



Diagnostic

Réalisé courant 2024

Table des matières

Contexte.....	2
Questionner l'organisation actuelle, ses points positifs et négatifs, les besoins	2
Questionner l'efficacité de cette organisation et le respect des valeurs de l'association	2
Identifier les leviers pour l'appropriation du projet par ses participants, les moyens pour les renforcer	2
Terrain et méthode de diagnostic	3
Partir du Terrain	3
Suivre une méthode éprouvée.....	3
Analyse des entretiens et retours d'expériences	5
Dans la joie et la bonne humeur	5
Un « joyeux bazar » qui s'organise	8
Le précieux pouvoir des bénévoles	14
Analyse des outils	18
Des outils numériques « en veux-tu, en voilà ! »	18
Des outils de diffusion / communication à compléter	18
Un accès aux outils à faciliter	19
Le rôle de chaque outil à éclaircir	19
Préconisations et propositions	20
1. Une organisation pour favoriser l'implication bénévole	20
2. Des outils et des dispositifs pour fonctionner.....	28
3. Envisager l'avenir	34

Contexte

Objectif: Analyser les expériences des membres actifs dans l'association pour mieux organiser la coordination et la communication.

Ce diagnostic est réalisé dans le cadre d'une mission (rémunérée) **d'organisation de la coordination / communication de La Tresse**, qui se déroule entre mars et octobre 2024.

Il doit permettre de :

QUESTIONNER L'ORGANISATION ACTUELLE, SES POINTS POSITIFS ET NEGATIFS, LES BESOINS

- ce qui convient aux bénévoles, répond à leurs attentes et les motive pour s'investir
- les outils, méthodes, canaux qu'ils utilisent pour s'organiser et communiquer
- les difficultés qu'ils rencontrent pour communiquer et s'organiser
- les besoins qu'ils expriment (en termes de méthodes et outils)

QUESTIONNER L'EFFICACITE DE CETTE ORGANISATION ET LE RESPECT DES VALEURS DE L'ASSOCIATION

- le mode de gouvernance
- la répartition effective des rôles dans l'association
- les manques, ce qui rend l'implication bénévole difficile
- les valeurs en œuvre dans l'association, dans lesquelles les adhérents actifs se reconnaissent et auxquelles ils sont attachés

IDENTIFIER LES LEVIERS POUR L'APPROPRIATION DU PROJET PAR SES PARTICIPANTS, LES MOYENS POUR LES RENFORCER

- le niveau de compréhension et de connaissance par les bénévoles du projet global de l'association (et donc d'éventuels problèmes de « transmission » de l'information)
- les caractéristiques du projet qui sont aujourd'hui identifiées comme favorisant l'implication des bénévoles au quotidien
- les règles de l'organisation qui facilitent cette implication : prise de rôle (bureau, pilotage), partage et accès aux infos, possibilité d'exprimer son point de vue, possibilité de créer un projet, etc

Le diagnostic issu des entretiens est enrichi par une analyse des outils numériques utilisés.

Ce diagnostic est suivi de propositions/ préconisations **de méthodes, d'organisation, de supports et d'outils**, qui pourront répondre aux besoins identifiés.

Terrain et méthode de diagnostic

PARTIR DU TERRAIN

Les entretiens et recueil d'expériences

12 entretiens ont été réalisés, dont 3 avec des membres du bureau, 9 avec des pilotes de groupes et/ou prestataire rémunérée pour la coordination d'un projet de l'association.

Il s'est aussi nourri des retours exprimés par les adhérents de l'association lors des rencontres mensuelles. Le nombre d'adhérents qui se sont exprimés est d'environ **15 personnes** (différentes de celles qui ont participé aux entretiens).

27 personnes au total ont donc été entendues.

L'analyse des outils

Il a aussi été éclairé par l'analyse des outils numériques et/ou supports physiques de coordination et de communication actuellement utilisés par les bénévoles actifs :

- le site internet
- l'outil agorakit de La Tresse
- les autres outils partagés (framadate, framapad, etc... au total une dizaine d'outils)
- les discussions sur WhatsApp
- le logiciel partagé Pahéko (pour la comptabilité, la gestion des caisses et la gestion des adhérents)

SUIVRE UNE METHODE EPROUVEE

La méthode pour élaborer ce diagnostic s'appuie sur celle pratiquée et éprouvée dans des contextes de **recherche en Sciences de l'Information et la Communication (SIC)**.

Les entretiens se sont déroulés sur le mode « semi-directif », qui favorise une parole plus libre et la digression par rapport aux questions formulées. Chaque entretien a duré entre 50 minutes et 1 heure 45 minutes. Ils ont été organisés dans un cadre individuel, sans écoute extérieure pour faciliter la liberté de parole.

Ils ont été enregistrés et retranscrits. Leur réécoute a permis ensuite la présentation des données, des verbatims et l'analyse ci-après. Les références et citations des personnes interviewées sont anonymes, en réponse à la préférence de certaines d'entre elles.

Le recueil d'autres expériences et avis s'est fait dans le cadre des rencontres mensuelles. En particulier à l'occasion de la présentation des premiers résultats de ce diagnostic, plusieurs adhérents présents ont exprimé leurs avis et expériences propres.

La présentation plus spécifique du diagnostic et des préconisations aux membres du bureau a elle aussi donné lieu à des réactions, qui ont à leur tour nourri l'analyse ci-après.

L'analyse des outils numériques, quant à elle, s'appuie à la fois sur :

- les remarques issues des entretiens et expériences communiqués par les membres

- une analyse des interfaces au filtre de critères d'ergonomie et/ou d'accessibilité issus en particulier des usages, règles et bonnes pratiques actuels du web et du numérique (en s'appuyant sur des référentiels professionnel et/ou légaux, la littérature professionnelle et/ou scientifique du champ des Sciences de l'Information et la Communication - SIC)
- une analyse des processus d'organisation mis en place empiriquement dans l'association et ce qu'ils révèlent : choix d'outils par les membres pour pallier des manques, non utilisation de certains outils mis à disposition, cohabitation de plusieurs outils équivalents, etc.

Analyse des entretiens et retours d'expériences

DANS LA JOIE ET LA BONNE HUMEUR

Les entretiens et recueils d'expérience montrent **que les moments de communication informelle et non programmée** constituent le ciment essentiel de l'association.

La convivialité, née de ces contextes informels de communication, permet à la fois de communiquer entre bénévoles, faire germer des idées, trouver des solutions, désamorcer des tensions ou des désaccords et motiver l'implication de chacun.

La force de la communication informelle et non programmée

Tous les entretiens ont montré, à des échelles différentes, que de nombreuses informations circulent au sein de La Tresse dans des contextes de **communication informelle, pas toujours programmés**.

« Je passe à la ressourcerie, et on discute. »

« Le lieu de la ressourcerie est celui qui me permet d'échanger avec les gens. »

« Tu te croises au marché et tu échanges des trucs. »

Ces contextes sont identifiés par les personnes interrogées :

- les rencontres mensuelles de La Tresse
- les lieux investis par l'association : la ressourcerie, les espaces de travail partagés
- le marché de Lalbenque le samedi matin
- les abords de l'école (entrée et sortie, centre de loisirs, pédibus...)
- les événements collectifs, qu'ils soient ou non organisés par La Tresse

On peut y ajouter les conversations téléphoniques entre bénévoles, qui permettent elles aussi des échanges informels.

« J'appelle les gens et ça me permet de prendre le pouls. »

« On papotait à voix basse pendant la rencontre mensuelle. »

Il est intéressant de noter que **de nombreux échanges très importants pour le fonctionnement de l'association** ont lieu « au détour » de rencontres sur d'autres sujets : une

discussion téléphonique initié pour une autre raison, un aparté entre deux adhérents lors d'une rencontre mensuelle, ou un échange en fin de rencontre pendant le temps de l'apéro... Plusieurs personnes interrogées ont décrit l'importance des échanges informels pour le fonctionnement de l'association :

« Passer à la ressourcerie et discuter, c'est l'huile dans les rouages. »
« Ce sont des échanges informels mais essentiels. »

Elles ont notamment évoqué des **malentendus éclaircis**, des désaccords rediscutés dans ces contextes. Plusieurs ont aussi noté que de nombreuses **informations d'organisation** circulent dans les contextes informels. Il s'agit en général d'informations qui intéressent un petit nombre de personnes, et ne font ni l'objet d'une prise de parole collective, ni celui d'un message écrit. Pour autant, ces informations restent parfois cruciales.

Enfin de façon plus générale, il s'agit d'une **« diffusion douce »** des actualités et petits événements de l'association, qui se propagent ainsi parmi tous les adhérents actifs.

La convivialité comme moteur

Au-delà de la dimension informelle et spontanée de ces échanges, c'est **la convivialité qui les accompagne**, qui a été le plus souvent évoquée lors des entretiens comme terreau essentiel de l'association.

« On est quelques-uns à être attachés à ce truc de la convivialité, et c'est aussi pour ça qu'on a adhéré à La Tresse, pour des moments où tu te retrouves, tu te fais plaisir, t'imagines des trucs. »
« Moi j'adore les rencontres mensuelles. C'est chaleureux et puis on prend la parole facilement et ça fait germer des idées »
« C'est aussi ça (...) qui permet à de nouvelles personnes de s'intégrer. »

Les moments de convivialité sont identifiés comme espaces permettant de faire éclore de nouvelles idées, de laisser la place pour débattre, s'enthousiasmer, etc.

Convivialité, joie, partage, rire sont donnés comme les moteurs des projets de La Tresse.

A ce titre, les **rencontres mensuelles** sont unanimement considérées comme des moments indispensables au bon fonctionnement de l'association. Parfois critiquées pour leur longueur, elles restent plébiscitées pour leur intérêt et l'occasion qu'elles sont pour chacun de rester connecté au projet de l'association et à l'assemblée des adhérents.

« Le canal de transmission des infos d'un groupe vers le reste de l'asso, pour moi c'est en réunion mensuelle que cela se fait »

« Les rencontres mensuelles, c'est de la gouvernance collective pour de vrai, pas juste sur le papier. »

« Les réunions sont trop longues, il faut mieux chronométrer. Mais bon, je comprends que les gens sont aussi là pour passer un bon moment ensemble, c'est vrai. »

Bénévoles et outils numériques : « je fais avec et je détourne »

Dans le même ordre d'idée, les différents outils numériques à la disposition des bénévoles de l'association sont tantôt désinvestis ou critiqués, tantôt réinvestis et détournés, mais toujours pour aller eux aussi dans le sens d'une meilleure convivialité :

WhatsApp, par exemple, est presque exclusivement utilisé pour des échanges pratiques, d'organisation pure. La messagerie instantanée est finalement peu utilisée pour des « discussions », beaucoup de bénévoles préférant de loin les échanges interpersonnels. Lorsqu'elle est utilisée pour de véritables discussions, elle donne lieu selon plusieurs personnes interrogées à **une véritable gêne face à la mauvaise interprétation des messages et le danger de ces échanges pour que les relations entre personnes restent sereines**. Beaucoup des personnes interrogées font donc le choix de favoriser les appels téléphoniques ou rencontres interpersonnelles pour les discussions.

Certains groupes projets de La Tresse et/ou certains bénévoles investissent cependant WhatsApp différemment, avec parfois beaucoup de créativité : par exemple les objets de la ressourcerie qui « s'expriment » sur le fil ressourcerie, ou l'utilisation du mode « vocal ».

« Sur WhatsApp, on ne sait pas pourquoi quelqu'un ne répond pas : est-ce que c'est qu'il est vexé, qu'il s'en fiche ? c'est très déstabilisant et ça déforme les relations. »

« Le vocal permet de détourner un peu WhatsApp, il y a d'autres choses qui passent par l'oralité. »

« Pour aider à la coordination des groupes, la parole, c'est mieux. »

Les personnes interrogées ont donc toutes identifié que **l'informel, la convivialité et la communication interpersonnelle** sont non seulement indispensables au **fonctionnement de l'association**, mais cruciale pour la **créativité** et fondamentale dans leur **volonté de s'investir en tant que bénévole**.

UN « JOYEUX BAZAR » QUI S'ORGANISE

« Quand on est arrivés, il n'y avait rien, juste un jardin à nettoyer et il n'y avait pas de question à se poser pour savoir comment faire pour que tout le monde soit au courant de tout. »

Les différents entretiens montrent très clairement certaines **faiblesses de l'organisation**, qui doivent aujourd'hui être comblées. **Communiquer entre bénévoles, être informé de l'actualité de l'association, intégrer les nouveaux venus, piloter un projet, mettre à profit les compétences de chacun...** : autant d'actions que chacun mène comme il peut, en se débrouillant.

Au-delà de ces difficultés, c'est la **communication vers l'extérieur trop peu organisée** qui est la plus symptomatique d'une organisation encore floue, qui n'a pas eu le temps d'évoluer avec la croissance rapide de ses activités.

Le glanage d'informations

Au fil des entretiens et recueil d'expériences, il apparaît que les informations et actualités des différents projets circulent au sein de La Tresse malgré l'absence de véritable dispositif clairement défini comme tel. Cette transmission se fait par des canaux plus ou moins inattendus, au sein desquels chacun glane les informations qui l'intéressent.

Pour de nombreux adhérents, les 3 canaux principaux d'information sur les activités des différents groupes projets sont :

- **les rencontres mensuelles** : principal canal d'informations pour les adhérents ; c'est une des caractéristiques qui donnent à ces rencontres toute leur valeur.

« Le canal de transmission des infos d'un groupe vers le reste de l'asso, pour moi c'est en réunion mensuelle que cela se fait »

« Les rencontres mensuelles, ça me permet de me tenir au courant d'un peu tout, d'entendre les gens des autres groupes parler de ce qu'ils font. »

- **le mail d'invitation aux rencontres mensuelles** : largement diffusé à une liste de 350 personnes environ aujourd'hui, il est un moyen de rester informé. C'est notamment **l'agenda en fin de message** qui est le plus adapté à une forme de glanage d'informations sur les différents projets de l'association.

Il est important de noter que ce message est aujourd'hui le principal canal d'information de certaines personnes extérieures à l'association, inscrites dans la **liste de diffusion** (témoignages recueillis hors du contexte de ce diagnostic, auprès de personnes du village non-adhérentes de La Tresse).

« Même pour les nouvelles personnes ou les nouveaux adhérents, l'avantage c'est qu'il n'y a pas de filtre en fait, tout le monde a la même info, de ce qui s'est déroulé, des événements à venir. Tu te sers. [A propos du mail d'invitation à la rencontre mensuelle] »

- **la page d'accueil de Agorakit**, qui donne à voir les derniers messages postés dans les différents groupes de la plateforme. Ce type d'aménagement d'interface, présent sur de nombreuses plateformes collaboratives, a pour rôle de permettre une lecture rapide des dernières conversations. Un moyen comme un autre de s'informer de l'actualité de tel ou tel groupe, même si les messages diffusés dans ce cadre n'ont pas été postés dans ce but.

« Les « dernières discussions » et l'« agenda » permettent de suivre un peu les actualités des groupes. [A propos d'Agorakit] »

« Les « dernières discussions » c'est bien, ça permet de lire ce qu'il se passe dans les groupes, même si ce n'est pas fait pour ça. »

Les groupes **WhatsApp** permettent aussi à certains de rester informé des actualités des différents groupes, mais ce cas de figure concerne surtout les personnes du bureau et/ou investies dans la partie coordination de l'association.

« Être dans un groupe WhatsApp et suivre les conversations, même si je n'y participe pas, me permet de suivre ce qui se passe. Ça me donne la température »

Les rencontres mensuelles et l'informel sont donc le lieu d'information privilégié. En l'absence de dispositif défini comme tel, chacun glane donc les informations où il les trouve, dans l'agenda diffusé par mail ou sur Agorakit, entre les lignes de conversations numériques.

Comprendre et faire comprendre La Tresse...

« Pour moi je vois un grand fatras qui part dans tous les sens, même si bon, on voit bien quels sont les objectifs »

« J'ai du mal à cerner le projet de La Tresse »

Un niveau de connaissance du projet inégal parmi les bénévoles

Il ressort des entretiens que de nombreux bénévoles actifs ont beaucoup de difficultés à comprendre la totalité du projet de La Tresse.

Deux catégories de bénévoles ont une perception claire du projet dans toutes ses dimensions :

- les bénévoles présents dans le projet depuis le début
- les anciens ou actuels membres du bureau qui ont eu le temps de se l'approprier

Pour la plupart des bénévoles qui ont intégré le projet après son lancement, il reste longtemps flou. Il s'éclaircit petit à petit, lorsque les personnes s'investissent dans les différents groupes.

« Pour l'instant il y a quelques personnes qui ont toutes les infos et quand tu arrives tu es largué. »

« Avec l'exemple de la ludothèque, c'est devenu un peu plus clair »

Les connaissances parfois incomplètes des pilotes

Cette méconnaissance de la globalité du projet est aussi présente parmi **les pilotes des groupes** :

Tous les pilotes ont une conscience claire des **valeurs véhiculées par l'association**. Ils sont tous attachés à l'idée de faire vivre ces valeurs, et de les nourrir.

Ils ont aussi en général une vision assez claire du **mode de gouvernance collectif et du champ d'action possible du bureau**.

Les pilotes des groupes ont tous conscience d'avoir un **rôle de transmission** de ce qu'est La Tresse, mais ils n'ont pas toujours les informations qui leur permettent de jouer ce rôle.

« J'ai compris le système de financement de La Tresse, mais comment nous on va s'en servir, ça je sais pas. »

« Il serait intéressant que je comprenne le fonctionnement financier de La Tresse, parce qu'il y a des questions des fois à ce sujet, dans les réunions du groupe. »

Il leur manque parfois des **connaissances concrètes** sur :

- l'organisation financière
- le niveau d'autonomie de leur groupe projet (communication, fonctionnement, finances)
- l'articulation du projet de leur groupe avec le projet global de La Tresse
- le dispositif d'Espace de Vie Sociale de la CAF
- la place de La Tresse dans l'environnement institutionnel local
- certaines règles de fonctionnement de l'association
- les outils à leur disposition

C'est souvent par le biais de l'activité qu'ils développent au sein de La Tresse qu'ils acquièrent une connaissance plus globale du projet, en fonction de leurs besoins financiers, de communication et de diffusion, d'outils, etc.

Les « nouveaux arrivants » un peu perdus...

Ce constat de transmission difficile du projet de La Tresse inclut les **nouveaux venus**. Ils viennent à La Tresse soit dans le cadre des rencontres mensuelles, soit lors d'événements, soit par les lieux déjà existants (ressourcerie et espaces de travail).

Aucun support jusqu'à présent ne permettait de leur présenter le projet en quelques mots et ils essayaient de comprendre La Tresse en suivant les débats parfois assez techniques ou spécifiques des **rencontres mensuelles**, avec l'impossibilité de commencer par une vision globale du projet.

Il s'agit d'un point dont tous les bénévoles actifs de La Tresse ont conscience, et le besoin de **supports pour expliquer simplement le projet** s'exprime depuis longtemps.

Piloter à vue...

« Je ne sais pas toujours, en tant que pilote, comment demander de l'aide aux gens (du groupe, de l'association) »

« Je ne sais pas toujours à qui m'adresser pour poser des questions. »

Au-delà d'un éventuel manque de connaissance du projet, les pilotes rencontrent aussi des difficultés au quotidien pour le fonctionnement de leurs groupes projets :

- Ils sont inégalement outillés et compétents sur les **outils à leur disposition**.

« Je me suis rendu compte par hasard que je pouvais envoyer un message à un groupe entier via agorakit »

« Je ne fais pas la différence entre les discussions et les dépôts de fichiers »

« Où mettre les infos ? »

« Pour caler les dates, je ne sais pas quel outil utiliser »

- Ils n'ont pas tous la même connaissance des possibilités de **communication** qui s'offrent à eux : **vers le reste de l'association, vers l'extérieur de l'association**.

« Sur cette communication vers l'extérieur, je m'autorise peu de choses parce que je ne sais pas comment les uns ou les autres l'envisagent. »

« Je n'ose pas trop publier sur le groupe global la Tresse »

- Ils n'avaient jusqu'à présent pas vraiment de **modèles de supports pour communiquer vers l'extérieur**.

« Je me sens capable d'utiliser un gabarit. (...) Ce qui m'arrête c'est plus la manière de laquelle il faut tourner le message »

« Si j'ai besoin d'un flyer ? euh... je demande à Isabelle ? »

- Ils prennent donc des initiatives avec prudence, en s'assurant autant que possible qu'ils passent par les bons canaux. A ce titre, ils ne savent pas toujours **à qui poser des questions**.

La Tresse invisible

De façon générale, il est ressorti des entretiens et du recueil des expériences des bénévoles que La Tresse est pour l'instant trop peu visible.

La **communication vers l'extérieur** est trop peu investie, et La Tresse **n'apparaît pas assez dans l'espace public** à Lalbenque même.

Les manques concernant la communication extérieure ont déjà été identifiés, et ce diagnostic ne fait que les confirmer. Les pilotes sont très demandeurs **d'outils et de formation pour être autonomes sur cet aspect**.

Les questions de **l'affichage public et de la signalétique** font elles aussi l'unanimité parmi les personnes interrogées.

Bénévoles mais tous professionnels de quelque chose...

La question des compétences des bénévoles est régulièrement abordée au sein de La Tresse, non pas pour regretter leur absence mais plutôt pour constater la **très grande variété et qualité des compétences** présentes parmi les membres de l'association.

Il faut y ajouter une appétence dans **l'acquisition de nouvelles compétences** pour beaucoup d'entre eux.

Mettre les compétences de chacun au service d'un collectif

De manière générale, on peut constater que le collectif des membres actifs de La Tresse, qui compte environ une quarantaine de personnes, possède de nombreuses compétences à un niveau professionnel, voire un niveau d'expertise très important.

Au fil de l'eau, nombre d'entre eux les ont proposés pour aider à mettre en œuvre telle ou telle action.

Plusieurs des personnes interrogées ont évoqué l'idée **d'un dispositif qui permettrait de savoir auprès de qui trouver l'une ou l'autre de ces compétences**, pour faciliter les échanges et la réalisation des projets.

La montée en compétences des bénévoles

Outre les compétences déjà présentes parmi les bénévoles, les entretiens ont confirmé **l'appétence des bénévoles de La Tresse à acquérir de nouvelles compétences**.

Certains bénévoles ont suivi **des formations** en comptabilité, sur les outils numériques, etc.

D'autres **se sont formés ou informés sur les sujets** pour lesquels ils se sont investis à La Tresse : par exemple sur ce qu'est une ressourcerie, ou comment accueillir dans un lieu certains publics « à particularité ».

Face aux faiblesses de l'organisation, les bénévoles s'adaptent, mettent en place des solutions et détournent si nécessaire les moyens à leur disposition pour répondre à leurs besoins.

*Les **rencontres mensuelles** se confirment comme étant un moment essentiel au fonctionnement quotidien de l'association : partage et diffusion d'information, espace de « validation » des solutions trouvées par chacun, partage des doutes et questions, créations de liens de collaboration, de partage de compétences.*

*Les **outils numériques** sont quant à eux réinvestis voire détournés pour répondre aux besoins, et on peut constater que leur utilisation et les « travers » qu'ils pourraient générer se régulent naturellement, grâce au fort attachement aux échanges interpersonnels et à la convivialité déjà évoqués.*

Certains manques sont déjà clairement identifiés, et doivent être comblés :

- **supports et méthodes de communication extérieure** (charte graphique, réseaux sociaux, site internet, etc.)
- rendre La Tresse visible dans l'espace public : **signalétique, affichage**
- soutenir les pilotes avec **des méthodes, des outils**

*Les entretiens ont aussi révélé l'envie collective de mettre en place un système permettant **d'identifier les bénévoles actifs (type trombinoscope) et leurs compétences**.*

LE PRECIEUX POUVOIR DES BENEVOLES

Au travers des entretiens et du recueil d'expériences auprès des bénévoles actifs de La Tresse, **certains des leviers de leur implication** ont pu être identifiés, au-delà de **la convivialité et de la construction de lien social** déjà évoqués.

Ainsi, il ressort que la **gouvernance horizontale et collective** est fondamentale pour beaucoup de membres, et constitue une des conditions de leur investissement.

La **liberté d'initiative** qui accompagne la gouvernance partagée, est aussi évoquée comme un des moteurs de leur implication.

Plusieurs pilotes ont aussi mentionné La Tresse comme **outil pour les habitants**: une structure qui **accueille des projets, les soutient avec une organisation**, une communication, etc.

Enfin, les entretiens ont montré **l'urgence de réfléchir précisément au rôle du bureau**, pour que régulièrement de nouveaux bénévoles s'y engagent et que les rôles tournent.

La gouvernance collective

« Les adhérents sont décisionnaires au même titre que les gens du bureau, cela m'a surprise positivement. »

« La gouvernance collective, pour moi c'est ce qui fait tout le projet. Sans ça, je ne serai pas là. »

Pour beaucoup de bénévoles, et notamment la plupart des pilotes interrogés, la gouvernance collective nécessite **une vigilance, qu'ils sont prêts à avoir eux-mêmes**, pour garantir son application.

Pour beaucoup d'entre eux, l'horizontalité de la gouvernance est le **principal argument pour leur investissement** dans le projet de La Tresse.

La prise de parole facile, l'écoute de tous les avis, les débats... chacun y trouve à la fois une **possibilité de faire entendre son point de vue** mais aussi **un cadre dans lequel trouver du soutien**, des solutions, etc.

Plusieurs personnes ont à ce titre noté **le respect de la parole de chacun et la bienveillance du collectif**. Là aussi, chacun se sent investit dans le fait de garantir ces fonctionnements.

L'initiative et la liberté au cœur de l'implication bénévole

« Pour moi, la liberté qu'amène le fait d'être un projet en création est le terreau idéal, en tous cas pour ma personnalité. C'est-à-dire que tu arrives, et tu peux faire les choses, apporter ce que tu veux, leur donner les couleurs que tu apportes toi. »

La Tresse a été très nettement identifiée par les pilotes et bénévoles actifs comme un terrain de jeu pour la **création de nouveaux projets**. La possibilité de **proposer des activités en y apportant sa propre touche** est propice à l'investissement d'un nombre important de bénévoles actifs.

Plusieurs pilotes remarquent que c'est **la jeunesse du projet et le cadre encore flou**, encore en friche, qui autorisent parfois cette liberté.

Dans ce cadre, **la confiance que le collectif accorde à chaque personne** qui choisit de prendre en charge une action nourrit l'enthousiasme et l'implication, et plusieurs bénévoles parlent de cette **possibilité de prise de responsabilité** comme décisive pour leur implication.

La Tresse, un outil pour les habitants

« Nous avons intégré la Tresse pour élargir le public et organiser éventuellement des événements, etc. »

« Faire mon projet avec La Tresse, c'était pour avoir les retours d'un groupe déjà structuré. Cela donne une légitimité à ce projet. Et c'est aussi pour la communication. »

« Intégrer la Tresse permettra de pouvoir trouver des partenaires. »

L'ouverture de La Tresse à de nouveaux projets (au-delà des 3 dispositifs espaces de travail partagés, ressourcerie et café associatif et familial) a permis de positionner l'association comme **outil au service des habitants**.

Plusieurs des projets qui se sont créés ou ont intégré La Tresse l'ont fait de manière très claire pour pouvoir **s'appuyer sur l'organisation, ses outils, sa capacité à communiquer**, etc. C'est le cas notamment du groupe Cinéma (programmation CinéLot) qui existait déjà et a rejoint La Tresse en 2023 ou le groupe glanage, qui a intégré La Tresse pour se lancer, avec l'idée qu'il pourrait un jour se déployer au-delà de l'association.

Charge mentale du bureau, transmission, organisation

« Pour l'instant on ne sait pas qui fait quoi dans le bureau ».

« Il faut que le bureau sache comment fonctionner. »

« Je veux bien faire des choses, mais je ne sais pas quoi ! »

La recomposition du bureau qui a vu, à l'assemblée générale de février 2023, le renouvellement de 4 membres sur 9, a provoqué une période de flottement dans l'association. Cette période permet de faire plusieurs constats :

1. **Les règles de fonctionnement de l'association, qui apparaissent au règlement intérieur, ont joué leur rôle et montré leur efficacité pour la solidité de l'association** : le fonctionnement clair de la gouvernance et le recours à l'assemblée des adhérents pour toutes les décisions importantes ont permis de trouver des solutions, de calmer les désaccords et les tensions et de protéger l'association dans un contexte de crise.
2. **La question de la transmission des informations et du passage de relais par les membres du bureau sortants** est cruciale. Elle nécessite une réflexion et la mise en place d'une organisation pour être facilitée.
3. **Les membres du bureau sortants restent pour la plupart des bénévoles actifs** de l'association. Leur passage dans le bureau leur donne une vision globale de l'association et son fonctionnement. Ainsi, mécaniquement, une « **montée en compétences** » se met en œuvre à chaque relais. Le passage par le bureau devient une sorte de « **formation** ».
4. **Le bureau, son fonctionnement et la répartition des tâches doivent être structurés** pour que les bénévoles qui pourraient vouloir l'intégrer sachent de quoi il retourne et que l'intégration des nouveaux membres chaque année soit plus facile.
5. **Il est indispensable de favoriser le changement régulier des membres du bureau**, pour leur **éviter l'épuisement** et éviter que certains membres deviennent « **indispensables** ».

Le « **pouvoir des bénévoles** » de La Tresse a fait ses preuves : il est au cœur de **l'implication bénévole** et c'est lui qui **garantit la solidité de l'association** :

- **La gouvernance collective, la possibilité d'exposer son point de vue, le respect et la bienveillance du collectif** sont un des principaux leviers d'implication bénévole.
- **Il y a une appropriation de l'association par les adhérents**, qu'ils soient ou non dans le bureau. Il ressort des entretiens et recueil d'expérience que **les adhérents se sentent responsables de l'association et sont attentifs au respect des règles de fonctionnement** qui ont été choisies par eux.
- **La liberté d'initiative, la possibilité d'apporter sa touche personnelle à un projet, et la confiance accordée aux membres actifs** par le collectif est très précieuse aux yeux des personnes interrogées. Le projet encore « en friche » est une des raisons de cet état de fait. Il est important d'en mesurer l'importance pour l'avenir.
- **La Tresse est identifiée comme un outil permettant de créer des projets ou de les développer** grâce à son organisation, sa communication, son statut auprès des institutions. C'est ce qui a motivé l'implication de plusieurs membres actifs.
- **L'organisation du bureau doit être structurée et transmissible** afin de permettre le changement régulier de ses membres, **pour qu'aucun ne s'épuise** :
 - **Chacun doit savoir en quoi consistera son rôle** s'il s'investit
 - **Le relais entre anciens et nouveaux membres** doit être facilité
- **Le passage par le bureau** et la compréhension plus fine du projet qu'il entraîne est une manière de **faire monter en compétences** le collectif des adhérents actifs.
- **Les règles de gouvernance** mise en place et actée dans le règlement intérieur ont montré leur **efficacité** et garantissent une certaine **solidité** de la structure.

Analyse des outils

DES OUTILS NUMERIQUES « EN VEUX-TU, EN VOILA ! »

Les membres actifs de l'association, pour faire face à leurs besoins quotidiens, utilisent des outils qui ont été choisis par le collectif et trouvent aussi comme ils le peuvent d'autres outils pour des tâches complémentaires. Parfois il s'agit d'outils communs à tous, parfois non.

On voit ainsi cohabiter une multiplication d'outils numériques qui ont parfois les mêmes fonctionnalités. Globalement, on peut lister les familles d'outils nécessaires (2 outils ayant les mêmes fonctionnalités constituent une famille)

- Prise de rdv ou planning partagée (type Doodle ou Framadate)
- Tableur (type Framacalc, Excel ou GoogleSheet)
- Agenda partagé
- Prise de note partagée (type Framapad ou Googledoc)
- Plateforme pour déposer des fichiers (type drive)
- Espace pour partager des fichiers (type Agorakit)
- Espace de partage d'informations, de discussions (type Agorakit)
- Messagerie instantanée (type WhatsApp)
- Site internet
- Newsletter ou email à des listes de diffusion
- Adresses mails de l'association (gmail et agorakit)
- Pages sur les réseaux sociaux
- Outil de création de supports de communication (type Canva)

DES OUTILS DE DIFFUSION / COMMUNICATION A COMPLETER

Site internet, réseaux sociaux, liste de diffusion

Le site internet de La Tresse en est à sa version première, et reste à compléter et développer. Il s'agit d'un chantier déjà identifié par les membres de l'association.

Les réseaux sociaux, Facebook et Instagram sont utilisés assez activement, mais de façon inégale selon les groupes projet.

La liste de diffusion de La Tresse compte environ 350 personnes inscrites. Elle fait partie des canaux principaux de diffusion de l'information.

L'affichage public

Le seul espace d'affichage public pérenne actuellement est celui présent à l'entrée de la ressourcerie : une série de petits panneaux carrés en tableau noir, qui donnent des informations sur les différents projets de La Tresse.

Il ressort du diagnostic un manque très important de présence de La Tresse dans l'espace public à Lalbenque : signalétique, panneau d'information, etc.

Affichage collectif interne à l'association

Dans le même sens, les informations internes ne circulent que par le numérique ou les relations interpersonnelles, puisqu'aucun affichage « interne » n'existe aujourd'hui à La Tresse.

UN ACCES AUX OUTILS A FACILITER

Les outils actuels ont une « utilisabilité » variable : certaines interfaces d'outils sont simples et adaptées à des personnes de tous niveaux dans la pratique du numérique, d'autres, à l'autre extrême, ne sont utilisables que par quelques personnes car trop complexes.

Par exemple l'éditeur des contenus du site internet, ou l'interface de rédaction de la newsletter sont inaccessibles à la plupart des membres de l'association, en raison de leur complexité.

LE ROLE DE CHAQUE OUTIL A ECLAIRCIR

Au travers des entretiens et de l'analyse des outils, on peut identifier plusieurs points qui posent problème :

1. La multiplication des outils complique l'accès au numérique pour les personnes peu « aguerries ». (Quel outil dois-je utiliser pour quelle action ? confusion, incertitude, ...)
2. L'absence d'outil « officiellement » choisi pour certaines tâches amène chacun à trouver ses propres solutions, ce qui entretient la multiplication des outils
3. Certains outils appartiennent au logiciel libre ou respectent des valeurs éthiques correspondant aux valeurs auxquelles les membres de La Tresse sont attachés, d'autres non.

De manière plus globale, l'organisation et l'articulation des outils entre eux s'est construite empiriquement et nécessite aujourd'hui une rationalisation, afin que chacun puisse savoir facilement comment et avec quel outil accomplir telle ou telle tâche.

Le cas d'un flou intéressant : Agorakit et www.la-tresse.org

On note au travers des entretiens **une confusion entre le rôle d'Agorakit (plateforme de partage collective et ouverte au public) et le site internet (plutôt un site vitrine)**. L'analyse des outils eux-mêmes permet de comprendre aisément cette confusion, puisque Agorakit permet une « publication » de contenus qui dans le contexte de La Tresse (de nombreux projets, de nombreux adhérents) s'apparente à une publication « grand public ».

Cette porosité entre le site internet et Agorakit pourrait être une solution de communication intéressante pour La Tresse : **rendre publique la plateforme qui donne à voir la vie quotidienne de l'association** (dates de l'agenda, échanges entre adhérents, etc.), à la condition qu'elle soit facilement décryptable pour quelqu'un d'extérieur, est un bon moyen de montrer **l'ouverture, la facilité d'intégration des nouveaux venus, la transparence de l'association**, autant de valeurs qui sont au cœur du fonctionnement de La Tresse.

De plus, l'articulation technique déjà mise en place entre le site et Agorakit amène des solutions intéressantes et efficaces, par exemple l'extrait d'agenda (issu d'Agorakit) joint à la newsletter (issue du site internet).

Préconisations et propositions

Le diagnostic a permis d'identifier des manques et/ou des difficultés. Il a aussi permis de préciser les fonctionnements et outils adaptés, importants et/ou nécessaires dans l'organisation actuelle de La Tresse.

La force de La Tresse, c'est l'implication ses membres.

L'investissement bénévole est une caractéristique forte de l'association. C'est ce qui lui donne son dynamisme et sa force. Le risque existe néanmoins qu'ils s'épuisent ou se lassent. Il est donc essentiel d'imaginer des solutions pour :

- **Pallier les difficultés rencontrées par les membres au quotidien**
- **Soutenir les leviers de leur implication**
- **Favoriser le renouvellement des postes qui semblent les plus lourds.**

Pour ce dernier point, il s'agit de :

- **Structurer le plus possible les différentes fonctions d'organisation** pour permettre aux membres de s'y projeter et de s'approprier rapidement ces fonctions.

1. UNE ORGANISATION POUR FAVORISER L'IMPLICATION BENEVOLE

Il ressort du diagnostic que 3 valeurs en œuvre à La Tresse conditionnent particulièrement l'implication de beaucoup de membres actifs de l'association et devraient guider les choix d'organisation, pour que cet investissement puisse perdurer, tout en évitant la lassitude et l'épuisement.

La proposition faite à la suite du diagnostic se construit donc autour de ces valeurs :

Convivialité et lien social

Les rencontres mensuelles

La préférence pour les échanges interpersonnels

Horizontalité de la gouvernance

Le rôle et les fonctions du bureau

Définir le rôle du pilote

Liberté d'initiative

Définir le rôle du pilote (bis)

Faciliter le partage des compétences de chacun et la montée en compétences de tous

Convivialité et lien social :

Les rencontres mensuelles

Les rencontres mensuelles se sont confirmées comme dispositif adapté au fonctionnement actuel de l'association.

Unaniment plébiscitées mais parfois critiquées pour leur longueur et la dimension descendante de leur forme, les rencontres mensuelles de La Tresse évoluent donc en 2024 :

Dans l'objectif de favoriser la convivialité et les liens informels, le choix a été fait à la suite de ce diagnostic d'expérimenter une nouvelle forme pour les rencontres mensuelles de La Tresse, à savoir **un repas partagé, avec des prises de parole au cours du repas**.

En outre, un « mot de passe » est proposé à chaque rencontre, prétexte pour favoriser le jeu et la bonne humeur.

La forme du repas favorise les débats et la convivialité, permet des prises de paroles plus faciles pour des personnes plus « timides » et se déroule selon un rythme moins linéaire avec une forme moins « descendante ».

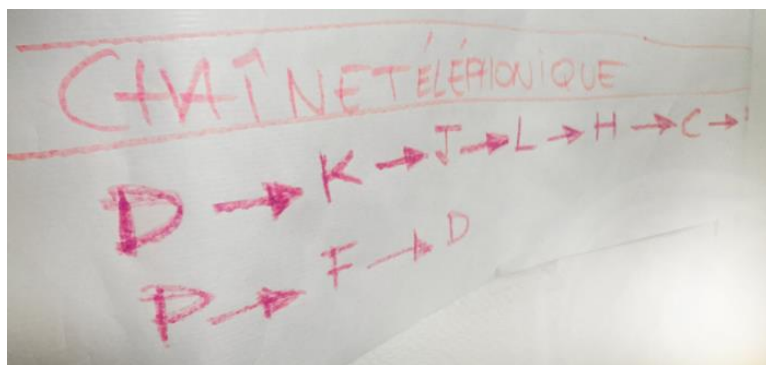
Elle ne peut cependant fonctionner que sous certaines conditions :

- **Les prises de paroles sont respectées** et chacun interrompt les discussions entre membres lorsqu'elles ont lieu
- **Les membres ne perdent pas de vue le sujet** discuté et le déroulement de l'ordre du jour

Cette nouvelle formule est en cours d'expérimentation depuis juin 2024.

La préférence pour les échanges interpersonnels, exemple de la chaîne téléphonique

Parmi les changements dans l'organisation du bureau abordés ci-après, le choix a été fait de créer **une chaîne téléphonique** au sein du bureau. Le principe est qu'une information peut circuler entre tous les membres du bureau avec un seul appel donné et un seul appel reçu pour chacun des membres. Peu d'appels donc pour chacun et des avantages en termes de relations :



La chaîne téléphonique du bureau millésime 2024



Extrait de la restitution du diagnostic aux membres de La Tresse, rencontre mensuelle La Tresse de mai 2024.

- Des échanges vocaux interpersonnels plutôt que de messages numériques par WhatsApp
- Un fonctionnement qui évite les débats collectifs par messagerie instantanée (qui génère parfois de forte tension et des malentendus)

Ce dispositif est en cours d'expérimentation depuis juin 2024.

Horizontalité de la gouvernance

Le rôle et les fonctions du bureau

Depuis la création de l'association, le rôle du bureau a été défini et acté (voir règlement intérieur rédigé en 2023 et voté en AG 2024) comme un rôle **essentiellement exécutif**. Le bureau n'a pas de pouvoir de décision sur les sujets qui mettent en jeu l'organisation, les budgets et / ou les choix stratégiques de l'association. Les contours de ce rôle, la qualité des personnes pouvant y accéder et leur durée de mandat sont précisés dans le règlement intérieur.

Le diagnostic permet d'aller plus loin dans cette réflexion. En effet, outre la nécessité d'éviter la lassitude des membres actifs de l'association, **le renouvellement régulier des membres du bureau** est un enjeu important de l'association car il permet :

- **La montée en compétence des membres** : chaque membre qui passe par le bureau témoigne d'une « transformation », meilleure compréhension du projet de l'association, meilleure appréhension des enjeux, des difficultés, des forces. Il devient un membre « plus éclairé ». Renouveler le bureau est donc un moyen de faire monter en compétences les membres de l'association qui passent par cet organe.
- **Le partage effectif de la gouvernance, la possibilité pour chacun d'être au cœur du projet** : les membres du bureau, même sans grand pouvoir de décision, sont moteurs de l'association et lui donnent sa couleur. Le renouvellement des membres garantit en partie une forme de partage du pouvoir exercé par chacun au sein de l'association.

Dans cet objectif, à la suite de ce diagnostic, le fonctionnement du bureau et le rôle de ses membres a été repensé. Une nouvelle organisation et répartition des rôles a été définie, pour :

- **Faire face aux difficultés et/ou lourdeurs de fonctionnement** rencontrées par les membres du bureau
- formaliser les rôles pour que **de nouveaux membres puissent se projeter** en tant que membre du bureau et **s'approprier rapidement leur fonction** le moment venu

Les tâches du bureau se réorganisent donc comme suit (chaque tâche est détaillée après cette liste) :

- 1- Organisation des rencontres mensuelles

- 2- Communication quotidienne
- 3- Gestion des mails de La Tresse
- 4- Relations avec la mairie de Lalbenque et la Communauté de Communes (hors volet social)
- 5- Comptabilité / trésorerie (hors gestion budgétaire)
- 6- Gestion des adhésions
- 7- Guichet de La Tresse



Extrait du travail de réorganisation du bureau « avant – après » (juin 2024) et de sa restitution aux membres de La Tresse, rencontre mensuelle La Tresse de juin 2024.

1. Organisation des rencontres mensuelles

La nouvelle forme des rencontres (un repas partagé) amène une organisation plus simple (pas de diaporama à monter, un ordre du jour plus souple, moins minuté, une animation plus collective, moins lourde pour les membres du bureau présents).

L'organisation des rencontres est de plus modifiée pour encore **répartir et alléger la charge du bureau** :

Un binôme organisateur :

L'organisation globale de la rencontre est à la charge d'un binôme du bureau à chaque fois. Le principe applicable dans ce cadre, comme toujours dans l'association est la confiance. **On fait confiance au binôme**, il n'a pas besoin d'informer le reste du bureau (ce qui allège encore sa tâche).

La répartition de la « pêche aux infos » :

Chaque membre du bureau est le référent d'un groupe. Il a pour mission **d'appeler le pilote de ce groupe** avant chaque rencontre pour signaler au binôme organisateur des infos à donner ou des prises de paroles souhaitées pendant la rencontre mensuelle.

Un espace d'expression pour les membres des groupes :

Accroché sur le lieu des rencontres, ce « tableau blanc portatif » permet aux membres des groupes de signaler des infos qui ne nécessitent pas une prise de paroles mais doivent être transmises aux membres présents. Ce système permet aux membres de transmettre des informations sans solliciter les membres du bureau.

M Ressourcerie et Mme Repas local

A chaque rencontre mensuelle, un membre de chaque groupe peut représenter son groupe et répondre à d'éventuelles questions, sans que ce rôle d'information incombe à un membre du bureau.

Des supports explicatifs pour les nouveaux arrivants et l'accueil par un membre :

Les nouveaux venus qui viennent découvrir La Tresse lors des rencontres ont à leur disposition des supports pour comprendre le projet et sont accueillis par différents membres, pas forcément les membres du bureau

Les prises de parole, l'animation de la rencontre :

Elles concernent uniquement des points à débattre ou à soumettre à la décision de l'assemblée des adhérents, ce qui permet d'alléger l'ordre du jour.

L'invitation à la rencontre :

Elle est plus simple et rapide à rédiger pour le binôme organisateur, puisqu'elle contient uniquement une invitation au repas, le mot de passe et un ordre du jour succinct.

Ce dispositif est en cours d'expérimentation depuis juin 2024.

2. Communication quotidienne

Lourde charge du bureau jusque-là, la communication quotidienne est répartie, dans la nouvelle organisation entre tous les pilotes et membres du bureau, afin d'alléger la charge de ces derniers et d'offrir aux pilotes une autonomie qu'ils réclament parfois.

L'autonomie des groupes grâce à la « boîte à outils » de La Tresse

L'objectif est d'alléger la tâche du bureau sur ce point en rendant les groupes projets les plus autonomes possible en matière de communication quotidienne, grâce à une boîte à outils :

- Des fiches pratiques,
- Des gabarits et outils partagés pour monter les supports de communication
- Des formations des pilotes ou membres actifs sur ces outils, ainsi que sur les réseaux sociaux et le site web de La Tresse
- Un panneau d'affichage dans l'espace public qui donne aux pilotes un espace supplémentaire de diffusion d'information (voir ci-après), qu'ils peuvent investir de manière autonome.

Un référent web et l'ouverture des accès aux réseaux sociaux et site internet

Les comptes de réseaux sociaux de La Tresse et le site internet sont ouverts pour publication à tous les pilotes des groupes.

Un référent « web » est désigné dans le bureau. Il a pour rôle de soutenir les pilotes dans leur utilisation des réseaux sociaux et du site web pour diffuser de l'information. Il est garant de la cohérence de la communication de La Tresse sur ces supports.

Réseaux sociaux et site web peuvent permettre de relayer toutes les informations de tous les groupes, associés à l'agenda Agorakit, public lui aussi. Les agendas des groupes peuvent y apparaître. On peut donner dans le mail aux adhérents le lien vers le site et l'agenda des prochains événements.

Un référent presse

Pour compléter la fiche pratique « diffuser un article dans la presse », un référent « presse » est désigné dans le bureau. Il a la charge de relire les articles de presse afin de s'assurer de la présence dans l'article des informations clés relatives à l'association, et de leur justesse. Il peut bien sûr s'entourer de « relecteurs », mais c'est lui qui centralise les demandes. Il peut aussi avoir un rôle de soutien pour les pilotes dans l'écriture ou le contenu de l'article.

C'est aussi lui qui se charge de diffuser l'article auprès des contacts presse de l'association.

Un référent agendas

Un référent « agendas » est désigné dans le bureau. Son rôle est de « piocher » dans l'agenda Agorakit les informations qui doivent être publiées dans les agendas publics de la mairie (Intramuros, Journal municipal), la communauté de communes, le département, etc.

Ce fonctionnement suppose bien sûr que les pilotes ou membres actifs de l'association maintiennent l'agenda à jour. Ceci fait l'objet d'une fiche pratique et éventuellement d'une formation.

Ce dispositif est en cours de mise en place sur le courant de l'année 2024.

3. Gestion des mails à La Tresse

La gestion des mails sur la boîte mail unique de La Tresse est une tâche relativement lourde pour le bureau. La nouvelle organisation formalise un fonctionnement déjà adopté par le passé :

Un membre du bureau se désigne chaque mois pour se charger de la boîte mail :

- Il relève les mails et redirige vers les pilotes concernés.
- Certains pilotes ont nécessairement besoin d'avoir accès à la boîte mail.

Le bureau n'a pas toujours la disponibilité ou les informations pour répondre, c'est pourquoi, au cas par cas, les membres du bureau et les pilotes concernés, ou l'assemblée des adhérents en cas de désaccord, peuvent décider que tel ou tel membre de l'association aura accès à la boîte mail. Ces personnes doivent pouvoir aussi répondre aux mails.

4. Relations avec la mairie de Lalbenque et la communauté de communes (hors volet social)

C'est le bureau qui reste l'interlocuteur officiel de notre partenaire principal qui est la mairie de Lalbenque. C'est lui qui organise les rencontres trimestrielles avec la mairie, a la charge de la signature de conventions, accords divers et demandes spécifiques.

Il en va de même, dans une moindre mesure (voir ci-dessous) pour les relations avec la communauté de communes.

5. Trésorerie et comptabilité

La comptabilité et son suivi restent pour l'instant la mission du bureau, qui en a la responsabilité.

- *Les tâches comptables pourraient néanmoins faire l'objet d'une prestation rémunérée à un professionnel adhérent ou non de l'association.*

6. Gestion des adhésions

Un membre du bureau est désigné pour enregistrer dans Pahéko les adhésions issues des rencontres mensuelles, des événements divers, des 3 lieux ouverts (ressourcerie, espaces de travail et café) et de Helloasso. Les pilotes peuvent être un soutien pour ce membre du bureau et le cas échéant enregistrer eux-mêmes les adhésions dans Pahéko.

7. Le guichet de La Tresse

Une des charges importantes du bureau consiste à être disponible pour les membres de l'association, pour répondre à leurs demandes ou leurs questions, et les aider dans leur fonction.

Pour que cette « charge mentale » et cette disponibilité nécessaires au bon fonctionnement de l'association soient répartie entre les membres du bureau, un dispositif nommé « le guichet de La Tresse » est mis en place. **Il consiste en une « permanence » téléphonique assurée par les membres du bureau à tour de rôle, deux jours définis de la semaine.**

Le numéro de téléphone du guichetier est fourni aux membres de l'association. Ils peuvent l'appeler et laissent un message téléphonique avec leur demande. Le guichetier a la charge de trouver la réponse à la demande, ou la personne à même de répondre.

Chaque guichetier doit traiter la demande de bout en bout (même si elle n'est pas résolue le jour même).

Ce dispositif est en cours de mise en place sur le courant de l'année 2024.

Les tâches confiées à d'autres

Certaines tâches étaient jusqu'à présent gérées par le bureau. Mais la lourdeur de ces tâches, et les compétences parfois très spécifiques qu'elles nécessitent amènent à réorganiser cette

répartition. Ainsi, les relations avec les partenaires financeurs et les partenaires sociaux et la gestion budgétaire, en lien avec le fléchage des budgets issus de subventions, sont des fonctions redirigées désormais vers le groupe « Ingénierie et Gestion de projet ».

La gestion informatique et la comptabilité de l'association, quant à elles, pourront être confiés à des professionnels, adhérents ou non de l'association.

Cette nouvelle répartition est détaillée dans la partie « envisager l'avenir », ci-après.

Horizontalité de la gouvernance, liberté d'initiative

Définir plus précisément le statut de pilote

Les pilotes interrogés lors du diagnostic ont tous indiqué la valeur qu'ils accordent à la liberté d'initiative présente à La Tresse. La possibilité de proposer un projet et de le mener en s'investissant par exemple en tant que pilote est un levier essentiel d'implication. Pour autant, le rôle du pilote n'a pas été très clairement défini, et chacun se l'est approprié selon ce qui lui a semblé le plus juste.

A ce stade, il est important de préciser ce rôle, pour que les nouveaux pilotes puissent facilement s'y projeter et se l'approprier. Il serait donc pertinent d'envisager plusieurs actions :

Préciser les tâches qui incombent au pilote d'un groupe

Préciser les règles actuelles de nomination et de mandat de pilote

Donner aux pilotes des outils pour comprendre le fonctionnement plus global de l'association (voir partie suivante)

Donner aux pilotes des outils pour accomplir plus facilement leur tâche (voir partie suivante)

Liberté d'initiative

Faciliter le partage des compétences de chacun et la montée en compétences de tous

Le diagnostic a permis d'identifier une demande assez récurrente parmi les membres de l'association : celle **d'un dispositif permettant d'identifier les compétences des membres** qui le souhaitent, et que chacun puisse éventuellement solliciter un autre membre pour ses compétences.

Ce partage de compétences qui permet l'élaboration de projets de qualité doit s'associer à deux modalités de montée en compétences des membres de l'association :

- **Les formations :** qu'elles soient suivies auprès d'organismes extérieurs (comme l'URQR) ou qu'elles soient organisées en interne dans l'association (comme c'est le cas dans le cadre de cette mission pour les outils de communication)
- **Le passage par un poste dans le bureau :** voir plus haut le point sur le rôle et les fonctions du bureau. Le passage par une fonction dans le bureau amène donc les membres à monter en compétences et acquérir une plus grande autonomie et liberté d'action.

2. DES OUTILS ET DES DISPOSITIFS POUR FONCTIONNER

Clairement formulé lors dans le cadre de la mission dont fait partie ce diagnostic, le besoin d'outils pour permettre à l'association de fonctionner quotidiennement est aussi au cœur des propos recueillis pendant les entretiens.

La contrainte posée préalablement, en accord avec les valeurs de La Tresse est l'appropriation par chacun de ces outils. L'importance cruciale de cette appropriation a été confirmée elle aussi par le diagnostic, pour :

- Répartir les tâches et éviter l'épuisement de certains membres
- Permettre l'autonomie des membres au quotidien et alléger ainsi le fonctionnement
- Favoriser l'appropriation de l'association par ses membres, en leur permettant d'agir concrètement de manière autonome

Dans ce contexte, et en cohérence avec la mission proposée, plusieurs outils et dispositifs doivent être créés :

Des supports pour communiquer vers l'extérieur

Logo et charte graphique

La première étape consiste à créer un logo utilisable et efficace dans l'environnement local, ainsi qu'une véritable charte graphique à l'association, qui puisse permettre de donner une cohérence forte à la communication extérieure, tout en autorisant la création de supports issus de plusieurs groupes ou membres différents.

Adopté par les adhérents à la rencontre mensuelle du mois de juin 2024, le nouveau logo tranche avec ceux de l'environnement associatif et institutionnel local, identifiant ainsi clairement l'association La Tresse. Pour autant, il reprend l'image de la maison qui est utilisée depuis la création du premier groupe de réflexion sur le tiers-lieu de Lalbenque et commence à être identifié par la population.

A la suite de ce logo, une nouvelle charte graphique a été créée et adoptée elle aussi en juin 2024.



Le logo et la charte ont été créés avec comme leitmotiv porté par les membres de l'association : la joie, l'énergie, le lien social, la créativité, la fantaisie. L'ancrage sur le territoire et le professionnalisme ont aussi guidé le travail.

Supports de communication

Une série de supports collectifs est créée pour répondre aux besoins de communication externe, d'une part, mais aussi d'accueil des nouveaux venus dans l'association :

- **Une cocotte** résumant les grandes lignes du projet, sous forme de questions / réponses, notamment sur : la gouvernance, l'organisation de l'association, les différents groupes projets, les modes de financement, les locaux provisoires, etc.
- **Une plaquette plus institutionnelle** organisée sur un format A3 divisé en 6 carrés : une présentation générale de La Tresse, de la gouvernance, des financements et des 3 dispositifs qui structurent l'ensemble des projets : le café associatif et familial, la ressourcerie et les espaces de travail partagés.

Au dos de ces 6 fiches, un plan de Lalbenque permettant de situer les différents lieux provisoires mais aussi les différents projets dans la géographie du village, mettant l'accent sur l'ancrage du projet dans le village/territoire.

- **Des panneaux de présentation de l'association** : 3 formats A3 qui reprennent les contenus de la plaquette institutionnelle, mais cette fois destinés à l'affichage.
- **Des supports de communication pour les différents groupes**, modifiables par les pilotes : flyers, affiches proposés sous forme de gabarits modifiables (dans un outil partagé, avec formation des pilotes, fiches pratiques, tutoriels)

Ces supports seront fournis en complément de ce document. Ils sont en cours de finalisation en septembre / octobre 2024.

La Tresse sur le web et dans les mails

Le site internet de La Tresse et la plateforme Agorakit remplissent des fonctions différentes mais peuvent être coordonnés pour être plus efficaces :

En effet, **Agorakit (<https://agora.la-tresse.org>)** offre à de nombreux membres la possibilité de s'informer sur l'actualité des groupes via l'agenda ou le fil des derniers messages postés. C'est un espace ouvert qui permet de découvrir facilement le fonctionnement de la structure.

En outre, le « mur des groupes » présent sur la plateforme, permet en un coup d'oeil de repérer les différents projets de l'association.

Proposer au grand public de découvrir La Tresse par un **site internet plus « institutionnel » sur <https://www.la-tresse.org>** en articulation avec une plateforme qui donne à voir en toute transparence la vie de l'association est cohérent avec le projet de l'association, en particulier en termes de valeurs : ouverture, transparence, facilité d'accès pour tous.

L'objectif dans le cadre de cette mission est donc de compléter et mettre à jour le site et Agorakit, en les articulant l'un à l'autre grâce à un maillage avec liens dans les deux sens.

Cette organisation est complétée par les publications plus quotidiennes sur les **réseaux sociaux Facebook et Instagram**.

L'ensemble de ces supports doit faire l'objet d'une appropriation par les membres de l'association.

L'invitation aux rencontres mensuelles envoyée par mail à la large liste de diffusion de l'association contient elle aussi une partie de l'agenda enregistré dans Agorakit, ce qui transforme ce message en « newsletter » dans laquelle chacun peut glaner des informations qui restent au plus près du quotidien de l'association.

Occuper l'espace public : signalétique et affichage

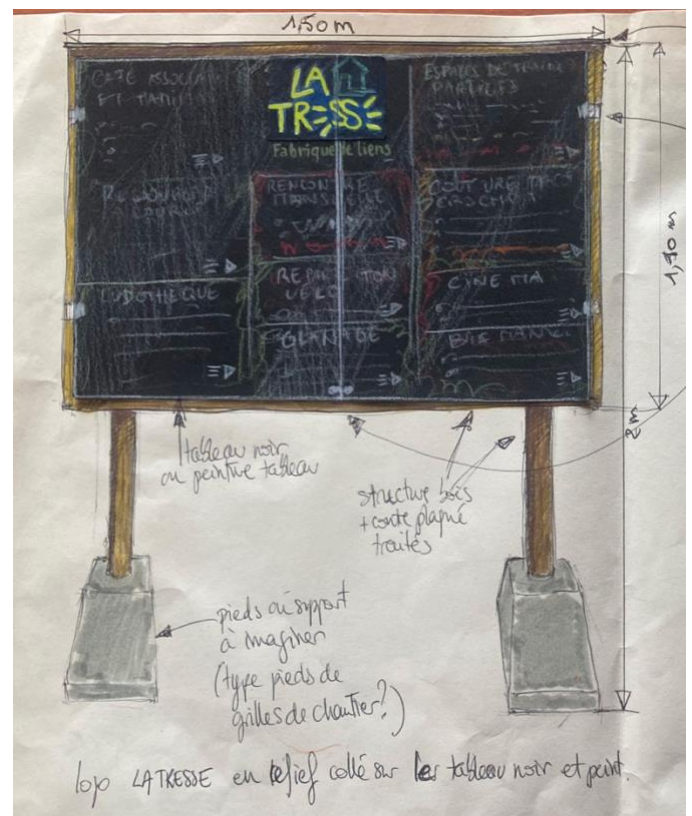
L'affichage

Le manque d'occupation de l'espace public par La Tresse a été plusieurs fois pointé lors du diagnostic. Il est nécessaire de le développer.

La proposition faite ici a pour objectif de mettre en place un dispositif dans l'espace public en permettant **l'appropriation de cet affichage par les pilotes et la valorisation du lien social et de la dimension humaine de La Tresse**.

Il s'agit donc de placer dans le village un panneau d'affichage suffisamment grand pour accueillir des informations apportées par les différents pilotes de groupes, écrites au « poska » sur un tableau noir, lui-même fermé et protégé.

Il s'articule aux petits supports déjà présents devant la ressourcerie et permet aussi de présenter des informations en valorisant la dimension collective (avec des écritures différentes), humaine et créative.



La signalétique

Outre l'utilité de la signalétique pour sa fonction première de guider les visiteurs, elle est aussi un support de communication qui installe La Tresse dans l'espace public et dans la vie du village.

Cette signalétique, en bois, s'intégrera lorsque possible à la signalétique municipale et sera complétée par des panneaux fixés ou portés hors des dispositifs municipaux.

Le numérique dans l'organisation

Il ressort du diagnostic que les outils numériques actuellement utilisés remplissent leur fonction, malgré la complexité amenée par la multiplication d'outils.

Deux points seraient donc à améliorer :

- Formaliser le choix des outils pour que tout le monde utilise les mêmes
- Sortir ou trouver des alternatives aux outils qui ne correspondent pas aux valeurs de l'association, ou auxquels certains membres n'accèdent pas, par limitation technologique et/ou par choix.

Il est par ailleurs préférable de ne pas perturber inutilement le fonctionnement de l'association et les choix d'outils numériques doivent être pesés au regard de leur intérêt pour l'organisation.

Il est aussi possible d'envisager des évolutions dans le temps, pour que les changements se fassent progressivement, sans déstabiliser les membres de l'association.

Le numérique pourrait donc être envisagé comme suit :

S'organiser avec Agorakit

Le principe d'utilisation d'Agorakit, très simple, permet à chacun de s'approprier l'outil. Il serait nécessaire de modifier certains intitulés d'onglets peu clairs, et qui prêtent à confusion.

Certaines fonctionnalités d'Agorakit sont intéressantes pour l'utilisation quotidienne par les membres de l'association :

- **L'agenda collectif**
- **Les adresses mails des groupes** qui permettent :
 - d'écrire un mail à tous les membres inscrits dans le groupe
 - que les messages envoyés sur cette adresse soient automatiquement enregistrés en tant que « discussions »
 - que les messages postés dans une « discussion » (onglet du même nom) soient automatiquement envoyés à tous les membres inscrits

Cette fonctionnalité pourrait être améliorée et plus compréhensible :

- *si l'onglet était renommé : « messagerie » avec une phrase explicative en début d'onglet : « retrouvez ici tous les messages reçus et envoyés sur l'adresse mail mongroupe@la-tresse.org. » (en remplaçant mongroupe par le préfixe de l'adresse mail)*
- *si l'adresse mail des groupes pouvait être modifiée dans certains cas, pour être plus facile à utiliser (elle est construite à partir du nom du groupe, qui est parfois long)*

- **Le mur des groupes**, qui donne une bonne visibilité sur l'ensemble des projets.

Cette fonctionnalité pourrait être améliorée :

- Les groupes archivés pourraient ne pas être affichés dans la liste complète, quoique conservés.
- Les images d'illustrations des groupes doivent correspondre à la nouvelle charte de l'association

Des outils pas si mal

Les membres de l'association utilisent plutôt des outils libres **comme framapad, framadate ou framacalc**. Dans l'ensemble les outils utilisés remplissent leur fonction assez simplement.

Il manque toutefois une liste précise des outils, avec des liens lorsque nécessaire et une explication claire de la fonction de chaque outil.

L'outil de comptabilité **Pahéko** n'a pas encore été exploré dans toutes ses possibilités, et il remplit pour l'instant son rôle : la comptabilité, la gestion des adhésions et des membres.

Il est coordonné à l'interface d'envoi de la newsletter (dans SPIP, outil de création du site internet) afin de récupérer les adresses mails.

Une vigilance doit être portée à la gestion de la liste de diffusion, notamment sur le respect des choix de désinscription ou de non-inscription qui peuvent être formulés par les personnes déjà inscrites sur la liste ou nouveaux adhérents, en respect du RGPD.

Un outil logiciel libre pour la communication

Equivalent de Canva en logiciel libre, **Aktivisda** présente en outre l'avantage de pouvoir être installé sur l'espace d'hébergement de l'association. Il permet ensuite de mettre à disposition des membres de l'association les gabarits des supports de communication, modifiable dans une certaine mesure (textes, couleurs, etc.).

Cet outil est en cours d'installation et de paramétrage en septembre 2024.

Des outils « faute de mieux... »

Le stockage et le partage de fichiers reste un sujet non résolu pour l'instant : certains fichiers sont stockés sur Agorakit, bien sûr, mais le « drive » google de l'association contient de nombreux fichiers, et de nombreux membres peuvent avoir besoin d'y accéder pour travailler quotidiennement. Par ailleurs, le renouvellement régulier des membres du bureau et l'accès des nouvelles personnes à ces données est plus simple dans l'interface google drive que dans une interface « propriétaire » qu'il serait nécessaire d'administrer.

Or, les outils Google ne sont pas plébiscités par tous les membres de l'association, pour des questions de valeurs et d'éthique.

Il est à ce stade important de noter que la gestion des outils informatiques de l'association est faite par une personne bénévole, la seule à être à même de modifier ou gérer ces outils. Il est nécessaire de ne pas alourdir son rôle.

Mais il s'agit là d'un point de vigilance à avoir et peut-être une réflexion plus globale à mener sur les outils possibles à utiliser dans le contexte de l'association.

WhatsApp joue son rôle...

WhatsApp ne fait pas l'unanimité parmi les membres de La Tresse. Choix délibéré ou impossibilité technologique, tous les membres n'y accèdent pas. Pour l'instant, cet état de fait a été pris en considération avec attention, et chaque message collectif important publié

dans la messagerie instantanée a été relayé aux personnes qui n'y accèdent pas, soit par le biais d'autres canaux, soit individuellement (par téléphone ou sms par exemple).

La solution de choisir une alternative à WhatsApp (avec des valeurs plus proches de celles de La Tresse) qui pourrait être consulté par des personnes qui ne possèdent pas de smartphone a été évoquée, par exemple avec Telegram.

Il s'agit là encore d'un point de vigilance à avoir, un sujet qui mérite une réflexion plus importante.

Un groupe « numérique » à construire dans le futur

La réflexion globale sur les outils informatiques devrait être menée par un groupe de travail, incluant des utilisateurs et des personnes compétentes sur le sujet. Ce groupe existe déjà, mais il n'est pas/plus actif et cette réflexion est un chantier important.

L'association est jeune et actuellement dans une étape de fort développement et transformation. Le sujet des outils informatiques et de la rationalisation de ces outils ne peut être réglé simplement et devra faire l'objet d'une réflexion sur un terme plus long.

Le fonctionnement actuel peut être assez rapidement amélioré, et les points de vigilance soulevés ci-dessus pourront être traités petit à petit.

Il faudra toujours être attentif, dans ce cadre, au fait de ne pas trop perturber le fonctionnement des bénévoles.

Faciliter la tâche des pilotes et des membres actifs

L'organisation actuelle de La Tresse en termes d'outils et de processus est finalement relativement cohérente. Les manques éventuels de cette organisation ont été pointés plus haut et de moyens sont d'ores et déjà mis en œuvre pour y remédier.

Pour autant, il manque une brique essentielle pour que le fonctionnement de l'association gagne en fluidité : **la transmission des méthodes.**

Chaque membre actif de l'association doit savoir comment il peut procéder pour mener une tâche, ou le cas échéant, à qui il peut s'adresser pour avoir de l'aide.

Face à ce manque, les membres actifs se sont jusqu'à aujourd'hui « débrouillés ». Mais pour que La Tresse approche de son objectif de devenir un outil pour la population, accessible et possible à investir par les habitants, les méthodes pour y agir doivent être facilitées.

Dans cet objectif, il est indispensable de créer des supports qui permettront cette transmission, à savoir :

- Un document papier de 10 fiches pratiques résumées pour les pilotes
- Des fiches pratiques sur Agorakit pour les pilotes
- Des fiches pratiques plus généralistes (imprimable et/ou numériques)
- Un dispositif de trombinoscope
- Un dispositif de partage des compétences des membres de l'association qui le souhaite (cf ce point p. 27)
- Des tutoriels pour l'utilisation des outils numériques
- Des capsules vidéos de présentation des différents projets par les pilotes ou membres investis

La formation des membres et des pilotes

Cette mission inclut une étape de formation des utilisateurs sur les outils numériques lorsque nécessaire. Elle sera donnée aux membres le souhaitant, et adaptée à leur demande, avec une attention particulière pour les pilotes.

Pour autant, les formations n'auront lieu que sur une période limitée. Elles seront donc complétées par les outils énumérés ci-dessus pour qu'une base de connaissance accessible reste à disposition des membres dans le temps.

3. ENVISAGER L'AVENIR

Professionaliser La Tresse

Des tâches à sous-traiter à des professionnels

Gestion des outils informatiques

Les circonstances ont amené à la situation que ce sont des membres du bureau qui détiennent des compétences informatiques professionnelles et se chargent de la gestion des outils informatiques de l'association.

Ce n'est donc pas une fonction du bureau.

Ces tâches pourraient être confiées à un prestataire contre rémunération (qu'il soit ou non membre adhérent de La Tresse).

Comptabilité

La comptabilité et son suivi restent pour l'instant la mission du bureau, qui en a la responsabilité, mais certaines tâches peuvent être sous-traitées à un professionnel, que ce soit pour la comptabilité courante, les opérations de bilan et d'inventaire ou la gestion de la paye si l'association a un salarié.

Une première visibilité sur une partie des tâches à accomplir par un salarié

Certaines tâches aujourd'hui effectuées par des bénévoles pourraient être confiées à une personne salariée de la structure, professionnelle du secteur social ou socio-culturel et qui maîtrise à titre professionnel cette compétence d'ingénierie de projet.

Ingénierie et gestion de projet

Anciennement nommé groupe EVS, le groupe « ingénierie et gestion de projet » a la charge de :

- Monter les dossiers de demande de subvention
- Gérer les relations avec les partenaires sociaux (par exemple la Com Com, volet social, « réseau des partenaires sociaux ») et partenaires financeurs
- Effectuer le suivi budgétaire de l'association (par projet, par budget fléché, etc)

Ce groupe est en charge notamment du montage des dossiers de demandes de subvention ou de l'agrément EVS auprès de la CAF.

Il inclut des membres du bureau ainsi que d'autres membres actifs de l'association.

Suivi budgétaire

C'est le **groupe ingénierie et gestion de projet** qui a désormais la charge de la gestion budgétaire de La Tresse. En effet, la part du budget de La Tresse issue de subventions est en général fléchée sur des projets ou missions précises, qui doivent être respectées et suivis par des personnes qui maîtrisent pleinement le dossier.

Ce suivi budgétaire pourrait être confié à une personne salariée de la structure, professionnelle du secteur social et qui maîtrise à titre professionnel cette compétence d'ingénierie de projet.

Un rôle de coordination

A l'assemblée générale de 2024, le bureau a proposé à l'ensemble des adhérents d'envisager la professionnalisation de l'association, au vu de la lourdeur des tâches à réaliser, et du niveau de compétences exigé par ces tâches.

En particulier, une personne salariée serait un soutien certain pour les membres de l'association et permettrait de les décharger des tâches les plus ingrates, afin, là encore de protéger leur enthousiasme et faciliter leur investissement.

A la veille de la demande d'agrément EVS, La Tresse est donc en réflexion sur le profil de poste à prévoir pour passer ce cap de la professionnalisation.

Objectif : une organisation faite pour accueillir un salarié

Le présent diagnostic et la mission coordination/communication dont il est le pilier central a pour rôle de préparer la structure, autant que possible, pour l'arrivée d'un professionnel salarié.

Il s'agit de rationaliser et formaliser le plus possible le fonctionnement de La Tresse et de prendre conscience de ce qui lui donne sa cohérence, sa solidité et son « efficacité » en tant que projet social naissant, qui mobilise de nombreux bénévoles, afin qu'une personne salariée puisse s'intégrer dans ce projet et se l'approprier sans le dénaturer, mais aussi en y trouvant un cadre suffisamment structurer pour travailler.

Les remarques présentes dans ce document, que ce soit sur les modalités d'organisation ou sur les outils et méthodes utilisés, servent donc aussi cet objectif : les rôles du bureau, les supports de communication, la conscience des leviers de l'implication bénévoles, etc.

Un « codex » de La Tresse

La dernière brique de ce travail d'organisation de la coordination et la communication de l'association consiste donc, en ligne directe avec les points soulevés ci-dessus, la rédaction d'un document qui rassemblera tous les éléments d'organisation de l'association. Ce

document prendra une forme « officielle », et inclura d'ailleurs tous les textes officiels déjà existant (le règlement, les statuts).

Ce document sera disponible en 2 versions :

- Une version complète
- Une version « digérée » et plus visuelle, pour être transmise plus facilement aux divers publics (membres, nouveaux arrivants, partenaires, etc.)