

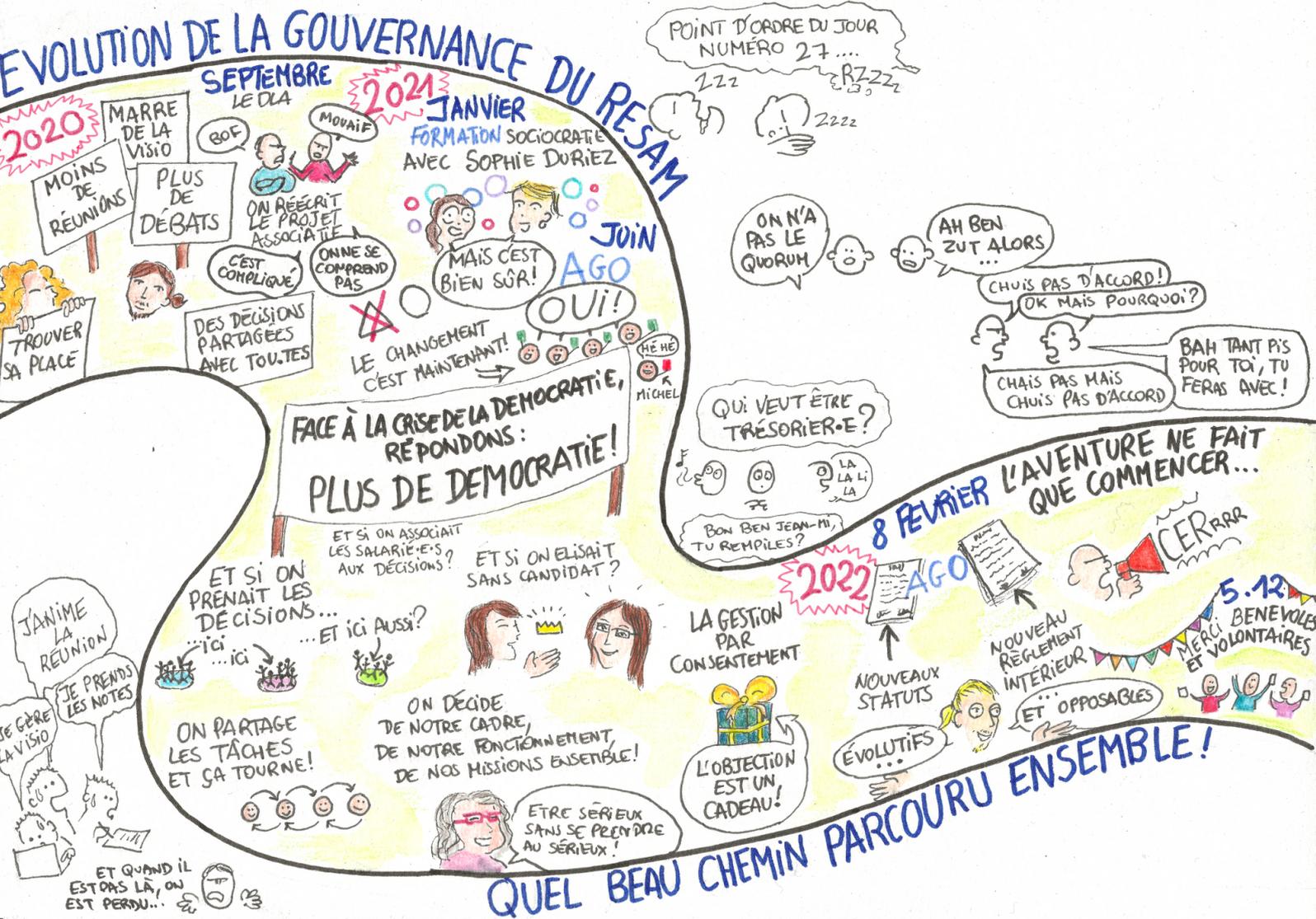


# Résam

RÉSEAU • ÉCHANGES • SERVICES • ASSOCIATIONS  
PAYS DE MORLAIX

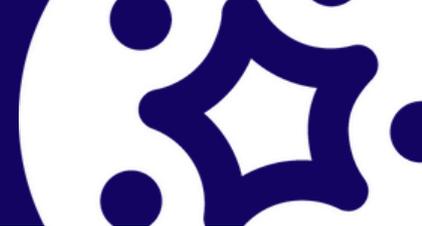
## UN RÉSEAU D'ASSOCIATIONS EN GOUVERNANCE PARTAGÉE

### Expérimentation de mise en place

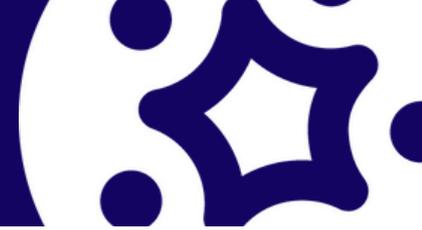


## Bilan de la première année 2022-2023





Avant-propos.....	2
Introduction :	
• Les raisons d'un changement.....	3-4
• Le choix de la sociocratie.....	5-6-7
• La place de chacun-e re-questionnée.....	8-9-10
• Étapes de mise en place.....	11
Éléments d'évaluation - juin 2022 - mai 2023 :	
• L'implication des bénévoles et des associations.....	12
• Un engagement plus spontané.....	13
• Une répartition des tâches et des responsabilités.....	13
• Une communication plus fluide et plus transparente.....	14
• La représentation femmes/hommes.....	15
• La représentation des “jeunes” .....	16
• Prérequis et points de vigilance.....	17
Conclusion.....	18
Annexes.....	19



« Implicitement, sinon explicitement, nous continuons à nous référer à des principes de gouvernance, hérités tant des institutions publiques que des entreprises privées, selon lesquels la légitimité du pouvoir de décision ne se partage pas : elle appartient exclusivement, dans le public, aux élus du peuple et, dans le privé, aux représentants des actionnaires.

Nous savons tous que, dans les deux cas, il s'agit d'une fiction et que ne l'avoir pas reconnue ni traitée entraîne de graves dysfonctionnements et, à terme, une disqualification de la légitimité des décisions. Et pourtant il en va de même au sein du monde associatif ! ».

Jean-Pierre Worms

Par simplification, les statuts types reprennent une direction pyramidale inspirée des modèles d'entreprises classiques. Hors la loi 1901 n'impose rien en matière de gouvernance associative si ce n'est d'être au moins deux personnes. Dès lors, cette page blanche offre toutes les libertés en matière d'organisation et de prises de décision.

Depuis plusieurs années, le monde associatif est confronté à de profondes mutations :

- De la part des pouvoirs publics et des financeurs : une forte demande de professionnalisation qui débouche sur de l'embauche et une cohabitation bénévoles/salarié-e-s, une progressive disparition des subventions au profit d'appels à projets ;
- Une crise démocratique qui impacte l'engagement citoyen de manière générale et donc le renouvellement des dirigeant-e-s, un "choc" des générations avec un décalage avec les attentes des jeunes et, dans certains cas, des modalités insuffisantes d'implication des usager-e-s.

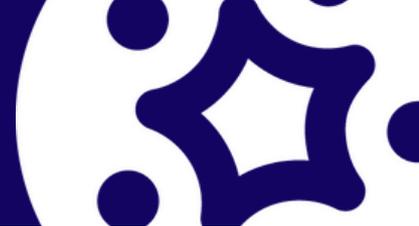
Ces bouleversements peuvent provoquer des tensions au niveau humain, contribuer à des situations d'inconfort et une image dégradée de la vie associative. Hors, une association est une aventure collective qui doit prendre soin de l'humain, donner envie, transmettre des valeurs de démocratie, de citoyenneté. Si le monde associatif veut être fort, perenne, efficace et reconnu, il lui faut ses propres outils de gouvernance et donc d'organisation.

Repenser la gouvernance, c'est rediscuter très largement d'un fonctionnement global : les instances de représentation, les modalités de décision, le choix des outils de gestion ou encore la communication interne sur différents échelons ; et ceci en considérant à la fois le collectif et les individus. L'équilibre des pouvoirs dans les associations se joue entre une pluralité d'acteurs : les parties prenantes (élu-e-s associatif-ve-s, salarié-e-s, bénévoles de terrain, bénéficiaires, adhérent-e-s...). Ces parties prenantes ont des ressources, des intérêts, des connaissances et des formes de légitimité différentes. L'enjeu consiste à les mobiliser, les articuler, les concilier pour concrétiser le projet associatif et garantir l'efficacité de l'action.

Le défi consistant à construire un cadre de qualité démocratique ne se trouve pas tant dans la question de la révision statutaire que dans la capacité à faire ensemble, à intégrer les parties prenantes dans la gouvernance et à changer la manière de manager les salarié-e-s. En cela, il nous a paru important de présenter les réflexions et le chemin qui ont conduit à l'évolution du RESAM.

# INTRODUCTION

## LES RAISONS D'UN CHANGEMENT



Les démarches d'expérimentation au profit de la coopération sont inscrites dans l'ADN du RESAM.

### Rappel de l'article 1 des statuts :

*Parce que les associations représentent un terrain formidable pour les expérimentations collectives et que la solidarité, le lien social, l'éducation, l'ouverture au monde, le développement personnel et collectif, les échanges de savoirs et les démarches coopératives sont au cœur des préoccupations associatives, il est aujourd'hui nécessaire de soutenir et d'accompagner les associations dans leurs projets démocratiques et de concourir ainsi à transformer la société pour lui donner un avenir solidaire où chacun-e a sa place, et tous participent aux choix collectifs.*

Le RESAM, qui fut d'abord un service à la vie associative porté par la Maison des Jeunes et de la Culture (MJC) de Morlaix, s'est constitué en association loi 1901 le 26 octobre 2010. Les statuts déposés à l'époque étaient restés relativement similaires, avec des modifications à la marge.

En tant qu'association accompagnant les associations, le RESAM se doit d'évoluer, en tout cas de questionner son fonctionnement régulièrement pour être en capacité de proposer des réponses aux enjeux de la vie associative.

L'enjeu est double : il s'agit d'inventer une forme d'organisation qui soit efficace pour le développement du projet associatif tout en faisant vivre des lieux de décision de proximité accessibles à tou-te-s, où le débat est considéré comme le mode naturel de communication.

**Comme beaucoup d'associations, le RESAM a fait le constat de la difficulté à renouveler ses dirigeant-e-s et à faire vivre ses espaces de prises de décision. La multiplicité des missions, la technicité exigée sur certains dossiers, les craintes vis à vis de la fonction employeur ont sans doute contribué à mettre à mal l'engagement bénévole et la prise de responsabilités dans les instances.**

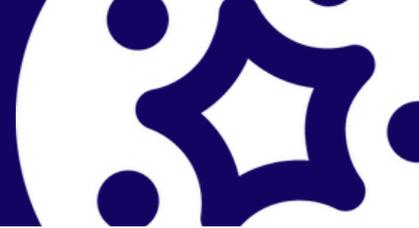
**Ce constat se fait en parallèle de volontés politiques fortes : l'envie d'inclusion, d'ouverture, le besoin urgent de répondre à la diversité des engagements, des vies de chacun-e, un fonctionnement à l'image du groupe et du monde.**



Envisagée de manière globale, afin de répondre aux multiples tensions, questionnements et problématiques, anticiper sur les évolutions à venir, cette profonde refonte des instances a touché de nombreux aspects du projet : les lieux de prises de décision et de responsabilité, le système de transmission de l'information, les relations avec les partenaires financiers, les conditions de travail des salarié-e-s, la mise en œuvre des actions et leur évaluation, etc.

# INTRODUCTION

## LES RAISONS D'UN CHANGEMENT



### Rappel des attentes fixées avant changements

En septembre 2021, un temps d'échanges préalable au chantier d'évolution de la gouvernance a permis de partager les limites du fonctionnement précédent et les attentes vis à vis de ce changement.



septembre 2021

Le fonctionnement précédent présentait une certaine rigidité : un conseil d'administration composé maximum de 16 associations et 8 particulier-e-s avec des mandats de trois ans. Il existe très peu de missions pour des bénévoles hormis très ponctuelles (mise à jour de l'annuaire, plateforme bénévolat). L'engagement au RESAM réside dans le fait de participer aux instances stratégiques et de contribuer aux décisions politiques, ce qui peut être complexe pour des nouveaux membres connaissant peu le projet. Dès lors, s'engager au RESAM revenait à rentrer au Conseil d'Administration, et c'est au sein de cette instance que se prenait la grande majorité des décisions. Les réunions étaient longues (d'une durée minimum de 3 heures) et la grande majorité des échanges étaient liées à la gestion (personnelle, budgétaire).



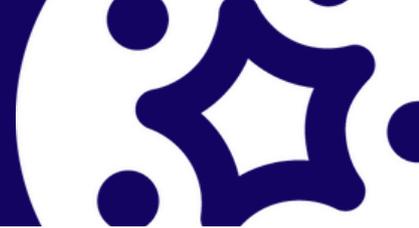
Un des enjeux du changement de gouvernance était de permettre un engagement plus spontané.

Les membres étaient également en attente de plus de débats, de discussions plus politiques et d'être plus associés dans la mise en œuvre des projets.

Le Bureau appelait à un partage des tâches et le Conseil d'Administration à plus de transparence.

# INTRODUCTION

## LE CHOIX DE LA SOCIOCRAITIE



C'est à l'occasion d'une formation à la sociocratie animée par Sophie Duriez (Kaleidos-coop.fr) que des membres du RESAM ont trouvé des réponses aux limites qu'ils rencontraient.

La sociocratie est un mode de gouvernance partagée qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille, de fonctionner efficacement selon un mode auto-organisé caractérisé par des prises de décision distribuées sur l'ensemble de la structure.

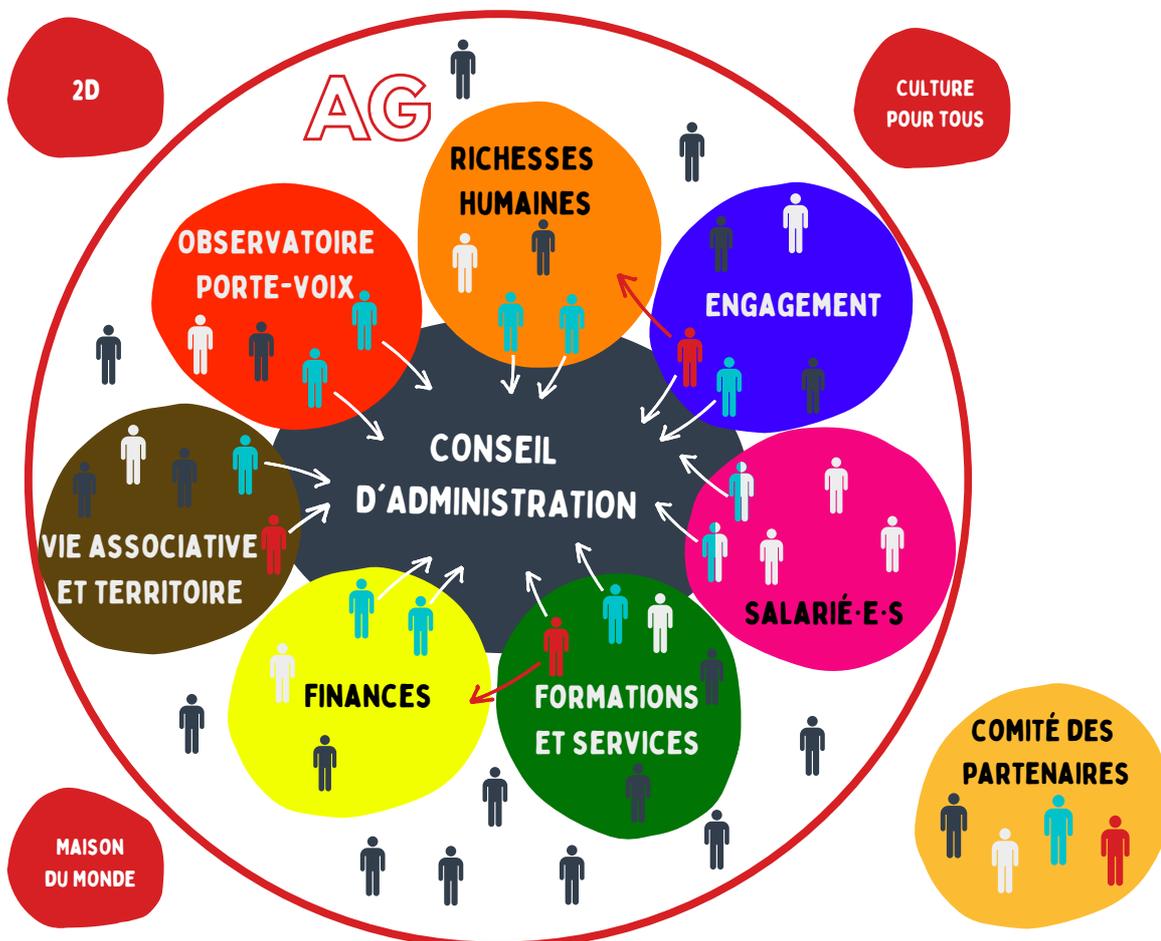
- Elle permet la participation de tou-te-s, sans exclusion, en les traitant équitablement ;
- Elle cherche l'approbation unanime de son organisation et de ses décisions ;
- Elle est responsable ;
- Elle est transparente ;
- Elle est souple, efficace et efficiente.



La sociocratie s'appuie sur de nombreux outils afin de garantir le bon fonctionnement d'une gouvernance partagée. L'organisation en "cercles de décision" en est un. La co-construction du cadre d'échanges, de sécurité par les membres du cercle était un des préalables à l'évolution de la gouvernance : se mettre d'accord sur ce qui permet à chacun-e de s'exprimer, de prendre des décisions et de pérenniser son engagement au sein du cercle.

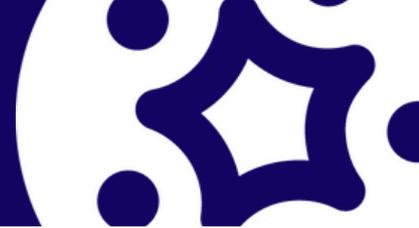
Ce travail préalable permet de créer une confiance au sein du groupe par l'interconnaissance et le partage de valeurs, d'aspirations et même de sentiments.

### Schéma des instances en cercles du RESAM



# INTRODUCTION

## LE CHOIX DE LA SOCIOCRAITIE



### Les outils de la sociocratie au service de la gouvernance

#### Les cercles

Un cercle est un groupe au sein duquel les personnes ont un pouvoir équivalent. Il vise à favoriser l'écoute et l'expression de chacun-e et, ce faisant, l'émergence de l'intelligence collective. Il privilégie des phases de concertation et d'échanges en amont des prises de décision stratégiques, encourageant l'implication et la responsabilité de chacun-e au sein de l'organisation et facilitant la mise en œuvre des décisions avec plus d'unité et de puissance.



Les cercles sont inter-reliés et semi-autonomes. Chaque cercle poursuit un but clairement identifié. Il organise de manière autonome son fonctionnement interne et ses processus de travail, qu'il doit définir en termes d'objectifs, d'activités et de mesure des résultats.

#### L'Élection sans candidat

Dans ce processus, chaque membre du groupe va choisir pour qui il souhaite voter en expliquant à cette personne (et devant le groupe) pourquoi. Il permet de :

- Décider ensemble sur un enjeu ayant un fort impact collectif : un rôle important au sein de l'organisation ;
- Légitimer la personne choisie en lui disant pourquoi le groupe a décidé pour elle. Elle se sent donc soutenue dans cette tâche par la confiance accordée par le groupe ;
- Permettre à chaque membre du groupe d'exprimer son point de vue et d'écouter celui des autres ;
- Intégrer les points de vue des autres en ayant la possibilité de changer son vote lors de l'étape «Report de voix» !
- Prendre une décision qui suscite le plus d'engagement possible et la responsabilité collective au sein du groupe.

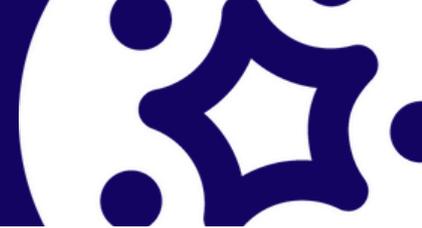
#### Décision en 0 objection ou gestion par consentement

Ce processus part du principe que toutes les personnes qui seront concernées par une décision doivent pouvoir vivre avec. Il vise à favoriser l'expression et la responsabilité des membres de l'organisation à travers notamment la co-décision dans une relation d'équivalence au pouvoir. La prise de décision par consentement se différencie de la prise de décision par consensus : en consensus tout le monde dit « oui », en consentement, personne ne dit « non ». Cela sous-entend que lorsque l'on prend une décision par consentement, on ne va pas chercher la « meilleure solution » mais l'on va partir du principe qu'une bonne décision est celle qui respecte les limites de celles et ceux qui devront l'assumer, et qui ne compromet en rien la capacité de l'organisation à mener à bien sa mission.

Le consentement implique qu'une décision ne peut être prise que lorsqu'il n'y a plus d'objection raisonnable à celle-ci. Tant qu'il y a des objections, l'ensemble du groupe est mobilisé pour améliorer la proposition. Ainsi, les objections permettent de révéler les limites avec lesquelles le groupe devra composer et indiquent donc l'espace de liberté dont le cercle dispose.

# INTRODUCTION

## LE CHOIX DE LA SOCIOCRAITIE



### Les missions des cercles du RESAM

Deux cercles pilotent le fonctionnement quotidien, en lien de proximité avec les salarié-e-s :

- Le cercle Richesses Humaines assure le suivi de l'équipe salarié-e-s, les recrutements, les moyens et locaux
- Le cercle Finances assure le suivi du budget et des dépenses, présente les comptes, prépare le rapport financier, les éléments d'analyse budgétaire, les outils de proposition stratégique.

Deux cercles s'organisent pour mener des projets concrets pour la vie associative locale en s'appuyant sur la mutualisation et la coopération :

- Le cercle Engagement : contribue à lever les freins à l'engagement au sein des associations et à valoriser l'engagement et le bénévolat (notamment des jeunes).
- Le cercle Formations et services : en s'appuyant sur l'observatoire de la vie associative, défriche et propose des outils répondant aux besoins des associations en matière de formations, services, accompagnement.

Un cercle constitue la cellule d'observation et de réflexion sur les enjeux sociétaux. Il contribue à faire remonter de manière fine et actualisée les problèmes et évolutions constatées, alimenter la réflexion pour agir en amont sur les causes :

- Le cercle Observatoire – Porte-voix : assure la veille du tissu associatif local, coordonne les enquêtes et assure leur suivi jusqu'à la diffusion, met en œuvre la mission de porte-voix pour les associations qui en font la demande.

Un cercle constitue la cellule prospective : il travaille à la connaissance fine de son environnement extérieur en mouvement permanent, anticipe les changements, réajuste lorsqu'une transformation majeure se présente :

- Le cercle Vie Associative et Territoire : au sein du RESAM, assure le lien aux bénévoles, aux adhérent-e-s et le rayonnement sur le territoire (veille au bien-être des bénévoles, à la répartition territoriale des actions, à la représentativité et à la diversité du collectif...), évalue la circulation de l'information, initie l'écriture projet triennal, accueille les nouveaux-elles bénévoles, les forme au fonctionnement du RESAM et les accompagne, fête les arrivées, les départs.

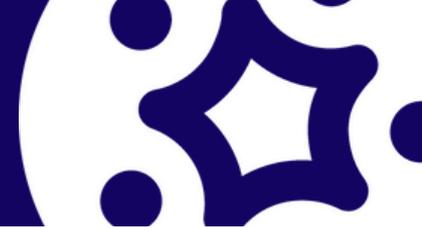
Le cercle opérationnel ne prend pas de décision mais échange sur les modalités d'application des décisions :

- Le cercle Salarié-e-s (réservé aux salarié-e-s du RESAM et aux membres du cercle Richesses Humaines) : assure le fonctionnement quotidien de l'association en s'appuyant sur le projet associatif, propose et élabore des actions pour l'amélioration des conditions de travail et l'évolution professionnelle de ses membres.

Enfin le Conseil d'Administration conserve les décisions stratégiques ayant un impact économique, humain, financier ou politique. Il est également le lieu de partage et d'échange des cercles favorisant la transversalité.

# INTRODUCTION

## LA PLACE DE CHACUN·E RE-QUESTIONNÉE



### Place des bénéficiaires dans les instances

#### De la participation...

Les adhérent·e·s du RESAM sont majoritairement des associations (95%). Celles-ci ont été à l'origine de la création du RESAM, elles sont également les principales bénéficiaires des actions portées.

La participation des associations à la gouvernance du RESAM semble être indissociable du projet. Pour autant, trouver sa place peut paraître complexe : en tant que représentant·e d'une association, on vient au RESAM "au titre d'une association". Il se trouve qu'on est aussi une personne individuelle avec des valeurs, des qualités, des sensibilités. Certains membres sont salariés de leur association : directeur·ice, chargé·e de mission (etc.). Se pose alors la question du temps salarié à dédier à un réseau (et donc quel coût salarié) mais aussi la question de la légitimité et de la posture d'engagement ? Il s'agit de trouver son intérêt pour soi, pour son association tout en contribuant à la mise en œuvre la solidarité à l'échelle d'un territoire.

L'enjeu intrinsèque à tout réseau de structures est d'accompagner la capacité à prendre du recul par rapport à sa propre situation et à dégager une vue transversale du monde associatif. Pour cela, chacun·e doit pouvoir comprendre rapidement pourquoi il·elle est là et ce qu'on fait dans ce groupe, comment il fonctionne. Il est important d'insister sur le fait que chaque parole vaut celle des autres. Chacun·e vient, avec son expérience et son passé, parler de son point de vue, qui est équivalent à celui des autres.

#### ... à la représentation

A l'origine de la création du RESAM, les statuts favorisaient la représentation des associations dans les instances. Ainsi, le conseil administration imposait un ratio de 1 particulier·e pour 2 associations.

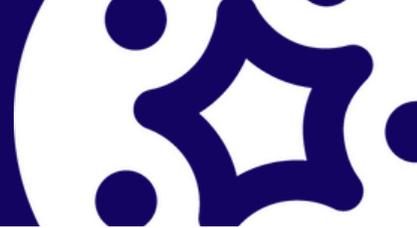
Depuis plusieurs années, le Bureau était composé exclusivement de particulier·e·s. Les raisons relevaient à la fois d'un manque de temps pour des bénévoles qui déjà investi·e·s dans leur propre association et de lisibilité politique ou comment le cumul des "casquettes" (être à la fois un·e président·e ou un·e directeur·ice d'association et président·e du RESAM) pourrait troubler les partenaires institutionnels.

A travers le nouveau fonctionnement, il s'agit de mettre moins d'importance dans la "représentation politique" du RESAM, à travers un système de représentant·e·s de cercles thématiques et une co-présidence (de 2 à 4 personnes). Ainsi, il est recherché une organisation dont la représentation est portée par un collectif non par une personne. De fait, chacun·e peut représenter le RESAM, outil créé par les associations, pour les associations. Se saisir de cette opportunité de représentation revêt de multiples intérêts pour les associations membres. Il est à la fois une façon de se réapproprier le fait associatif en se sentant appartenir à un mouvement, de partager des visions stratégiques et permettre une meilleure lisibilité dans les relations entre les pouvoirs publics et les associations, en particulier pour leur participation à l'élaboration des politiques publiques.

A travers ce choix, il s'agit de revenir aux fondamentaux de la loi 1901 et d'appuyer sur le fait que le responsable et l'interlocuteur est la personne morale, le collectif non un individu, ce qui peut bousculer les habitudes.

# INTRODUCTION

## LA PLACE DE CHACUN·E RE-QUESTIONNÉE



### Place des membres de droit

Les membres de droit sont les personnes que l'association s'engage à accepter comme membres, en les dispensant de la procédure d'admission imposée aux autres catégories. Les élu·e·s locaux·ales sont souvent sollicité·e·s pour être membres de droit des associations de leur territoire au risque de générer une prise illégale d'intérêts ou une gestion de fait. Jusqu'en 2021, le RESAM était composé de trois collèges dont un pour les membres de droit, celui des "partenaires". 2 à 4 membres de ce collège pouvaient être représentés au sein du Conseil d'Administration. Les dernières années, seules Morlaix Communauté et la Ville de Morlaix y étaient représentées.

L'article 2 de la loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique indique qu'un conflit d'intérêts est constitué par toute situation d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés qui est de nature à influencer ou à paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif d'une fonction.

Les situations de conflit d'intérêts peuvent aboutir à des délits de prise illégale d'intérêts mettant en jeu la responsabilité pénale des élu·e·s concerné·e·s. Ces délits peuvent être constatés même si l'association ou l'élu·e n'a tiré aucun bénéfice personnel de la délibération en question.

Le juge sanctionne toute prise d'intérêts qui peut « être de nature matérielle ou morale, directe ou indirecte ».

Au-delà des risques encourus pour les élu·e·s était avancée la posture délicate de chacun·e lors des réunions : des difficultés quant à la liberté de parole des membres bénévoles et les interpellations directes des élu·e·s.

Pour autant, il semble impératif de conserver un lien avec les partenaires afin de connaître leurs attentes et de partager les enjeux de la vie associative. Les nouveaux statuts ont acté la création d'une nouvelle instance, à l'instar du fonctionnement de Ti an oll, centre social de Plourin-lès-Morlaix : le Comité des Partenaires.

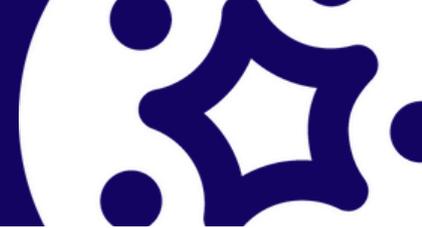
#### **Article 12 (statuts du RESAM)**

*Le Comité des Partenaires se réunit au moins 1 fois par an. Il permet d'assurer le lien avec les partenaires financiers, de leur présenter les projets, les dynamiques du monde associatif, et d'autres thématiques en lien avec les missions du RESAM. Tous les membres peuvent être présents : les salarié·e·s, les coprésident·e·s, les membres des Cercles, notamment le Cercle Observatoire – Porte-voix.*

La première réunion de cette instance s'est déroulée le mardi 13 décembre 2022 en présence de représentant·e·s de la Ville de Morlaix, Morlaix Communauté et la Caisse d'Allocation Familiale du Finistère. Certaines collectivités n'ont pu être représentées lors de cette réunion, la période étant chargée pour les équipes. Les échanges avec les présent·e·s ont permis une très grande liberté de parole et la poursuite du travail de construction de cette nouvelle instance. Pour autant, il est encore difficile pour certain·e·s élu·e·s locaux·les d'accepter de ne plus prendre part aux décisions. A travers l'expérimentation de cette nouvelle instance, il s'agit de réaffirmer l'indépendance respective des deux parties tout en conservant une dialogue structuré permettant un vrai travail en commun.

# INTRODUCTION

## LA PLACE DE CHACUN·E RE-QUESTIONNÉE



### Place des salarié·e·s dans les instances

Les statuts associatifs, à de très rares exceptions près, ne font aucune place aux salarié·e·s dans les instances de la gouvernance. La loi de 1901 laisse toute liberté aux associations d'organiser les lieux de pouvoirs comme elles l'entendent.

Pour Jean-Pierre Worms « reconnaître une égale légitimité à leurs bénévoles et leurs salarié·e·s dans l'élaboration et la conduite de leur politique devrait être une évidence; mais cette évidence n'est ni reconnue ni assumée comme telle, ni, de ce fait, traitée. Cela révèle en fait, non pas des impossibilités juridiques, mais des a priori culturels, voire idéologiques, que le monde associatif ne devrait plus tarder à questionner ».

Le constat est que souvent le lien entre « politique » et « technique » se distend. Le politique craint d'être dépossédé du projet par les salarié·e·s. Le technique s'inquiète d'une apparente déconnexion du politique aux réalités vécues au quotidien. Cette situation génère souvent méfiance, amertume et frustration. Peu de lieux d'échanges s'ouvrent, d'où une forte tension sur les directions/coordinations sensées assurer une courroie de transmission entre ces différents acteurs.

Le nouveau fonctionnement permet aux salarié·e·s et aux bénévoles d'être plus en lien, pas seulement à travers la coordinatrice. Reconnecter les parties prenantes, sans intermédiaire, permet à la fois plus de réactivité dans la mise en œuvre des décisions, et d'associer les salarié·e·s dans la mesure où certaines les concernent directement. Cela permet également le développement du dialogue social. L'enjeu est de poser les bases d'un équilibre pour éviter la main mise des salarié·e·s et permettre l'expression en mettant en œuvre la confiance au sein du collectif.

Ainsi en fonction des missions couvertes par leur poste, 1 ou 2 salarié·e·s sont membres des cercles et contribuent à la prise des décisions. Au sein de leur propre cercle, il·elle·s élisent deux représentant·e·s qui siègent au Conseil d'Administration avec une seule voix délibérative et l'impossibilité de se voir confier une procuration. Il y a également la possibilité de leur retrait sur certaines décisions, liées aux ressources humaines par exemple.

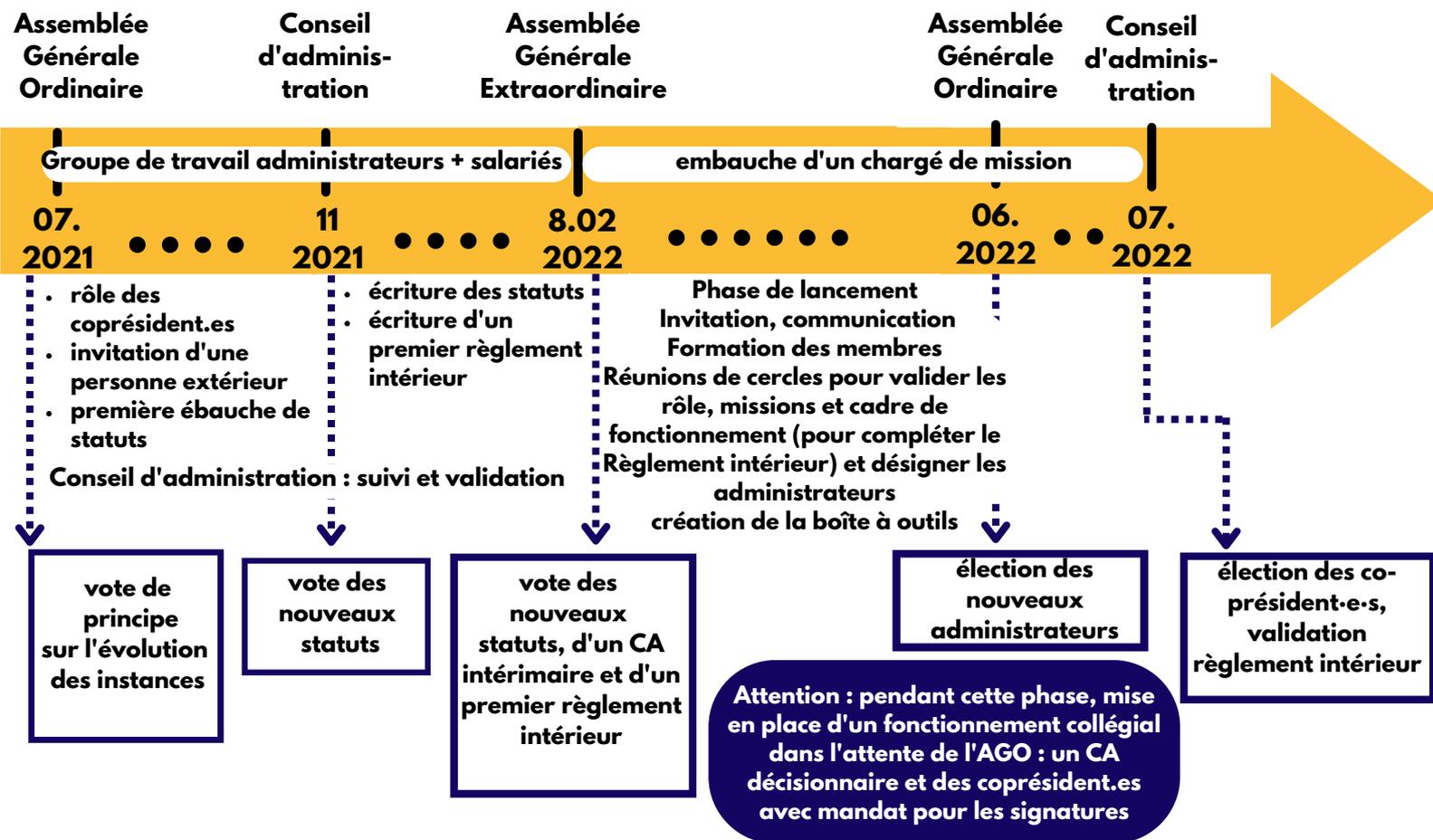
En tant que salarié·e, cela suppose d'être bien conscient·e de sa place et de celle des bénévoles. L'animation de la vie associative est le rôle des bénévoles, les salarié·e·s informent et outillent. Il·elles intègrent une mission de pédagogie propre à l'éducation populaire. Au-delà des outils utilisés, il·elle·s ont la responsabilité de prendre une posture de facilitateur·ice, d'accompagnateur·ice favorisant le pouvoir d'agir des bénévoles.

Au sein des cercles, l'usage des modalités de vote -gestion par consentement plutôt que l'habituel vote à la majorité - a d'intéressant qu'il permet (voir oblige) l'expression de tou·te·s, qu'il n'oppose pas des clans et qu'il garantit un équilibre des pouvoirs. Chacun·e a moins l'impression de subir une décision. Si le groupe n'est pas à l'unanimité favorable à la décision prise, il est assuré qu'elle sera mise en œuvre en ayant pris en compte les objections émises.

En parallèle de cette expérimentation de participation des salarié·e·s à la gouvernance, c'est tout un chantier de transformation du travail qui se met en œuvre au RESAM : fiches de poste qui intègre la participation au cercle, réflexion sur une horizontalité des "responsabilités", possibilité d'échanges entre pairs, etc.

# INTRODUCTION

## ETAPES DE MISE EN PLACE



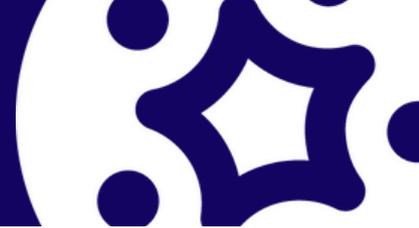
Suite à un Dispositif Local d'accompagnement mené par Collporterre entre 2020 et 2021, aboutissant à la réécriture du projet associatif triennal, une première projection de fonctionnement a été présentée en Assemblée Générale Ordinaire, validée à l'unanimité par les membres présents.

Par la suite, un groupe de travail composé d'administrateur-ice-s et de salarié-e-s du RESAM s'est réuni afin de réfléchir à la mise en place concrète de la nouvelle gouvernance. Il s'agissait de partager une vision d'un fonctionnement collectif en abordant notamment la question des prises de décision (la première réunion démarrait par un brise-glace de partage d'expérience autour d'une prise de décision ratée ou réussie du point de vue des participant-e-s)

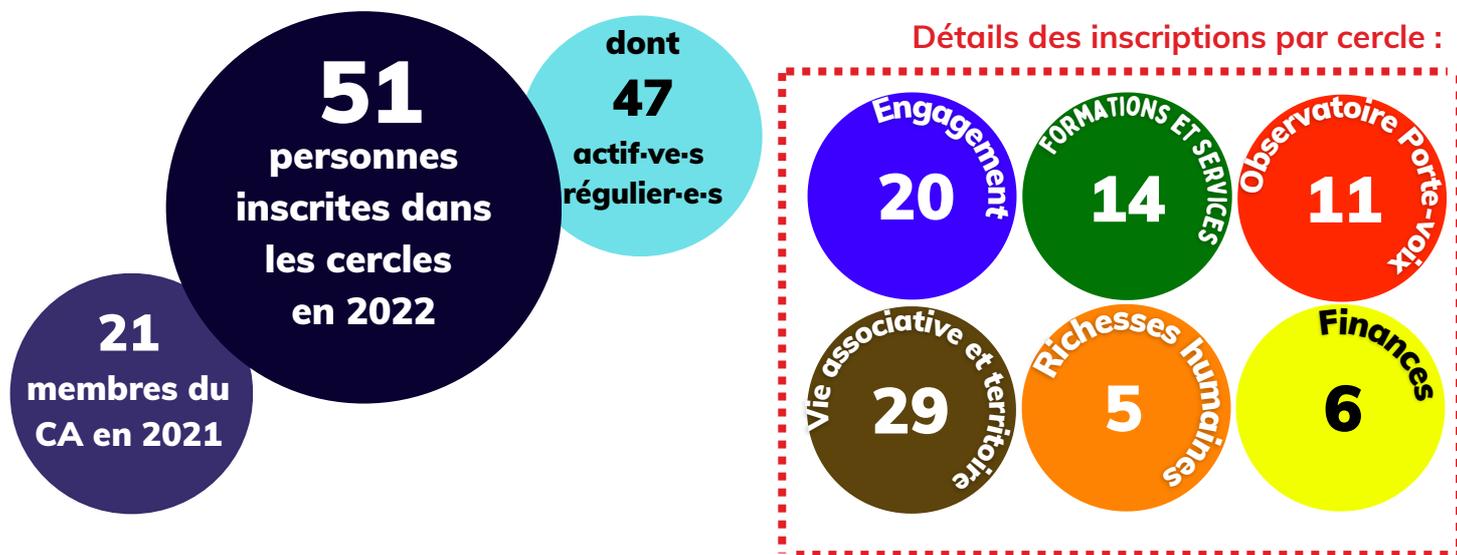
Les instances de validation ont été réunies tout au long de l'évolution du projet. Avant le lancement de la démarche, c'est l'Assemblée Générale qui a donné son accord de principe sur l'évolution du fonctionnement et la constitution d'un groupe de travail. Le Conseil d'administration a par la suite piloté l'avancée du chantier en validant étape par étape les changements. Pendant toute la durée du processus, il s'agissait de faire preuve de transparence de pédagogie et parfois présenter des options à mettre en discussion.

ex. Pendant l'Assemblée Générale extraordinaire du 8 février 2022, les adhérent-e-s ont été invité-e-s à se prononcer sur le vote couleur, à savoir quel pourcentage entraîne l'adoption ou le rejet d'une proposition. Cette décision a été prise au moyen d'un débat en échelle.

# ÉLÉMENTS D'ÉVALUATION JUIN 2022 - MAI 2023



## L'implication des bénévoles et des associations



## Portait des membres des cercles :

  
**40**  
associations

  
**5**  
particuliers

A la création du RESAM en 2010, soucieux d'une représentativité importante des associations dans sa gouvernance, le collège des associations était 2 fois plus important que celui des particulier-e-s au sein du Conseil d'Administration.

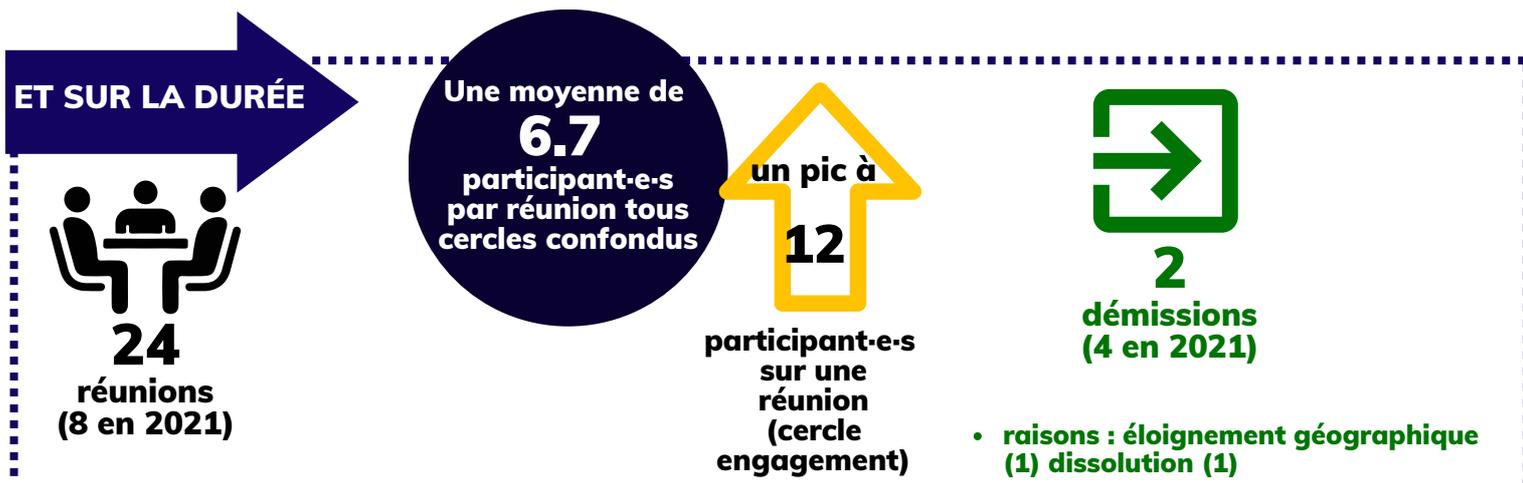
Un des enjeux de la nouvelle gouvernance était de conserver cette importante représentativité d'associations tout en permettant un engagement équivalent des particulier-e-s intéressé-e-s par les questions de vie associatives.

A ce jour, 40 associations sont impliquées pour 5 particulier-e-s.

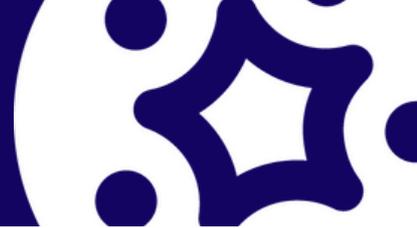
Deuxième enjeu de la nouvelle gouvernance, l'engagement plus spontané des membres.

Parmi les membres impliqués dans les instances, 30 sont des adhérents historiques, membres des collectifs Maison du Monde, Culture pour tous, anciens membres du CA ou adhérents de soutien. Parmi eux 15 ne s'étaient jamais impliqués dans la gouvernance.

15 nouveaux adhérents (2021 ou 2022) ont rejoint le RESAM et s'impliquent dans les instances.



# ÉLÉMENTS D'ÉVALUATION JUIN 2022 - MAI 2023



## Un engagement plus spontané

Lever les freins à l'engagement au sein des associations, tel est l'un des objectifs formulés par les membres du RESAM au départ de l'expérimentation. Un des freins liés à la mobilisation de bénévoles est la crainte d'être "happé-e" par la fonction, que cela demande du temps.

Si la disponibilité se traduit en terme de temps elle se traduit également aussi en terme d'esprit. Être disponible mentalement peut également être une condition de l'engagement.

A ces limites individuelles, il faut s'adapter, permettre de "simplifier" son engagement, le rendre accessible en séparant les prises de décision stratégiques des actions plus opérationnelles, en segmentant les missions,

A cela s'ajoute l'engagement à être transparent sur les attentes en terme de temps, de missions, de responsabilités (etc.). Le nouveau fonctionnement du RESAM n'impose pas une présence obligatoire des membres, de même il n'y a pas de limite en terme de nombre de participants. Les cercles sont ouverts à tous les membres des associations adhérentes (sans limite ni de nombre de membres participant au sein d'une association, ni de nombre de cercles dans lesquels s'impliquer).

Cependant, face au besoin "d'avoir le quorum" (6 membres présents ou représentés en CA, 30 en AG) ou de se sentir légitimé par le nombre de présent-e-s, la question de la mobilisation revient souvent comme une difficulté au sein des cercles. La spontanéité de l'engagement, si elle favorise la démarche spontanée, est-elle garante d'une mobilisation suffisante ?

Par ailleurs, il semble nécessaire d'intégrer la notion de "non jugement" dans les rapports entre membres afin d'éviter le développement de sentiment de culpabilité. Rappelons nous : "Il n'y a pas de petits engagements !" (Laurence Davoust)

## Une répartition des tâches et des responsabilités

Favoriser la répartition des tâches et des responsabilités est une des conditions de la pérennité de l'engagement. Au RESAM, le renouvellement des représentant-e-s des cercles siégeant au Conseil d'Administration a lieu tous les ans. Cette limite dans le temps permet d'alléger le poids de la responsabilité et de renouveler les dirigeant-e-s. Entre 2022 et 2023, le Conseil d'administration du RESAM s'est renouvelé à 50%, ce qui a permis à certains membres qui le souhaitaient de prendre du recul, sans pour autant acter une démission complète puisqu'ils conservent leur place dans les cercles. La fonction de trésorerie, ou de suivi des ressources humaines ne repose plus sur une personne mais sur un groupe : le cercle Finances ou le cercle Richesses Humaines.

La co-présidence permet de répartir la représentation et les tâches administratives liées à la vie associative. Lors des réunions, les rôles d'animation et de secrétariat stournant.

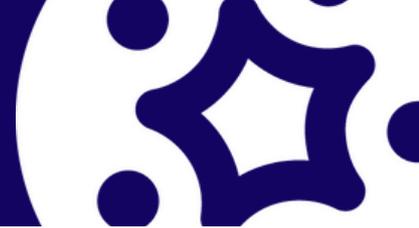


**7**  
secrétaires de  
réunion  
différent-e-s

**8**  
animateur-ice-s  
de réunion  
différent-e-s



# ÉLÉMENTS D'ÉVALUATION JUIN 2022 - MAI 2023



## Une communication plus fluide et transparente

La circulation de l'information est un point central de toute association. Elle est un chantier permanent qui doit prendre en compte les enjeux d'inclusion, permettre l'appropriation du projet associatif par chacun des membres et favoriser la cohésion au sein du collectif.

D'une communication à sens unique, plutôt ascendante (du Bureau vers le Conseil d'Administration, du Conseil d'Administration vers l'Assemblée générale, etc.), la nouvelle gouvernance partagée appelle de fait à plus de transversalité y compris dans la communication afin de favoriser plus de partage, de soutien et d'efficacité dans l'exécution des décisions et la mise en œuvre du projet. Il y a une attente à ce que sa mise en œuvre permette de créer du lien entre tous les membres, salarié-e-s et bénévoles qui ne sont pas toujours disponibles au même moment.. Le numérique permet de répondre à un besoin de permanence et d'accès rapide à l'information, en dehors des temps de réunions formelles. Il faut l'envisager comme un autre espace-temps de l'association et le faire vivre.

Ainsi, au fur et à mesure de la mise en route de la gouvernance, le RESAM s'est doté d'outils supplémentaires (en complément de son site internet et de sa newsletter) :

- un système de documents partagés avec une réflexion sur les accès, la confidentialité, (Nextcloud)
- la mise en place de documents partagés pour la construction des ordres du jour de réunions (Framapad)
- plus récemment, un agenda partagé (pour l'instant Google agenda à défaut d'autre outil répondant aux besoins) permet de visualiser l'ensemble des dates liées à la vie associative du RESAM. Il répondait à la demande de membres souhaitant pouvoir visualiser l'ensemble des réunions de cercles et les sujets traités et ainsi avoir une vision plus transversale des décisions prises.
- une feuille de route (fichier pdf) avec les liens nécessaires selon les instances (ex. ci-dessous)

Derrière ce chantier permanent, l'enjeu est de se réapproprier les outils collectivement et de s'appuyer dans la mesure du possible sur des outils libres.

Parce que le numérique ne suffit pas, les réunions du Conseil d'Administration intègrent systématiquement à son ordre du jour un temps de partage des cercles.



feuille de route - membres dex cercles  
MAJ 20/08/2023



Le livret d'accueil des bénévoles



L'agenda de la Vie associative du RESAM (sur google ou sur le [site](#) si vous n'avez pas de compte) N'hésitez pas à l'ajouter à votre agenda.



02 98 63 71 91  
contact@resam.net

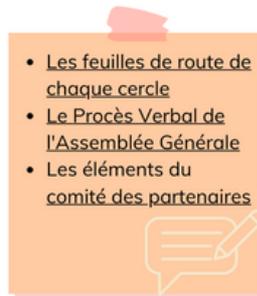
Andrea Lauro - formation@resam.net  
Fanny Allais-Kerrien - coordination@resam.net  
Solenne Timon - animation@resam.net  
Maël Cordeau - engagement@resam.net  
Elodie Potin- transitions@resam.net



La boîte à outils de la gouvernance (élection sans candidat, gestion par consentement...)



lectures : articles et ressources partagés ou à partager !



• Les feuilles de route de chaque cercle  
• Le Procès Verbal de l'Assemblée Générale  
• Les éléments du comité des partenaires

Les documents liés à l'évaluation de la gouvernance du RESAM (en cours)

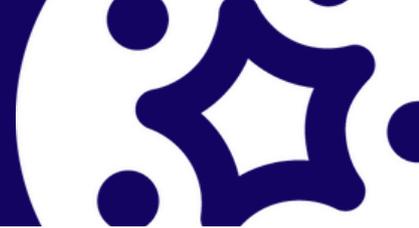


boîte à idées

Une idée vous traverse la tête, vous souhaitez en parler, écrivez-la sur le [pad partagé](#) !

Ci contre Exemple d'une une feuille de route : celui-ci est à destination des membres des cercles, sous la forme d'un pdf cliquable. Les liens mènent vers les différents éléments indiqués.

# ÉLÉMENTS D'ÉVALUATION JUIN 2022 - MAI 2023



## la représentation femmes/hommes

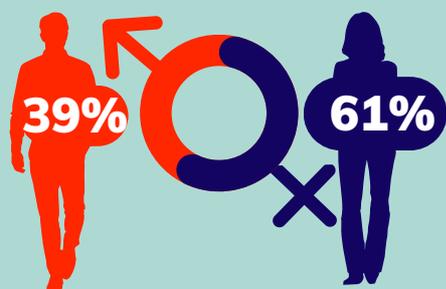
« Bien que massivement investies dans les associations, les femmes sont très minoritaires dans les fonctions à responsabilité. Dans les bureaux des associations, elles représentent un tiers seulement des présidents et – poids des mots oblige ? – elles occupent la majorité des sièges de secrétaire. Il me paraît donc indispensable de diffuser une culture de l'égalité pour que les associations comprennent qu'il est important de faire ensemble 2020 avec les femmes. » Olga Trostiansky, Présidente de la CLEF (Coordination française pour le lobby européen des femmes)

35 % des associations ont à leur tête une présidente, selon une étude de l'Insee<sup>1</sup> pour l'année 2018. Aux niveaux hiérarchiques inférieurs, comme c'est souvent le cas, les femmes sont davantage présentes. Elles forment 44 % des membres de conseils d'administration et 46 % des bureaux. Les femmes ont tendance à se mobiliser plus dans les actions bénévoles et moins en prise de responsabilités. Elles se posent plus de question sur leur légitimité. D'ailleurs, nous observons une tendance forte sur la participation aux formations de dirigeant-e-s associatif-ve-s majoritairement féminine, témoignant d'un besoin de montée en compétences comme une des conditions de prise de responsabilités.

Afin de favoriser la participation des femmes aux instances décisionnaires, il est intéressant de repenser les espaces où se prennent les décisions et d'amener les prises de décisions dans les instances où elles sont présentes.

### La représentation femmes/hommes au sein des instances du RESAM :

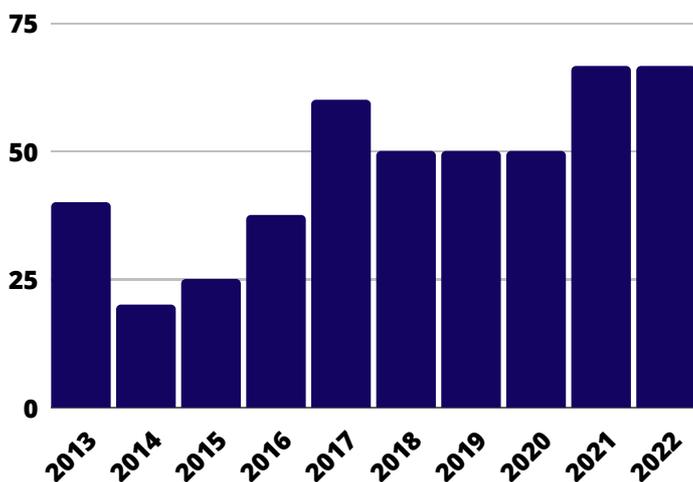
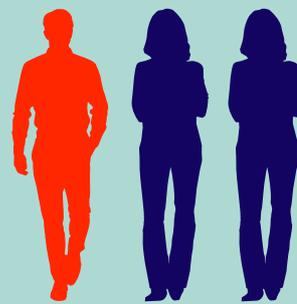
Au sein des cercles :



Au sein du CA :



Les co-président-e-s :



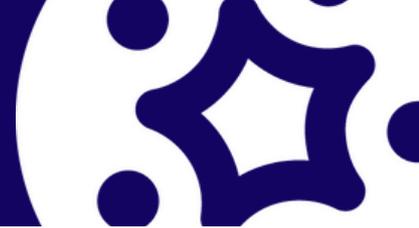
Ci contre :

Evolution du pourcentage de représentation des femmes dans le Bureau / co-présidence du RESAM

Globalement, on observe au fil des années une augmentation de la présence des femmes au sein du Bureau du RESAM. Cette tendance se poursuit avec le changement de gouvernance.

1.« Les associations actives en 2018 », Insee résultat, Insee, juin 2021

# ÉLÉMENTS D'ÉVALUATION JUIN 2022 - MAI 2023

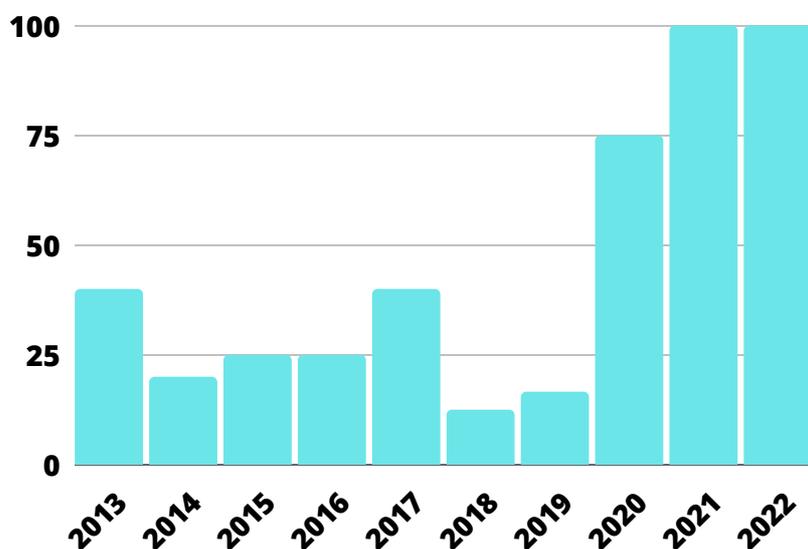


## la représentation des "jeunes"

Nous sommes face à de grandes difficultés quand il s'agit de qualifier la/les jeunesse(s). En effet, les jeunesses sont diverses et évoluent très rapidement. Dans l'engagement associatif, on observe tout de même un rebond de l'engagement des jeunes. C'est d'ailleurs la seule catégorie de population dont l'engagement a augmenté ces dernières années. En moyenne, 19% des 18-30 ans sont engagés bénévolement au sein d'une association(1). Ce bénévolat est en général moins durable et plus ponctuel.

En 2017, seuls 7 % des président-e-s d'associations avaient moins de 36 ans alors qu'il-elle-s étaient 41 % à avoir plus de 65 ans. Comment expliquer ce déséquilibre numérique: manque d'engagement des jeunes générations ou difficile adaptation des organisations institutionnalisées aux nouveaux modes d'engagement ? Avec le vieillissement des dirigeant-e-s bénévoles, la question du renouvellement générationnel de la gouvernance se fait pourtant plus prégnante. Les attentes sont différentes. Il y a un besoin exprimé d'être en mode "projet", d'être rapidement dans le concret pour pouvoir visualiser l'impact de son engagement. Les associations se "confrontent" à de nouvelles aspirations en terme gouvernance, à savoir, davantage d'horizontalité. Il y a également une attente d'être en présence de pairs. Ainsi, une gouvernance doit être attentive à sa mixité générationnelle et à l'équilibre de ses membres.

### La représentation des "jeunes" au sein des instances du RESAM :



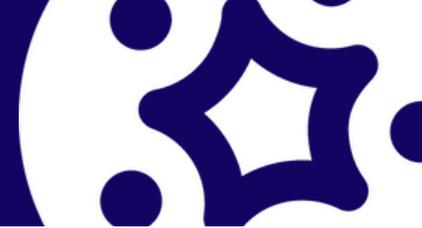
Ci contre :

Evolution du pourcentage de représentation des -de 36 ans dans le Bureau / co-présidence du RESAM

Globalement, le RESAM a assisté à un rajeunissement de ses instances suite à son implication dans Jeunes en TTTRans recherche-action qui a permis de développer l'engagement des jeunes (2017-2020). Les deux dernières années, l'intégralité du Bureau est composée de personnes de -de 36 ans.

1. « La participation associative des jeunes », INJEP juillet 2021

# PRÉREQUIS ET POINTS DE VIGILANCE



## La nécessité de se donner le temps

Une des conditions de réussite de ce type de démarche est le temps, à la fois trouver le bon moment et se donner le temps. Envisager un changement aussi important ne peut pas se faire dans l'urgence, ni dans un contexte de grandes difficultés. Une crise ne peut pas être le moteur de la mise en place d'une gouvernance si complexe.

La gouvernance a besoin de se construire dans le temps avec un projet stratégique qui existe réellement et qui est revu chaque année, d'où l'importance de se doter d'indicateurs.

Il faut à la fois se donner le temps de construire ce nouveau fonctionnement, parce qu'il suppose des temps de co-construction. Il faut également se donner le temps de l'éprouver.

Des ajustements au fur et à mesure doivent s'envisager, il faut rester ouvert à des changements à la marge dans les premiers temps.

## Le rapport au collectif

Opérer de tels changements au sein d'une association suppose de repenser son rapport à l'engagement, d'explorer ses propres raisons, son moteur intime en tant qu'individu. Un rapport de soi à soi, son rapport aux autres, au collectif (son association et le RESAM).

Dans une gouvernance qui repose sur de nouveaux rapports entre individus, comment amener les personnes à se projeter au-delà de leur propre association ? Il faut se donner le temps nécessaire pour créer une culture commune, un sentiment d'appartenance.

Un changement de posture quels que soient les outils ou les méthodes est le minimum requis pour créer les conditions d'une gouvernance harmonieuse. Ce fonctionnement exige que les postures individuelles soient basées sur la confiance et la bienveillance. La garantie pour une adhésion du plus grand nombre est de construire collectivement ce cadre commun d'échanges : les règles de vie et les postures qui permettent à tou-te-s de bien vivre leur engagement.

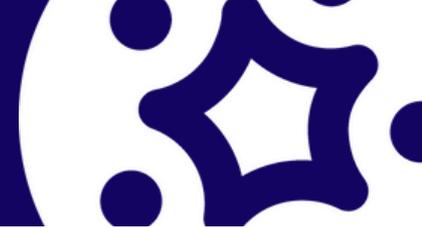
## Garantir l'ouverture et l'accueil

Un des chantiers auxquels le RESAM ne s'est pas encore attelé est un vrai travail sur l'accueil des nouveaux membres au sein des cercles. Une année de vie du nouveau fonctionnement, d'expérience commune était nécessaire pour faire groupe, construire le cadre de confiance. Pour autant, on ne peut pas compter sur le seul fait d'avoir une gouvernance ouverte et participative pour recueillir de nouveaux membres. Il faut être proactif dans la recherche, le contact et l'accueil des adhérent-e-s.

Un premier temps de bilan réalisé entre membres a permis de faire ressortir le besoin de plus d'interconnaissance et de convivialité. Il ne faut pas se contenter des réunions de cercle, ce n'est pas là que tout se passe (il ne faut pas que ce soit là que tout se passe).

Le prochain chantier consistera notamment en la mise en place de dispositifs d'intégration, de transmission et de reconnaissance.





*Alors même que la sphère politique, confrontée à une forte économie de moyens s'interroge et se débat sur l'organisation des territoires, ses attendus démocratiques, ses instances et lieux de pouvoir sous fond de crise sociétale, les associations se doivent de replacer l'individu au cœur de leurs missions, au cœur du projet, au cœur du territoire. Aussi devront-elles préserver un temps partagé, nécessaire à leur animation.*

*Leur gouvernance représente un enjeu qui dépasse leur propre champ d'action car c'est de leur nouvelle manière de faire gouvernance qu'elles deviendront des modèles à suivre par l'ensemble des corps constitués de la société.*

*Les associations se sentent responsables d'inventer un nouveau rôle du corps intermédiaire, favorisant l'émergence d'une conscience citoyenne et en imaginant un autre fédéralisme associatif centré sur l'innovation locale.*

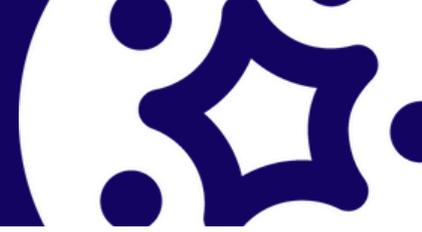
*(Michel de Tapol et Francine Évrard La gouvernance associative à l'épreuve de la crise, article paru sur le site internet de La Fonda)*

A travers cette expérimentation, le RESAM cherche des réponses aux mutations de l'engagement, du monde associatif et de la société en général. Sans chercher à imposer une vision ni à placer son action dans la confrontation, il vise avant tout la démonstration par l'exemple en toute humilité. Il n'a d'autre revendication que la liberté de faire association selon les principes de la loi 1901.

Il rappelle également qu'une association n'est pas un projet entrepreneurial, mais bien un projet de société, d'être ensemble avant de faire ensemble.

Ce n'est pas un hasard si le changement de gouvernance a coïncidé avec l'écriture de son nouveau projet associatif du RESAM. Le projet est pensé comme la modalité structurante de l'efficacité de l'association et la gouvernance comme le moyen de construire les conditions du faire ensemble.

Un autre moyen de faire association dans un cadre évolutif et opposable en alliant efficacité et plaisir ou comme le dit Élisabeth Ilinski (administratrice du RESAM) : "être sérieux sans se prendre au sérieux!"



## Liste des annexes :

- Statuts du RESAM
- Règlement intérieur du RESAM
- Rôles et missions de chaque cercle
- Restitution de la journée de bilan du 1/07/2023
- [Lien pour la boîte à outils de la gouvernance](#)



## STATUTS DE L'ASSOCIATION RESAM

Association régie par la loi du 1er juillet 1901

Statuts modifiés en Assemblée Générale Extraordinaire le mardi 8 février 2022

### ARTICLE 1 : VALEURS, CONSTITUTION ET DÉNOMINATION :

Parce que les associations représentent un terrain formidable pour les expérimentations collectives et que la solidarité, le lien social, l'éducation, l'ouverture au monde, le développement personnel et collectif, les échanges de savoirs et les démarches coopératives sont au cœur des préoccupations associatives, il est aujourd'hui nécessaire de soutenir et d'accompagner les associations dans leurs projets démocratiques et de concourir ainsi à transformer la société pour lui donner un avenir solidaire où chacun-e a sa place, et tous participent aux choix collectifs.

Sur ces valeurs, il est fondé entre les adhérents aux présents statuts, une association d'éducation populaire régie par la Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et le décret du 16 août 1901, ayant pour titre : « Réseau d'Échanges et de Services aux Associations du pays de Morlaix » et ayant pour sigle : « RESAM ».

### ARTICLE 2 : OBJET SOCIAL

Cette association a pour buts de soutenir, d'accompagner et de valoriser les associations du territoire en les plaçant dans les meilleures conditions pour mener à bien leurs projets.

En s'appuyant sur les dynamiques locales existantes, le RESAM se donne pour mission de participer au développement du territoire en apportant des réponses aux problématiques associatives, en favorisant les synergies associatives, et à travers la mise en place de toutes actions susceptibles de concourir au développement et au rayonnement du réseau associatif.

### ARTICLE 3 : SIÈGE SOCIAL ET DURÉE DE L'ASSOCIATION

Le siège social est fixé à Morlaix.

Il pourra être transféré par simple décision du Conseil d'Administration. La ratification par l'Assemblée Générale sera nécessaire.

La durée de l'association est illimitée.

### ARTICLE 4 : AFFILIATION

L'association, au travers de son Conseil d'Administration, se réserve un droit d'affiliation à différentes fédérations ou réseaux. L'Assemblée Générale en sera informée.

### ARTICLE 5 : COMPOSITION DE L'ASSOCIATION

Pour faire partie de l'association, il faut adhérer aux présents statuts et s'acquitter de la cotisation dont le montant est fixé par l'Assemblée Générale. Le Conseil d'Administration peut refuser des adhésions si elles sont en contradiction avec les valeurs indiquées à l'article 1 des présents statuts.

L'adhésion est à renouveler chaque année. Elle est alors valable jusqu'à la fin de l'année civile en cours.

Les mineurs peuvent adhérer à l'association. Ils sont membres à part entière de l'association.

L'association s'interdit toute discrimination, veille au respect de ce principe et garantit la liberté de conscience pour chacun de ses membres.

Les membres peuvent être des personnes physiques ou morales. Ces dernières sont représentées par des personnes physiques dûment mandatées.

Seules les associations et les personnes physiques ont voix délibérative dans les instances de l'association.

### ARTICLE 6 : PERTE DE LA QUALITÉ DE MEMBRE :

La qualité de membre se perd :

- Par démission adressée par écrit au Conseil d'Administration ou non renouvellement de la cotisation,

- Par radiation prononcée par le Conseil d'Administration, pour motifs graves, l'intéressé ayant été invité à faire valoir ses droits à la défense auparavant,
- Par décès,
- Par dissolution de l'association adhérente,
- Par retrait du mandat du représentant de la personne morale.

#### **ARTICLE 7 : LES FINANCES DE L'ASSOCIATION**

Les ressources de l'association se composent :

- Des cotisations,
- De subventions éventuelles,
- De la vente de produits, de services ou de prestations fournies par l'association,
- De la participation aux frais des usagers,
- Toutes autres ressources qui ne soient pas contraires aux règles en vigueur.

#### **ARTICLE 8 : RÈGLEMENT INTÉRIEUR**

Un règlement intérieur sera établi par le Conseil d'Administration pour compléter les présents statuts. L'Assemblée Générale sera informée des éventuelles modifications.

#### **ARTICLE 9 : ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

L'Assemblée Générale comprend tous les membres de l'association. Seules les associations et les personnes physiques à jour de leur cotisation ont voix délibérative.

Elle se réunit au moins une fois par an et chaque fois que la situation de l'association le nécessite. Son ordre du jour est arrêté par le Conseil d'Administration, celui-ci figure sur les convocations. Quinze jours au moins avant la date fixée, les membres de l'Association sont convoqués.

Seuls les membres âgés de 14 ans révolus sont autorisés à voter.

Chaque association ne peut être représentée que par une seule personne au cours des votes. Un membre ne peut détenir le pouvoir que d'un seul autre membre. Les décisions de l'Assemblée Générale sont prises par vote dont les modalités sont précisées dans le Règlement Intérieur.

L'Assemblée Générale ne peut valablement délibérer que si au moins 30 membres sont présents ou représentés. Si le quorum n'est pas atteint, l'Assemblée Générale est convoquée à nouveau au moins 7 jours après. Elle peut alors délibérer valablement quel que soit le nombre de membres présents. Les décisions prises obligent les adhérent-e-s, même les absent-e-s.

L'Assemblée Générale a pour rôle de :

- voter les rapports moral et financier,
- discuter et voter les orientations à venir et sur le budget correspondant,
- valider ou rejeter les candidat-e-s proposé-e-s par chaque Cercle pour intégrer le Conseil d'Administration,
- délibérer sur toutes les questions mises à l'ordre du jour
- définir les montants des adhésions
- les cas échéant, la modification des statuts ou la dissolution de l'association.

Toutes les décisions sont prises au moyen d'un vote dont les modalités seront définies dans le règlement intérieur.

Un procès verbal sera établi après chaque Assemblée Générale.

Lorsque l'auteur de la convocation prévoit cette possibilité, les membres de l'Assemblée Générale peuvent participer aux réunions à distance par tous moyens de communication appropriés. Sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et des votes, les membres qui participent à la réunion de l'Assemblée Générale par des moyens de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective (notamment visioconférence, plateforme internet dédiée,...).

MC AL

## **ARTICLE 10 : ADMINISTRATION ET FONCTIONNEMENT**

### **10-1 : Cercles**

L'organisation du RESAM repose sur une structure de prise de décision constituée de Cercles autonomes et reliés. Chaque Cercle poursuit une mission clairement identifiée dans le Règlement Intérieur et organise son fonctionnement selon les modalités inscrites dans le Règlement Intérieur.

Sont définis 7 Cercles fondamentaux :

- Richesses humaines
- Finances
- Engagement
- Formation et services
- Observatoire – Porte-voix
- Vie Associative et Territoire
- Salarié-e-s

Le Conseil d'Administration peut modifier les dénominations et les missions. Il peut également ajouter des Cercles supplémentaires. L'Assemblée Générale en sera informée.

Si le Conseil d'Administration constate qu'il n'y a personne dans un Cercle, le Conseil d'Administration en reprendra les missions.

### **10-2 : Composition et modalités de vote**

Chaque Cercle doit être composé d'au moins deux personnes. Une personne peut intégrer plusieurs Cercles.

Sont autorisé-e-s à intégrer les Cercles :

- Les personnes physiques adhérentes,
- Les membres des associations adhérentes,
- Les éventuel-le-s salarié-e-s du RESAM

Plusieurs membres d'une même association adhérant au RESAM peuvent intégrer les Cercles.

Les décisions au sein des Cercles sont prises dans la recherche du consentement de tou.te.s. Chaque Cercle se réunit au moins un fois par an, les modalités de convocation sont propres à chaque Cercle.

Chaque Cercle désigne 2 candidat-e-s pour le représenter dans le Conseil d'Administration. Cette désignation se fait par une « élection sans candidat-e » dont les modalités sont définies dans le Règlement Intérieur. Les candidat-e-s sont présenté-e-s à l'Assemblée Générale pour validation ou rejet. En cas de rejet le Cercle est invité à proposer un-e autre candidat-e.

En cas de vacance de poste, le Cercle pourvoit provisoirement au remplacement de ses représentant-e-s. Il est procédé à une validation définitive à l'Assemblée Générale suivante. Les pouvoirs des représentant-e-s ainsi élu-e-s prennent fin à l'époque où devrait normalement expirer le mandat des membres remplacés.

Un membre d'un Cercle qui aura été désigné comme représentant de ce Cercle ne pourra pas représenter un autre Cercle.

Chaque représentant-e de Cercle élu-e dispose d'une voix délibérative à l'exception du Cercle Salarié-e-s qui dispose d'une seule voix délibérative.

Les salarié-e-s ne peuvent pas représenter un Cercle en dehors du leur.

Les membres élus au Conseil d'Administration le sont pour un mandat d'une durée d'un an, renouvelable.

Le Conseil d'Administration est composé exclusivement de représentant-e-s des Cercles.

### **10-3 : Missions et délégations du Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration :

- évalue le fonctionnement,
- décide des actions visant à la participation des différents membres du RESAM (ateliers, groupes de travail,...),
- assure la cohérence des actions vis à vis du projet associatif et de sa territorialité,
- porte la "fonction employeur".

C'est l'instance qui valide :

- les embauches, l'évolution des contrats,
- les demandes de subvention ou de financement auprès de nouveaux partenaires,

MC  
AL

- les conventions pluriannuelles d'objectifs,
- la mise en place de nouveaux services,
- les adhésions et implications dans des nouveaux réseaux,
- le mandat d'une personne pour le représenter et la ligne de positionnement,
- les dépenses d'investissement dont les montants sont indiqués dans le Règlement Intérieur,
- le cas échéant, il peut donner mandat pour la signature des conventions et contrats.

Le Conseil d'Administration se réunit au moins 3 fois par an et toutes les fois qu'il est convoqué, dans un délai raisonnable, par les coprésident-e-s ou par la demande d'au moins un tiers de ses membres.

Le Conseil d'Administration désigne entre ses membres de 2 à 4 coprésident-e-s. Cette désignation se fait par une « élection sans candidat-e » dont les modalités sont définies dans le Règlement Intérieur. Au moins un-e coprésident-e doit être issu-e du Cercle Richesses Humaines et un.e autre doit être issu.e du Cercle Finances.

Les décisions du Conseil d'Administration sont prises par vote dont les modalités sont précisées dans le Règlement Intérieur. Le Conseil d'Administration ne peut délibérer valablement que si au moins 6 membres sont présents ou représentés. Un procès verbal sera établi après chaque réunion.

A l'exception des salarié-e-s, un membre ne peut détenir le pouvoir que d'un seul autre membre. Les représentant-e-s des salarié-e-s ne peuvent pas détenir de pouvoir en plus de leur propre voix.

Tout membre du Conseil d'Administration qui aura, sans s'être excusé, manqué 3 séances consécutives, sera considéré comme démissionnaire.

Lorsque l'auteur de la convocation prévoit cette possibilité, les membres des Cercles et du Conseil d'Administration peuvent participer aux réunions à distance par tous moyens de communication appropriés. Sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et des votes, les membres qui participent aux réunions par des moyens de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective (notamment visioconférence, plateforme internet dédiée,...).

#### **ARTICLE 11 : LES COPRÉSIDENT-E-S**

Les co-président-e-s sont les représentant-e-s légaux-ales de l'association et représentent l'association en justice et dans tous les actes de la vie civile.

Elles-ils ordonnent les dépenses entrant dans le cadre du budget prévisionnel approuvé par le Conseil d'Administration.

Au moins 2 co-président-e-s sont mandaté-e-s pour la signature des devis et actes de paiements (chèques, ...). L'un de ces deux co-président-e-s doit être membre du Cercle Finances.

La-le co-président-e issu-e du Cercle Richesses Humaines assure le lien entre le Conseil d'Administration, qui porte la fonction employeur, et les salarié-e-s de l'association. Elle-il agit, sous l'autorité du Conseil d'Administration, comme responsable du personnel.

#### **ARTICLE 12 : COMITÉ DES PARTENAIRES**

Le Comité des Partenaires se réunit au moins 1 fois par an. Il permet d'assurer le lien avec les partenaires financiers, de leur présenter les projets, les dynamiques du monde associatif, et d'autres thématiques en lien avec les missions du RESAM. Tous les membres peuvent être présents : les salarié-e-s, les coprésident-e-s, les membres des Cercles, notamment le Cercle Observatoire – Porte-voix.

#### **ARTICLE 13 : DÉVOLUTION DES BIENS EN CAS DE DISSOLUTION**

En cas de dissolution prononcée par une Assemblée Générale, celle-ci désigne un-e ou plusieurs liquidateur-trice-s qui seront chargé-e-s de la liquidation des biens de l'association qui seront dévolus conformément à l'article 9 de la loi du 1er juillet 1901 et du décret du 16 août 1901.

Morlaix, le 8 février 2022

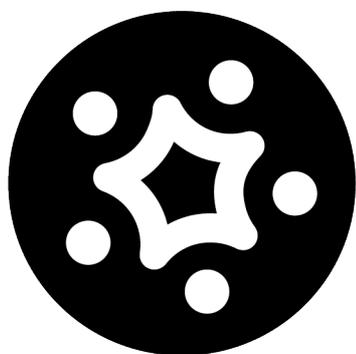
Le co-président  
Mathieu CIROU




La co-présidente  
Auréliе LHUILLERY



nc  
AL



# Résam

RÉSEAU • ÉCHANGES • SERVICES • ASSOCIATIONS  
PAYS DE MORLAIX

## RÈGLEMENT INTÉRIEUR DE L'ASSOCIATION RESAM

### Préambule

Ce règlement intérieur pose des bases pour vivre des relations de qualité, entre membres du RESAM, avec nos salarié.e.s et nos partenaires, au quotidien, dans les réunions et autres temps partagés.

Il établit un cadre sécurisant au service de la raison d'être, des missions de l'organisation, du développement et du bien être de chacune et chacun. Il facilite l'émergence de la sagesse du groupe, appelée aussi intelligence collective globale.

### Accords de groupe dans les relations au quotidien, en interne et en externe

- **Authenticité** : si j'ai quelque chose à dire à quelqu'un-e, je le dis à la personne concernée. Je le fais de préférence en tête à tête. Si cela concerne le collectif, je partage dans le cadre d'une réunion. Je m'efforce d'être le-la plus transparent-e et respectueux-se possible
- **Bienveillance** : ce que j'exprime, je le fais dans l'intention de vouloir du bien pour moi et pour les autres. Lorsque je parle, je parle de ce que je vis et ressens, de ce qui est important pour moi. J'utilise le "Je".
- **Équivalence** : je reconnais la valeur de chacun-e J'accorde autant d'importance à chaque point de vue.
- **Souveraineté** : je suis responsable de ce que je dis, de ce que je décide et de la façon dont je reçois ce que j'entends.
- **Respect** : j'essaie au mieux de dépasser le jugement, de ne pas interpréter, de ne pas faire de présupposés, de respecter la parole de chacun.e comme étant sa vérité. J'accueille ce que dit l'autre. Je pose des questions plutôt que de rester sur des suppositions.
- **Humour, légèreté, réjouissance** : je laisse de l'espace à un humour respectueux, à la légèreté et aux réjouissances.

## **Titre I – Objet, adoption et modification du règlement intérieur**

### **Article 1 : Objet du règlement intérieur**

Conformément à l'article 8 des statuts modifiés en Assemblée Générale le 8 février 2022, le présent règlement intérieur est destiné à fixer les divers points non prévus par les statuts, notamment ceux qui ont trait à l'administration interne de l'association.

### **Article 2 : Modification**

Le présent règlement intérieur peut être modifié par le Conseil d'Administration. L'Assemblée Générale en sera informée.

## **Titre II – Administration de l'association**

### **A – L'Assemblée Générale**

#### **Article 3 : définition des pouvoirs des membres**

Conformément aux statuts, les associations adhérentes au RESAM disposent d'une voix délibérative (et une seule) lors de l'Assemblée Générale. Leurs représentant-e-s devront être dûment mandaté-e-s par leur association.

#### **Article 4 : mineurs**

S'il-elle-s sont mandaté-e-s par une association adhérente, cette dernière devra vérifier qu'elle a accompli les mêmes obligations (autorisation écrite). En tant que représentant-e de l'association adhérente, le RESAM ne demandera aucun autre justificatif que le mandat de représentation et le mineur disposera des mêmes droits que tout autre membre de l'association, y compris celui de siéger dans les différentes instances.

#### **Article 5 : définition et montant des cotisations**

Si l'adhésion souligne le consentement accordé par les membres pour adhérer à l'association RESAM, cette adhésion devra se matérialiser par un bulletin d'adhésion et le règlement d'une cotisation annuelle dont le montant est défini par le Conseil d'Administration.

La cotisation, en tant que somme à payer en contrepartie de l'adhésion à l'association RESAM et des droits qui s'y attachent, est fixée à :

- 25€ pour les personnes morales dont le siège social ou de gestion est fixé sur Morlaix Communauté ou sur la Communauté de Communes du Pays de Landivisiau ;
- 30€ pour les personnes morales dont le siège social ou de gestion est fixé hors de ces deux établissements publics de coopération intercommunale EPCI ;
- 12€ pour les personnes physiques

Son montant pourra être modifié par l'Assemblée Générale.

#### **Article 6 : organisation de l'Assemblée Générale**

Conformément à l'article 9 des statuts, la convocation et l'ordre du jour sont envoyés (par mail ou par voie postale) aux adhérent-e-s 15 jours avant l'Assemblée Générale.

Une fiche de pouvoir est envoyée aux adhérent-e-s. Les rapports (rapport moral, rapport d'activité et rapport financier) seront remis à l'entrée de l'Assemblée Générale. Une feuille d'émargement sera signée. Les co-président-e-s, assisté-e-s du Conseil d'Administration, présideront l'Assemblée Générale, exception faite d'un mandat spécifique.

#### **Article 7 : modalités de vote de l'Assemblée Générale**

Les décisions sont prises au moyen d'un vote couleur :

Chaque votant dispose de quatre cartons de couleur blanc, rouge, jaune et vert.

A l'énoncé de la proposition, les participant.e.s présentent un carton coloré pour exprimer leur position :

- Vert : je me sens bien avec cette proposition telle qu'elle est exprimée.
- Jaune : je ne suis pas d'accord avec la proposition (j'ai des objections ou besoin d'éclaircissements ou de précisions) mais je l'accepte et ne m'y oppose pas
- Rouge : je ne suis pas en phase avec la proposition. Je m'y oppose sur le fond ou j'ai besoin qu'elle soit modifiée pour l'accepter.
- Blanc : je ne souhaite pas prendre position

Les précisions sont apportées, des améliorations sont proposées en réponse aux objections émises et un nouveau tour de vote est organisé sur la nouvelle formulation de la proposition.

Si après ce deuxième tour de vote, au moins un tiers des personnes présentes ou représentées sont défavorables (carton rouge), la proposition est rejetée. Il est possible de la retravailler avec les personnes ayant émis une objection et de la présenter plus tard.

Si après ce deuxième tour de vote, il n'y a pas suffisamment de votes rouges pour rejeter la proposition et qu'au moins deux tiers des personnes présentes ou représentées sont favorables (carton vert), la proposition est adoptée.

## **B- Les Cercles**

### **Article 8 : définition du cercle**

Le cercle est un groupe au sein duquel les personnes ont un pouvoir équivalent. Il vise à favoriser l'écoute et l'expression de chacun.e et, ce faisant, l'émergence de l'intelligence collective. Il privilégie des phases de concertation et d'échange en amont des prises de décision stratégiques, encourageant l'implication et la responsabilité de chacun au sein de l'organisation et facilitant la mise en œuvre des décisions avec plus d'unité et de puissance.

Ces cercles sont inter-reliés et semi-autonomes. Chaque cercle poursuit un but clairement identifié. Il organise de manière autonome son fonctionnement interne et ses processus de travail, qu'il doit définir en termes d'objectifs, d'activités et de mesure des résultats.

### **Article 9 : prise de décision par consentement**

Toutes les décisions au sein des cercles sont prises en décision par consentement.

Ce processus consiste à prendre des décisions à l'unanimité, en tenant compte, au mieux, des contributions individuelles. Il permet d'inclure tous les membres d'un cercle dans une décision qui le concerne, dont tous seront ensuite solidaires dans la mise en œuvre. Une décision n'est prise par un cercle que si elle recueille le consentement de tous.

Le processus se déroule comme suit :

#### **1. Écoute du centre**

Définition du point sur lequel il s'agit de prendre une décision, qu'il s'agit de formuler clairement.

Écoute des différents points de vue relatifs à cette question.

#### **2. Élaboration de la proposition argumentée**

Présentation d'une ébauche de proposition (par une personne qui le souhaite, appelée le-a porteur-se de proposition) qui tend à prendre en compte un maximum d'éléments avancés. C'est une base de travail à approfondir pour arriver à un consentement.

#### **3. Présentation de la proposition**

Elle peut être orale ou écrite, au choix du cercle.

#### **4. Questions de clarification**

Tour de clarification : en répondant aux questions de compréhension (pas de réaction à ce stade), on vise à avoir une interprétation unique de la proposition.

#### **5. Tour de réaction**

Tour d'expression libre des ressentis par rapport à la proposition : l'écoute appréciative (sans interrompre ni juger) est une condition essentielle de cette phase. C'est pourquoi il est préférable de fonctionner en tour de table.

#### **6. Amender et clarifier**

Amendement ou retrait de la proposition —par le-a porteur-se de proposition uniquement ; l'objectif est de réduire les réticences et de faire en sorte que la proposition amendée puisse recueillir le moins d'objections possibles.

#### **7. Tour d'objection**

Émission des objections argumentées : chacun-e vérifie en conscience s'il-elle accepte la proposition. Une objection ne doit être une façon détournée d'exprimer une préférence ou une autre proposition. L'argument sera valide s'il-elle démontre que la proposition est impossible à mettre en œuvre dans les conditions actuelles. Cela permet donc d'enrichir la proposition à la phase suivante.

#### **8. Intégration et amélioration**

Amélioration de la proposition : une objection doit être traitée. Elle n'appartient pas à l'objecteur mais au groupe qui, en discussion libre, cherche à apporter une solution, c'est-à-dire les conditions qui rendraient la proposition acceptable par le groupe.

#### **9. Validation de la proposition et décision**

Quand toutes les objections ont été levées, il est possible de prendre la décision. Ne pas oublier de bien clarifier « qui fait quoi, pour quand et avec quel support » afin de garantir la mise en œuvre.

#### **10. Célébration**

Le groupe fête la prise de décision !

#### **Article 10 : l'élection sans candidat**

Cette méthode d'élection permet de faire des choix pour l'attribution de fonctions au sein d'un cercle : représentant-e au sein du CA ou d'autres groupe, mandataire d'une étude ou d'un mission (etc.). Les personnes choisies par consentement ont la confiance de leur cercle.

Le processus se déroule comme suit :

1. Clarifier collectivement le/les rôle(s) et les qualités requises pour le/les rôle(s)
2. Remplir individuellement le bulletin de vote avec le nom de la personne que l'on pense être la plus qualifiée pour le rôle
3. Donner le bulletin à l'animateur-ice
4. L'animateur-ice dévoile les choix de chacun-e
5. Tour d'arguments de chacun-e sans discussion
6. A l'issue de ce tour d'argument, chacun-e peut changer ou non son vote
7. Apporter d'autres arguments pour son choix
8. L'animateur-ice note les changements éventuels et fait une proposition au regard des votes
9. Obtenir le consentement des membres en utilisant le processus mentionné à l'article 9 (la personne choisie peut refuser de prendre le rôle)

#### **Article 11 : procès-verbal des délibérations**

Un procès verbal sera rédigé à chaque réunion des cercles et transmis au Conseil d'Administration.

## Articles 12 : missions des cercles

- **Richesses humaines**
  - Sa mission : Assure le suivi de l'équipe salarié-e-s, les recrutements, les moyens et locaux
  - Ses délégations : mène les entretiens annuels et professionnels, signe les documents liés aux ressources humaines (heures, formations, congés, contrats, etc.), les évolutions de la convention collective.
  
- **Finances**
  - Sa mission : Assure le suivi du budget, des dépenses, présente les comptes, prépare le rapport financier, les éléments d'analyse budgétaire, les outils de proposition stratégique.
  - Ses délégations : a délégation sur les opérations bancaires, valide les devis importants dans le cadre du projet, signe les chèques, les factures.
  
- **Engagement**
  - Sa mission : Contribue à lever les freins à l'engagement au sein des associations (dont les jeunes) et à valoriser l'engagement et le bénévolat.
  - Ses délégations : Décide du programme d'actions visant à valoriser et développer l'engagement associatif.
  
- **Formation et services**
  - Sa mission : En s'appuyant sur l'observatoire de la vie associative, défriche et propose des outils répondant aux besoins des associations en matière de formations, services, accompagnement.
  - Ses délégations : Conçoit et valide le programme de formations, fait des propositions d'amélioration des services existants et élabore des propositions de nouveaux services.
  
- **Observatoire – Porte-voix**
  - Sa mission : Assure la veille du tissu associatif local, coordonne les enquêtes et assure leur suivi jusqu'à la diffusion. Met en œuvre la mission de porte-voix pour les associations qui en font la demande.
  - Ses délégations : Valide les thèmes des enquêtes, valide la mise en œuvre de la transmission des informations vers les partenaires publics. Le cadre d'action du porte-voix est indiqué dans l'annexe 1 du règlement intérieur.
  
- **Vie Associative et Territoire**
  - Sa mission : Au sein du RESAM, assure le lien aux bénévoles, aux adhérent-e-s et le rayonnement sur le territoire (veille au bien-être des bénévoles, à la répartition territoriale des actions, à la représentativité et à la diversité du collectif...), évalue la circulation de l'information, initie l'écriture projet triennal, accueille les nouveaux-elles bénévoles, les forme au fonctionnement du RESAM et les accompagne, fête les arrivées, les départs.
  - Ses délégations : décide des actions visant à la participation des différents membres (missions bénévolat, ateliers, groupes de travail,...) et au bon fonctionnement du RESAM.
  
- **Salarié-e-s**
  - Sa mission : Assure le fonctionnement quotidien de l'association en s'appuyant sur le projet associatif, propose et élabore des actions pour l'amélioration des conditions de travail et l'évolution professionnelle de ses membres.
  - Ses délégations : assure la correspondance générale de l'association et supervise la mise à jour des fichiers des adhérent-e-s ainsi que l'archivage des documents importants. Les éventuelles délégations de pouvoirs devront être prévues dans la fiche fonction des salarié-es ou, à défaut, dans un procès verbal de Conseil d'Administration.

- Ce cercle est réservé aux salarié-e-s du RESAM. Ils peuvent apporter dans les différentes instances les compléments d'information permettant une prise de décision éclairée de la part des dirigeants bénévoles.

Les cercles peuvent être responsables d'autres délégations définies par le Conseil d'Administration.

### **Article 13 : fonctionnement du cercle**

Pour chaque réunion, le cercle désigne au minimum un-e secrétaire de séance chargé-e de la prise de notes et de la transmission du procès verbal au Conseil d'Administration, un-e animateur-ice de réunion. Chaque cercle peut définir d'autres rôles en son sein.

### **Article 14 : rôle des représentant-e-s**

Les représentant-e-s font état des décisions prises au sein des cercles auprès du Conseil d'Administration. Il-elle-s participent aux prises de décisions afférentes aux missions et délégations du Conseil d'Administration. Dans ce cadre, il-elle-s évaluent selon leurs convictions les propositions qui sont présentées sans avoir à consulter leur cercle avant d'émettre leur avis.

Le cas échéant, s'il-elle-s participent à une décision affectant les membres de leur cercle qui leur pose problème, ceux-ci auront toujours la possibilité de faire valoir des objections.

## **C – Le Conseil d'Administration**

### **Article 15 : rôle et responsabilité du Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration porte la vision stratégique de l'association. Conformément aux statuts, il organise et anime la vie de l'association. Il exerce l'autorité disciplinaire dans le respect des statuts et contrôle la gestion générale dans ses aspects administratif, moral et financier. Le Conseil d'Administration est chargé de la préparation des rapports statutaires et de l'organisation de l'Assemblée Générale. Il élit ses représentant-e-s aux diverses structures et instances où il doit être représenté. Le Conseil d'Administration valide les dépenses d'investissement supérieures à 1000€.

### **Article 16 : élection des coprésident-e-s**

La désignation des co-président-e-s se fait par une élection sans candidat dont les modalités sont définies à l'article 10.

### **Article 17 : organisation du Conseil d'Administration.**

Les convocations au Conseil d'Administration sont envoyées par mail, accompagnées de l'ordre du jour, du procès verbal du dernier Conseil d'Administration et éventuellement des différents rapports sur les questions à débattre.

Le Conseil d'Administration ne peut délibérer valablement que si au moins 6 membres sont présents ou représentés au moment de la dite délibération. Si ce quorum n'est pas atteint, le Conseil d'Administration peut néanmoins se réunir et préparer le second Conseil d'Administration. Le quorum n'est pas obligatoire lors d'un second Conseil d'Administration qui remettrait à l'ordre du jour les mêmes délibérations.

Pour chaque réunion, le Conseil d'Administration désigne au minimum un-e secrétaire de séance chargé-e de la prise de notes, un-e animateur-ice de réunion. Le Conseil d'Administration peut définir d'autres rôles en son sein.

### **Article 18 : modalités de vote et de procès-verbal**

Les décisions sont prises au moyen d'un vote couleur défini dans l'article 7.

Le procès verbal du Conseil d'Administration, établi après chaque séance, sera validé en ouverture du Conseil d'Administration suivant. Ces procès verbaux de réunions de Conseil d'Administration, une fois validés, sont signés par le-a secrétaire de séance et au moins un-e des co-président-e-s. Ils peuvent être envoyés à tout-e adhérent-e qui en fait la demande.

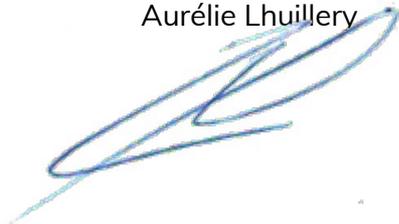
## Article 19 : les co-président-e-s

Il-elle-s signent les procès verbaux (sauf délégation autre du Conseil d'Administration) des réunions et s'assurent de l'archivage des modifications des statuts et changements de composition du Conseil d'Administration. D'une manière générale, il-elle-s veillent à ce que l'ensemble des documents administratifs de l'association puissent être accessibles à tous les membres de l'association.

Date : le mardi 22 mars 2022

La Co-Présidente

Aurélie Lhuillery



Le Co-Président

Mathieu Cirou



# ANNEXE 1

## Porte-voix des associations – Cadre d'action

### Agir en porte-voix des associations afin de relayer leurs besoins, leurs difficultés et leurs initiatives sur le territoire

Le RESAM rappelle son identité politique a-partisane, pour faciliter l'engagement associatif de tous.tes et pour agir comme un relais des associations auprès des institutions. Il agit pour le fait associatif et l'action libre et volontaire, au service de l'intérêt général.

Le RESAM peut appuyer des demandes d'associations si celles-ci semblent révélatrices de besoins émergents ou d'enjeux qui peuvent concerner toutes les associations. A travers cette mission de porte-voix, il s'agit notamment de créer les conditions de rapprochement entre le milieu associatif et les institutions : des espaces de dialogue structurés dans lesquels le RESAM se positionne comme une structure facilitatrice, porteuse d'une parole globale.

La mission de porte-voix des associations s'appuie sur deux grands types d'actions :

- des espace d'échanges d'opinions avec les décideurs institutionnels
- des espaces citoyens d'échanges, de sensibilisation et de mobilisation : agoras citoyennes, communication auprès des médias, campagne de diffusion, etc.

La mission se nourrit du travail mené dans le cadre de L'Observatoire Local de la Vie Associative (OLVA) portée par le Réseau National des Maisons des Associations qui partage la même ambition d'« observer pour agir ».

Elle se nourrit également de la veille permanente des problématiques émergentes sur le territoire : rencontres individuelles avec des associations, temps d'échanges entre associations sur les problématiques communes, etc.

Le cercle est attentif :

- au caractère transparent, public et collectif de la démarche.
- à ce que les « causes » défendues doivent être révélatrices de besoins et d'enjeux plus larges qui touchent le fait associatif même si elles sont exprimées par un seul acteur.
- à faire remonter la discussion au sein Conseil d'Administration quand il considère que la démarche peut porter préjudice au RESAM (exposition politique, risque financier, etc.).
- à définir le bon échelon d'action en faisant remonter à une instance territoriale supérieure si nécessaire : Inter-Points d'Appui à la Vie Associative, Mouvement Associatif de Bretagne, Réseau National des Maisons des Associations, etc.

## Rôles

### Assurer le fonctionnement quotidien de l'association

Gestion administrative et financière  
Gestion des locaux et du matériel  
Gestion des projets du RESAM ( 2D, intermédiation, culture pour tous, maison du monde ...)  
Informations et communication aux adhérent·e·s

### Servir le projet associatif du RESAM

Respect du projet associatif, du règlement et des statuts du RESAM  
Mise en œuvre des décisions prises par les cercles  
Transparence envers les autres cercles, des décisions prises au sein du cercle salarié·e·s.

### Représenter l'association

Sur mandat du conseil d'administration  
Participer aux réseaux d'acteurs locaux, collectifs, institutions et organismes  
Animer les relations partenariales  
Assurer les relations médias

## Cadre

### Répartition des salarié·e·s au sein des autres cercles

Au moins un·e salarié·e par cercle afin d'apporter connaissances et compétences aux différents cercles et leur permettre de prendre des décisions éclairées  
Permet la mise en application immédiate des décisions engageant les salarié·e·s.  
Le ou la salarié·e est membre à part entière du cercle

### Entrées et sorties dans le cercle

Cercle salarié·e·s = réunion d'équipe du RESAM. Peuvent participer : les salarié·e·s du RESAM et les membres bénévoles du Cercle Richesses Humaines  
Possibilité de faire appel à une personne ressource pour avis  
Possibilité d'assister au réunion du cercle "en bocal" avec accord de tous les participants de la réunion.

### Fonctionnement de l'équipe salariale

Souverain sur les prises de décision concernant :

- le quotidien de l'équipe salarié·e·s
- les interactions entre salarié·e·s
- la répartition des tâches et missions entre salarié·e·s

### Porter la voix des salarié·e·s

Proposer des actions pour l'amélioration des conditions de travail et d'évolution professionnelle des travailleur·euse·s du RESAM.  
s'engager dans la Mission de Porte-voix des salarié·e·s du milieu associatif

## Rôles

**Evaluer et assurer le fonctionnement des services du RESAM visant à valoriser et développer l'engagement associatif**

La plateforme benevolat

Le parcours engagement citoyen

L'accompagnement des services civiques

L'espace libre du 2D

**Elaborer d'autres événements et actions autour de l'engagement**

**Exemples :**

Ateliers dans les forums des associations

Création d'outils à destination des associations

Soirées de rencontre entre bénévoles

Permanences accueil bénévolat

Campagnes de communication

Cafés débats, conférences

## Cadre

**Le développement d'outils de communication communs et bien définis**

entre les cercles

à l'intérieur du cercle engagement.

(Pas nécessairement le même pour les 2)

**Souverain sur les prises de décision concernant les rôles**

Délai de 7 jours après rédaction des procès verbaux des réunions du cercle pour que membres ou salarié·e·s du RESAM puissent demander des compléments d'informations ou émettre des objections sur les décisions prises lors de la réunion.

# MISSIONS CERCLE VIE ASSOCIATIVE ET TERRITOIRE

## Rôles

### Tête du Resam

*raison d'être et représentativité*

- Initie l'écriture du projet triennal
- Assure la cohérence des actions vis à vis du projet associatif
- Garant du bon fonctionnement du RESAM (organisation d'ateliers, de groupes de travail si besoin...)
- Évalue la circulation de l'information au sein du RESAM

### Coeur du réseam

*lien et convivialité*

- Accompagnement des membres (formation au fonctionnement du RESAM, fête les arrivées et les départs,)
- Animation de collectifs (Maison du monde, Culture pour tous), Soirées d'informations et de débats...

### Développement territorial associatif

- Participe aux réseaux d'acteurs locaux,
- Porte attention à la répartition des actions sur l'ensemble du territoire
- S'assure de la représentativité et de la diversité des adhérent·e·s du RESAM.

## Cadre

### Prises de décision

- Toutes les décisions au sein des cercles sont prises en décision par consentement.
- Pas de procuration : Si je ne suis pas là je fais confiance au groupe.
- Cependant, j'ai 7 jours après le partage du PV de la réunion pour poser une objection.

### Entrée sortie dans le cercle

- Adhérent·e·s, membres des associations adhérentes et salarié·e·s des associations adhérentes peuvent rejoindre les cercles.
- Une même personne peut rejoindre plusieurs cercles.
- Plusieurs personnes d'une même association peuvent rejoindre un même cercle.

### Communication

- Un procès verbal sera rédigé à chaque réunion des cercles pour informer des décisions prises
- Le PV sera consultable par tou·te·s les adhérent·e·s

### Structure

- Pour chaque réunion, le cercle désigne un·e secrétaire de séance chargé·e de la prise de notes et de la transmission du procès verbal au Conseil d'Administration et un·e animateur·ice de réunion.



## Rôles

### OBSERVATOIRE DE LA VIE ASSOCIATIVE

- Assure la veille du tissu associatif local, régional et national
- Valide les thèmes des enquêtes
- Coordonne les enquêtes et assure leur suivi jusqu'à la diffusion.
- Dans le cas où il y aurait une transmission envers les partenaires publics, le cercle valide la mise en oeuvre de la transmission

## Cadre

### Prises de décision

- Toutes les décisions au sein des cercles sont prises en décision par consentement.
- Pas de procuration : Si je ne suis pas là je fais confiance au groupe.
- Quand la décision peut porter préjudice au RESAM, le cercle fait remonter pour décision au Conseil d'Administration
- Un procès verbal sera rédigé à chaque fin de réunion

### Entrée sortie dans le cercle

- Adhérent·e·s, membres des associations adhérentes et salarié·e·s des associations adhérentes peuvent rejoindre les cercles.
- Une même personne peut rejoindre plusieurs cercles.
- Plusieurs personnes d'une même association peuvent rejoindre un même cercle.

### PORTE-VOIX DES ASSOCIATIONS

- Traiter les demandes des associations
- Orienter les demandes vers les structures ou échelons plus adaptés
- Représenter le Resam dans les échanges avec les interlocuteurs concernés
- Décider des modalités d'action : relayer, interpellier, mobiliser, communiquer, medier, organiser...
- S'assurer de la transmission des informations : agoras citoyennes, communication auprès des médias, campagnes de diffusion, etc.
- Evaluation, Suivi des actions menées

### Structure

- Pour chaque réunion, le cercle désigne un·e secrétaire de séance chargé·e de la prise de notes et de la transmission du procès verbal au Conseil d'Administration et un·e animateur·ice de réunion.

### Le cercle est attentif :

- à la confidentialité stricte des échanges au caractère transparent, public et collectif de la démarche.
- à ce que les « causes » défendues soient révélatrices de besoins et d'enjeux qui touchent le fait associatif même si elles sont exprimées par un seul acteur.
- à définir le bon échelon d'action en faisant remonter à une instance territoriale supérieure si nécessaire : Inter-Points d'Appui à la Vie Associative, MAB, RNMA, etc.

## Rôles

### VEILLE

Détecter les besoins des associations en matière de formations, services et accompagnements en s'appuyant sur l'observatoire de la vie associative et le service de conseils et d'accompagnements.

### SUPERVISE

Concevoir et valider le programme de formations,  
S'assurer du bon fonctionnement des services existants

### PROPOSE

Elaborer des propositions de nouveaux services et formations  
Faire des propositions d'évolutions des services existants

## Cadre

### REGLES

à tout moment une personne peut demander d'entrer dans le cercle ou d'en sortir

Pour tout nouveau membre, un temps d'accueil et de transmission (fonctionnements, avancés, travaux...) sera assuré par un ou plusieurs membres du cercle

Un procès verbal sera rédigé à chaque réunion du cercle et transmis au CA.

### STRUCTURE

Pour chaque réunion, le cercle désigne au minimum un·e secrétaire de séance chargé·e de la prise de notes et de la transmission du procès verbal au CA, et un·e animateur·trice qui se charge de l'ordre du jour, de la date et du lieu de la prochaine réunion.

à la fin de la réunion, on sait qui est animateur·trice et secrétaire de la prochaine réunion

### Cadre déjà posé dans les statuts

- 2 personnes minimum par cercle
- recherche du consentement de chacun
- minimum une réunion par an
- Les adhérent·e·s, les membres des associations adhérentes, et les salarié·e·s du RESAM peuvent rejoindre un cercle
- Une même personne peut rejoindre plusieurs cercles.
- Plusieurs personnes d'une même association peuvent rejoindre un même cercle.

# MISSIONS DU CERCLE FINANCES

## Rôles

### STRATÉGIE

Évalue et participe à la conception des budgets et des plans de financement annuels de l'association et s'en porte garant

Étudie d'éventuelles sources de financements privées.

Élabore un projet de budget en fonction des propositions des différents cercles

### TRANSPARENCE

Prépare le rapport financier, les éléments d'analyse budgétaire, les outils de proposition stratégique afin de faire comprendre les éléments financiers aux adhérent·e·s lors de l'assemblée générale

### STRUCTURE

Le cercle se réunit min. 3 fois/an

Pour chaque réunion, le cercle aura désigné préalablement un·e secrétaire de séance chargé·e de la prise de notes et de la transmission du procès verbal au Conseil d'Administration et un·e animateur·ice de réunion qui se charge de la convocation en s'assurant de la présence d'un maximum de membres

Le cercle doit se réunir dès qu'au moins 1/3 de ces membres en fait la demande

## Cadre

### DECISION

Toutes les décisions au sein des cercles sont prises en décision par consentement.

Pas de procuration : Si je ne suis pas là je fais confiance au groupe.

Si je ne suis pas là je peux faire part de mes remarques ou de mes propositions

Toute proposition fait l'objet d'une rédaction, accepté par les participants de la réunion et transcrite dans le Procès verbal

Le PV est envoyé à tous les membres du cercle qui ont une semaine pour réagir

### ENTREE ET SORTIE DE CERCLE

Adhérent·e·s, membres des associations adhérentes et salarié·e·s des associations adhérentes peuvent rejoindre le cercle.

Une même personne peut rejoindre plusieurs cercles.

Plusieurs personnes d'une même association peuvent rejoindre un même cercle.

## Rôles

### VEILLE AU BON FONCTIONNEMENT DE L'ASSOCIATION

Attentif aux évolutions de la convention collective.

S'assure de la cohérence entre les moyens humains et les missions du Resam (fiches de postes, embauches, plan de formations...)

Est vigilant quant à l'organisation de l'équipe (absences, délégations...)

### S'ASSURE DU BIEN-ÊTRE DE L'ÉQUIPE

S'assure de la bonne tenue des entretiens facultatifs et obligatoires de l'équipe du Résam

S'assure des bonnes relations salarié·e·s/ bénévoles

Recueille les demandes des salarié·e·s, les traite ou les fait remonter en CA

## Cadre

### RÈGLES

Au moins un·e co-président·e dans ce cercle pour signer les documents liés aux ressources humaines (heures, formations, congés, contrats, etc.),

Se réunit une fois par trimestre et suite à une requête des salarié·e·s dans un délai d'un mois

Un procès verbal sera rédigé à chaque réunion du cercle et transmis au CA.

Le cercle peut demander à une personne de sortir temporairement de la réunion quand elle est concernée par le sujet traité.

### STRUCTURE

À chaque fin de réunion, le cercle désigne le·a secrétaire et l'animateur·trice de la prochaine réunion

Le·a secrétaire de séance se charge de la prise de notes et de la transmission du procès verbal au CA

L'animateur·ice de réunion organise la prochaine réunion et s'assure de son bon déroulement

Transmettre le PV de chaque réunion à l'ensemble des membres du cercle. Leur laisser une semaine pour réagir avant l'envoi au CA

## Cadre déjà posé dans les statuts

- deux personnes minimum par cercle
- recherche du consentement de chacun
- minimum une réunion par an
- Les adhérent·e·s, les membres des associations adhérentes, et les salarié·e·s du RESAM peuvent rejoindre un cercle
- Une même personne peut rejoindre plusieurs cercles.
- Plusieurs personnes d'une même association peuvent rejoindre un même cercle.

### QU'EST-CE QUE VOUS AVEZ APPRÉCIÉ DE LA PRÉSENTATION, DE LA PROPOSITION?

- Faciliter la vie des cercles en mettant les moyens d'animation nécessaires (1 salarié par cercle, 1 coordo), c'est un sacré investissement mais me paraît essentiel
- Comité des partenaires = super idée qui devrait se généraliser
- très positif sur la pluralité des possibilités (actions) et de la pluralité des êtres qui animent ces questions mais place supérieur de la parole de chacun
- capacité à moduler son engagement
- documents partagés
- le courage de l'expérimentation

### QU'EST-CE QUI VOUS QUESTIONNE, VOUS PRÉOCCUPE?

- comment "justifier" ce choix dans le budget qui souvent est réservée à l'action direct avec des résultats "livrables"
- attention à ce que tout ne repose pas sur les salariés
- l'incompréhension des gens vis à vis de la nouvelle gouvernance : j'ai l'impression qu'ils ont du mal à se faire un avis
- beaucoup de réunions qui peut freiner la participation de certains membres des cercles déjà très pris dans leur propre asso (notamment asso uniquement de bénévoles)
- la volatilité des présents dans les cercles > frein à l'avancement de la réflexion
- la transversalité (entre les cercles)

### QUELLES SONT VOS IDÉES, VOS AMÉLIORATIONS LIÉES À LA PRÉSENTATION?

- la place des salariés = c'est super. Pourquoi ne participent-ils pas au vote des décisions ?
- 1 temps fort
- amélioration de la communication interne à prévoir
- une vidéo d'éclaircissement afin de mieux saisir le concept de gouvernance partagée, et retraçant l'histoire de ce type de gouvernance
- continuer à travailler sur les rôles tournants en cercle (secrétariat, etc) et sur les techniques de répartition de la parole
- introduire plus de convivialité au sein des réunions de cercle (changer de lieu parfois, gâteaux, choses apportées, autres idées ??)

### QU'EST-CE QUE VOUS AVEZ APPRÉCIÉ DE LA PRÉSENTATION, DE LA PROPOSITION?

- l'accompagnement qui a été proposé afin de prendre ses marques dans les cercles (bravo pour votre suivi au quotidien)
- la richesse des échanges sur le fond et sous une forme jusque-là inconnue pour moi
- mieux découvrir et comprendre mes activités du RESAM
- la polyvalence des questions abordées, qui représentent aussi le large champ de compétences du RESAM
- un regard extérieur pour le RESAM
- La présentation contée des comptes
- La présentation interactive du rapport d'activité
- une forme renouvelée et vivante

### QU'EST-CE QUI VOUS QUESTIONNE, VOUS PRÉOCCUPE?

- l'équilibre dans la répartition des membres au sein des cercles
- la validité du vote couleur dans un contexte dans un contexte de faibles effectifs équilibre des places bénévoles / salariés
- l'autonomie des membres afin que ce soit viable pour le RESAM et ses salariés
- les processus de décisions choisis impliquent-ils / entraînent-ils une hausse du temps consacré pour ce faire
- cette gouvernance suscite-t-elle un regain d'intérêt de la part des bénévoles ou un repoussoir ?

### QUELLES SONT VOS IDÉES, VOS AMÉLIORATIONS LIÉES À LA PRÉSENTATION?

- plus de réunions inter-cercles
- Favoriser l'engagement au sein du cercle VAT et autres cercles
- Un fil rouge sur l'année, un objectif commun précis et concret au sein d'un cercle = mieux suivre le cercle même si on manque une réunion
- avoir un ou plusieurs sujets sur l'année
- quels besoins des bénéficiaires du RESAM, quels outils pourraient enrichir le cercle VAT afin de mettre en place des actions / projet triennal du RESAM
- Formation pour les membres des cercles > enjeu du RESAM / activité du RESAM afin de tendre vers plus d'autonomie