau des cafés culturels et cantines solidaires associatifs.

Notre engagement en tant que formateur et accompagnateur s'appuie sur la conviction que la réussite d'un projet associatif passe d'abord par sa définition claire et partagée entre ses acteurs et ensuite par une clarification de la place de ses acteurs dans sa mise en œuvre : qui fait quoi ? comment ?

**Autant de raisons, objectives et dynamisantes, qui motivent notre engagement dans l'accompagnement et la formation des responsables associatifs** en leur proposant de préciser le sens et les modalités qu'ils donnent à leurs engagements associatifs.

Cette motivation s'allie à **une recherche constante de l'utilité dans nos interventions**. A travers un travail de réflexion sur les enjeux individuels, sociaux, culturels, financiers et politiques de l'engagement, d'une part, et sur l'utilité sociale de l'action associative, d'autre part, nous accompagnons les acteurs associatifs dans la définition concrètes des pistes, démarches et méthodes pour leur permettre d'atteindre les résultats qu'ils recherchent.

## Méthodes

Pratique de l'écoute en accompagnement de projet	A partir des référents théoriques et des méthodes du récit de vie, de l'écoute active, de l'entraînement mental, de la pédagogie du projet et du travail de l'écriture. Nous nous appuyons également sur les apports de la théorie psychanalytique pour éclairer les problèmes du sujet placé dans l'organisation (statut, fonction, rôle et place de l'acteur).
Construire une décision collectivement	Méthode de l'entraînement mental : cette méthode vise l'élaboration de solutions raisonnées, notamment dans des situations de travail collectif, à partir d'une mise en problème construite sur l'examen minutieux des éléments de la situation considérée.
Analyse de l'histoire de l'association	A partir d'une « frise historique » construite avec les plus anciens de l'association (repérages des acteurs, des indicateurs quantitatifs et qualitatifs : effectifs, budget, actions... et des moments charnières : changements significatifs, crises...), il s'agit d'inviter les acteurs actuels de l'association à s'approprier une histoire critique de leur association. Qu'est-ce qui résonne encore dans l'actualité ? Quels problèmes récurrents doit-on particulièrement prendre en compte ?
Élaboration du projet associatif	En m'appuyant sur des méthodes d'animation adaptées (méta-plan, débats mouvants, groupes de travail), il s'agit de préciser collectivement quels sont les buts poursuivis par l'association, les valeurs partagées et les grandes orientations choisies. D'identifier les problèmes du moment que l'on aura à traiter dans les mois à venir et de préciser la démarche pour les traiter. De définir les changements que l'on veut apporter au projet : croissance, arrêt ou lancement de nouvelles actions.
Gouvernance : pouvoir, hiérarchie, place et responsabilité	A partir de repères théoriques sur le pouvoir dans les organisations (Herfray, Foucault, Héritier, Crozier), nous proposons aux acteurs de travailler la question de leur place dans la mise en œuvre du projet associatif : c'est la question du rôle. Il s'agit d'attraper cette question du point de vue de l'organisation (fiches de poste, organigramme, procédures...). Sans éluder celle, combien importante, du « comment j'attrape la place » qui m'est assignée dans l'organisation. C'est le point-de-vue psychologique qui nous interroge au plus intime de nous-mêmes, acteurs singuliers dans du

	collectif.
Analyse institutionnelle	<p>Elle se donne pour but l'analyse de la situation de l'organisation. Elle s'appuie sur un travail d'enquête et de recherche menée avec l'ensemble des personnes concernées (« l'assemblée ») en vue de produire progressivement, des propositions d'évolution concrète de l'organisation. L'analyse institutionnelle permet d'adapter les formes de l'organisation aux forces qui la composent.</p> <p>Une analyse institutionnelle peut ainsi prendre de multiples formes d'intervention et permet de traiter des problèmes comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des conflits du travail entre services, entre unités, entre personnes, qui se répercutent sur l'ensemble de l'organisation.</li> <li>• la souffrance au travail et ses différentes manifestations en fonction des contextes : burn-out, absentéisme, présentéisme, mise-en-retrait de l'équipe, arrêt-maladie à répétition.</li> <li>• la transmission ou transition importante d'une activité économique ou sociale dont la forme est remise en cause par le départ de fondateurs, la ré-organisation d'un service, des sources de financements qui se tarissent.</li> <li>• une décision collective impliquante comme l'arrêt ou la refonte d'une aventure collective, un changement de statut au sein d'une équipe de travail, une indivision bloquant un héritage</li> </ul>
Analyse financière	Analyse des éléments du bilan et du résultat. Analyse des coûts (approche « direct costing »).
Méthodologie de projet	Méthode du P.M.T. (plan à moyen terme) : la pratique du P.M.T. consiste à décider (et donc faire des choix) de l'évolution des activités dans un terme de 5 ans. Le P.M.T. est un outil d'animation : il détermine une obligation de moyens mis en œuvre pour anticiper l'avenir.
Budgétisation	Établissements des budgets prévisionnels (avec approche analytique si nécessaire) et budgétisation de la trésorerie (à partir de modèles de référence et fondée sur les historiques comptables de l'association).
Comptabilité et procédures comptables	Mise en place d'une comptabilité en partie double. Lecture des comptes de résultat et de bilan (fonction de trésorier). Valorisation des contributions volontaires en nature.
Marketing et communication	Définition de la vision et de la stratégie de l'organisation, afin d'élaborer son discours public. Définition et différenciation de ses publics au regard de ses objectifs. Organisation du suivi de la communication. Gestion de la communication par email. Construction et développement d'une base de données (CRM...).
Évaluation de l'utilité sociale	Méthodologie d'évaluation de l'utilité sociale de l'association construite sur une enquête auprès des parties-prenantes (adhérents, dirigeants, usagers, partenaires...).

# Références d'accompagnement des acteurs associatifs

Les différentes missions énumérées ci-après montrent une grande diversité de thématiques et de contextes d'intervention. Cependant, il est possible de repérer des domaines récurrents et notamment la gouvernance et l'organisation collective (salariés, bénévoles, places et responsabilités), le travail sur le projet associatif et sa plus-value en termes d'utilité sociale, les stratégies de développement ou encore, la mise en place de café-associatif culturel et au delà, la structuration d'activités d'auto-financement. Ces accompagnements ont été réalisés pour une association ou plusieurs (accompagnement collectif).

## Accompagnements les plus récents

2019/22	<b>123 Soleil ! des artistes à l'hôpital</b>	De mai 2019 à mars 2023 (mission à mi-temps) Élaboration et mise en œuvre du projet de développement. Structuration de l'équipe et développement de l'activité. Tout en accompagnant le développement de l'activité, nous précisons l'organisation de l'association en concrétisant la création et le recrutement d'un poste de chargé de mécénat.
2022	<b>IREP-Scène</b> Villeurbanne (69)	Redéfinition du projet associatif et réorganisation de l'association. La dynamique collective a été perturbée par l'épidémie de Covid-19 et un déménagement mal assumé. Nous actualisons le projet avec les dirigeants (25 participants) et nous reprecisons la mise en œuvre de celui-ci : locaux, aménagements, organigramme actualisé.
2022	<b>Les Villages des Jeunes</b> Vaunières (05)	Redéfinition du plan stratégique pluri-annuel La croissance rapide de cette association de solidarité internationale et la multiplicité de ses actions nécessitent la redéfinition de son projet stratégique. Nous accompagnons le collectif dans la priorisation des activités, l'organisation des équipes, la coordination et la mise en cohérence de son projet.
2021/22	<b>EPISOL</b> Grenoble (38)	(DLA 38) : redéfinir le modèle économique. L'association fait face à une situation de déficit structurel. Nous accompagnons l'équipe dirigeante à la redéfinition de son modèle économique : réorganisation des priorités, mise en place d'une dynamique collective dans laquelle les adhérents sont remobilisés sur 4 commissions.
2021/22	<b>Diabète Occitanie</b> Toulouse (31)	(DLA Occitanie) : accompagner les responsables de la structure sur la définition de son positionnement stratégique à l'échelle de l'Occitanie. Diabète Occitanie a été créée en 2020 par la fusion de deux associations (Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon). Nous mobilisons l'équipe salariée et le C.A. dans la ré-écriture du projet associatif de l'association et la définition de sa stratégie.
2021/22	<b>Le Remue-Méninges</b> Saint-Étienne (42)	(DLA 42) : appui à la refonte du projet associatif et à sa déclinaison en projet stratégique et organisationnel, afin de pérenniser le modèle économique et sécuriser le cadre de travail. L'équipe dirigeante de l'association s'est retrouvée isolée et en proie à des conflits internes dans le contexte difficile de l'épidémie de Covid-19. Nous remobilisons l'ensemble des adhérents pour reconstruire une dynamique collective : création d'une assemblée permanente, mise en place de commissions, redéfinition de la gouvernance.
2021	<b>Le Rêve en Couleurs</b> Lyon (69)	Redéfinition de la gouvernance. Dans la période récente, les liens entre l'équipe dirigeante (parents-adhérents), qui pilote cette crèche parentale et l'équipe salariée se sont distendus. Nous accompagnons le collectif dans le retissage de ces liens. L'accompagnement permet la réorganisation de la gouver-

		nance et la redéfinition de l'organisation collective.
2021	<b>Travail et Culture</b> Saint-Maurice-l'Exil (38)	<p>Accompagnement à l'élaboration du projet partagé de cet EPCC regroupant 8 communes et des personnalités qualifiées (Comité Inter-entreprise de la Rhodia ; association Amis de TEC).</p> <p>Suite aux élections municipales de 2020, le conseil d'administration de l'EPCC a été renouvelé. Nous accompagnons la nouvelle équipe dans la redéfinition du projet partagé de la structure. Chemin faisant, nous accompagnons la nouvelle équipe dans l'appropriation de sa mission.</p>
2020	<b>La Manufabrik</b> Nice (06)	<p>(DLA06) : projet associatif et gouvernance.</p> <p>Les dirigeants de l'association sont en désaccord sur le projet et son organisation. Avec l'ensemble des parties prenantes, nous redéfinissons le projet associatif et l'organisation de la gouvernance.</p>
2020	<b>Fédération Nationale des Comités et Organismes de Festivités</b> Toulouse (31)	<p>(DLA31) : définir le projet associatif et accompagner la restructurer la gouvernance. Définir la stratégie et préciser le budget de la fédération.</p> <p>Confrontée à une érosion de ses effectifs, la fédération doit redéfinir son positionnement et sa stratégie. Avec les membres du Conseil d'Administration, nous reprécisons le projet associatif et la stratégie pour les années à venir. Ce travail s'accompagne d'une réorganisation de la gouvernance et de l'organisation territoriale de l'association.</p>

# L'équipe d'accompagnement de la Méandre

## Sylvère Angot - 34 ans

Sylvère Angot est doctorant et enseignant en sociologie et en science politique à l'Université Paris Est Marne-la-Vallée. Il termine sa thèse sur les fusions des services territoriaux de l'État (2010) et sur l'évolution du travail dans le secteur public en contexte de réforme. Il participe en parallèle à de nombreuses études universitaires d'analyse et d'évaluation de politiques publiques nationales et locales (vie associative, jeunesse, énergie-climat, transition écologique, habitat, hébergement-logement).

Très intéressé par la transmission de la démarche scientifique et par la formation de l'esprit critique, il trouve dans l'éducation populaire en général et au sein du Réseau des Crefad en particulier un certain nombre de méthodes extrêmement riches pour s'entraîner à réfléchir et agir sur nos conditions de vie et nos situations problématiques. Il s'essaye alors à la formation d'adultes (entraînement mental, gestion d'équipe).

Formé à l'analyse institutionnelle avec Bruno Simon (Université Lyon 2, CCAURA), Christophe Chigot et Jeanne Gilbert (La Méandre), il intervient également dans l'accompagnement de collectifs (DLA, socialanalyse narrative), la construction de diagnostics institutionnels et l'intervention socialanalytique.

Cherchant à faire du lien entre la posture sociologique, l'analyse institutionnelle et les professions du travail social et éducatif, il a publié notamment « Les impensés de l'organisation envisagée par la nouvelle gestion publique » (Millénaire 3 – blog de prospective du Grand Lyon, 2018) et « Accompagner les associations, de l'éducation populaire aux politiques de l'emploi » (avec Simon Cottin-Marx, Mouvements n°81/1, 2015).

## Christophe Chigot - 50 ans

Après des études de géographie à Paris (Sorbonne), puis d'urbanisme à Lyon (Lyon II), il devient, en 1996, chargé de mission à ARTERE, (Association pour la Redynamisation des Territoires et Espaces Ruraux Excéntrés), spécialisée dans la mise en place de démarches de démocratie participative, dans l'appui aux projets de développement local.

Suite à cette expérience de 5 ans, il fonde le Crefad-Lyon en 2001 et s'implique dans le mouvement Peuple et Culture. C'est aussi le moment où s'ancre son intérêt pour les questions liées à la promotion de l'écrit et de la lecture dans notre société, et aux dimensions politiques de la culture. Afin d'approfondir ces questions, il suit pendant 3 ans en alternance le Séminaire itinérant acteurs et entrepreneurs sociaux (Dheps / Paris III). Il mènera l'étude de préfiguration pour l'installation du café-lecture Les Voraces dont il sera responsable durant 4 ans.

Au sein du Crefad-Lyon il réalisera également des études ("L'engagement des jeunes dans les associations"), concevra et dirigera des formations (méthodologie du raisonnement, animer une réunion...), animera des cycles d'ateliers de réflexion (la constitution européenne, atelier philosophie & vie quotidienne...) et accompagnera des porteurs de projets et des structures de l'économie sociale et solidaire (expert DLA).

En 2016, il se forme à l'analyse institutionnelle auprès de Patrice Ville et de Christiane Gilon et commence à intervenir dans des institutions en difficultés avec une approche socialanalytique (la socialanalyse est la méthode d'intervention en analyse institutionnelle).

En mai 2018, il commence une recherche action de trois mois en Italie sur les institutions post-Basaglia, recherche action menée au sein d'Olinda à Milan.

Il fonde également en 2018 la Méandre avec cinq autres intervenant-es afin de développer une activité d'intervention, de formation et de recherche. L'association rejoindra le réseau des Crefad en 2020, lieu d'implication primordial dans son activité.

## Marie-Céline Mayoud - 45 ans

Elle travaille dans le secteur de l'animation puis devient comédienne, metteuse en scène et intervenante théâtre. Artiste associée à Irepscènes -Théâtre (Villeurbanne) elle travaille en collectif au fonctionnement du lieu, à l'accompagnement de troupes théâtrales et à la création artistique auprès de publics variés jusqu'en 2012.

Le besoin d'ouvrir ses champs de réflexion et d'action l'amène à participer aux stages dispensés par le Crefad-Lyon. Elle devient formatrice en méthodologie et participe dans cette association à des groupes de travail. Elle entreprend de 2014 à 2018 le parcours du SIAES (Séminaire Itinérant Acteurs et Entrepreneurs Sociaux) avec le Réseau des Crefad, et réalise une recherche-action sur les conditions sociales d'exercice du métier de comédien. Elle obtient un Diplôme de Hautes Etudes en Pratiques sociales (DHEPS-Sciences de l'éducation-Université de Strasbourg).

En parallèle, elle coordonne un projet d'accompagnement artistique et culturel auprès des habitant.e.s d'un

quartier en rénovation dans la banlieue lyonnaise. Elle construit des projets d'interventions artistiques dans le champ social avec la compagnie Lune de Mars.

En 2017, elle se forme à l'Analyse Institutionnelle, rejoint l'équipe de la Méandre et réalise une première intervention début 2018.

### **Anne Louise Nesme - 48 ans**

Après des études mêlant psychologie, sciences de l'éducation et surtout sociologie (dont elle détient un diplôme de 3<sup>ème</sup> cycle en 1997), c'est finalement très vite du côté de l'enseignement aux éducateurs puis travailleurs sociaux divers et psychologues en devenir (UCLY, département de psychologie SHS) qu'Anne Louise choisit d'explorer le social pendant une dizaine d'années.

Attirée par le travail de la main, elle entame alors une activité en céramique qu'elle continue de faire vivre jusqu'à aujourd'hui.

Déjà sensible à l'éducation populaire, elle participe au début de l'aventure du Crefad-Lyon en 2001 et s'implique parallèlement pendant 3 ans dans le mouvement ATTAC sur un groupe qu'elle fonde et qui se consacre aux questions sociales.

En 2008, l'appel du terrain se fait sentir et elle démissionne de tous ses postes d'enseignement. Elle devient chargée de mission dans une petite association de prévention et de promotion de la santé (APSYS) dans le cadre duquel elle coordonne un programme de formation et accompagnement de collectifs éducatifs et conduit des recherches action. Parallèlement, elle s'installe à son compte (Pygmalion Formation), et anime nombre de temps d'analyse de la pratique auprès des professionnel.le.s et de formations auprès des personnes que l'on nomme improprement des « usagers » du champ du handicap psychique et de leurs encadrants. Cela continue d'être une part importante de son activité à ce jour.

C'est aussi le moment où elle éprouve le besoin de compléter sa formation en s'intéressant à des dimensions plus proches de la relation et de la communication. Elle se dote donc peu à peu de grilles de lecture complémentaires du côté de la Communication Non Violente ou de méthodes plus participatives d'animation de groupes.

En 2017, elle se forme avec joie à l'analyse institutionnelle auprès de Christophe Chigot et Jeanne Gilbert et commence à intervenir dans une première institution.

La même année, elle a pour mission de mettre en place un service de formation continue en Sciences Humaines et Sociales au sein de l'Université Catholique de Lyon dont elle devient directrice pédagogique à temps partiel.

Plus récemment, elle a envie de se nourrir de la très pertinente approche psychosociologique de Yann Le Bossé et suit donc la formation de Personne Ressource en DPA (Développement du Pouvoir d'Agir) qui complète sa palette dans le cadre de ses interventions.

En 2020, elle publie un ouvrage qui génère un vrai virage dans son activité de formatrice et praticienne chercheuse : « Cultiver la relation enfant-nature. De l'éloignement à l'alliance » l'amène de plus en plus à former, sensibiliser, animer des causeries autour de la question des liens que les enfants ont avec leur milieu et les autres formes du vivant.

C'est l'ensemble de ces fils qui se tissent dans les propositions qu'elle formule et les convictions qu'elle défend.

### **Didier Pugeat - 65 ans**

Agronome de formation, il oriente sa carrière vers l'éducation populaire puis la formation professionnelle. En 1989, il prend la direction de la première expérimentation nationale des GEIQ en Poitou-Charentes, puis en 1992 devient directeur du Centre de Formation d'Anjou (formations en alternance de professionnels de l'agriculture, du commerce agro-alimentaire, de l'agro-fourriture, et de la grande distribution).

Trésorier national et administrateur délégué au secteur rural du mouvement Peuple et Culture de 1998 à 2005, il se forme à la pratique des sciences humaines (DHEPS 2005). Il crée dans la foulée et anime pendant dix ans la Co-opérative, membre du réseau des CREFAD, à Valence. Dans ce Point d'Appui à la Vie Associative, il crée et anime avec son équipe un dispositif d'accueil, d'information, de conseil, de formation et d'accompagnement en direction des créateurs et des dirigeants d'associations de la Drôme et de l'Ardèche. Formateur, praticien de l'entraînement mental, il anime régulièrement des formations de dirigeants associatifs (Emmaüs France, Adessadomicile) et accompagne les dirigeants associatifs notamment dans le cadre du dispositif DLA.

En parallèle, il est créateur puis coordinateur du café culturel associatif Le Cause Toujours à Valence de 2013 à 2017.

Début 2018, il se forme à l'analyse institutionnelle. Il participe activement à la création de la Méandre où il pilote les actions d'accompagnement associatif. De 2019 à 2022, il accompagne et anime le développement de l'association 123 Soleil ! Des artistes à l'hôpital (interventions artistiques en milieu hospitalier).