

Université Polytechnique des Hauts-de-France

Master 2
Développement local et Economie Solidaire

La consolidation du Schmilblick : un tiers-lieu associatif

Mémoire professionnel :

Présenté par

Alexandra Netter

Jury :

M. Laurent Gardin : Directeur de mémoire

Mme Véronique Aubey : Maître de stage

M. Laurent Courouble : Personnalité qualifiée

Année Universitaire : 2019/2020

Remerciements :

Tout d'abord, je tiens à remercier toute l'équipe du Schmilblick de m'avoir ouvert les portes de ce café aux mille visages.

Merci à tous les administrateurs, bénévoles, adhérents, clients, qui ont bien voulu consacrer de leur temps pour répondre à mes questions, mes interrogations, écouter mes remarques, partager un café et quelques brèves de comptoirs !

Merci à Elie et aux services civiques pour leur dynamisme.

Un merci tout particulier à Véronique Aubey, ma référente de stage pour son suivi, ses conseils, son regard expérimenté et son énergie ainsi qu'à Hervé Dumat, président de l'association, pour sa sagesse et sa philosophie qui résistent à toute épreuve.

Je tiens également à remercier France terre d'asile, et en particulier Emilie Piérard qui m'a soutenue dans ce projet et m'a permis de poursuivre cette formation de façon sereine.

Merci à toutes les personnes que j'ai pu rencontrer dans les cafés associatifs, qui m'ont consacré du temps pour me partager leurs passions et m'ont confortée dans l'envie d'ouvrir un jour, un café associatif. Merci à toutes les personnes qui font vivre ces lieux, vecteurs de lien social et créateurs d'utopies.

Merci à Laurent Gardin pour son suivi et sa patience durant cette année de master si particulière. Merci à Annick Kula et à tous les intervenants de l'université des Hauts-de-France qui m'ont permis de retourner sur les bancs de l'école avec le sourire aux lèvres.

Merci à mes 9 compères pour cette année riche en émotions.

Enfin je voulais remercier mes amis, ma famille et Lucie, pour m'avoir soutenue durant toutes ces années, m'avoir poussée à reprendre mes études et m'avoir accompagnée dans la poursuite de mes rêves. Et surtout merci d'être prêts à repeindre des murs le jour où ce projet pourra se concrétiser !

Sommaire :

Sommaire

Remerciements :	2
Partie I : le Schmilblick, entre café associatif et teirs-lieu:	6
1.Présentation du Schmilblick:.....	6
2. Etat des lieux du café	13
3. Entre le café et le tiers-lieu.....	23
Partie II :le projet en actions	31
1. Améliorer l'organisation interne :	32
2. L'organisation d'une réflexion autour de la gouvernance :.....	42
3. Développer différentes formes de coopérations :	52
4. Bilan et pistes de réflexion :.....	61
Conclusion :	64
Bibliographie.....	66
Table des matières.....	69
Index des annexes.....	71

Introduction générale

Educatrice spécialisée depuis une dizaine d'années, j'ai décidé de reprendre mes études en septembre 2019 afin d'acquérir de nouvelles compétences et compléter mon expérience davantage axée sur le terrain. De plus, le secteur de l'économie sociale et solidaire est un milieu que je côtoie depuis quelques années mais sans avoir pu réellement l'approfondir.

Après une demande d'absence auprès de mon employeur actuel, France terre d'asile, et l'obtention d'un financement via le Fongecif, j'ai pu intégrer le master « développement local et économie solidaire » en Master 2, grâce à une validation des acquis professionnels.

Revenir étudier dans le Nord est pour moi un beau clin d'œil, mes études d'éducatrice spécialisée ayant été faites à Tourcoing, il y a un peu plus de 10 ans. Parmi les souvenirs que je garde en mémoire, c'est la découverte de ces quelques lieux « précurseurs » qui ont semé une petite graine en moi qui aujourd'hui a germé. Parmi eux, le « café-citoyen » et les « potes en ciel » : deux cafés avec une identité propre et une envie de mixité sociale bien présente.

Ayant pour ambition d'ouvrir un café associatif, j'ai choisi d'effectuer mon alternance au café culturel et solidaire « le Schmilblick » à Montrouge. Cette expérience fut pour moi une véritable opportunité de mettre en pratique mes connaissances et de pouvoir apprendre la gestion globale d'un lieu tel que celui-ci.

Le café culturel et solidaire de Montrouge connaît un développement positif et croissant depuis son ouverture en 2016. Un salarié a été recruté en mars 2018 et est passé en CDI depuis 2019 ; ce qui montre une évolution des ressources financières permettant d'investir dans un emploi.

Les ressources financières restent pour autant fragiles et ne permettent pas, selon l'expert comptable, d'embaucher un autre salarié ni d'effectuer des travaux liés à l'aménagement de la salle d'activités. D'autres enjeux se posent : la présence d'un deuxième salarié en cuisine, par exemple, ne va-t-il pas professionnaliser ce secteur d'activité et entraîner un désinvestissement des bénévoles ?

De plus, force est de constater que la difficulté est de mobiliser dans le temps les membres du bureau ainsi que du conseil d'administration. Suite au départ du président-fondateur, la personne qui lui a succédé a dû remettre en place les procédures, consolider le développement du café et a également annoncé qu'elle ne resterait que deux ans maximum. Trois présidents se sont donc succédé depuis l'ouverture du café et il y a eu de nombreux changements d'élus.

Les quelques mois passés au café à échanger avec les différents membres du bureau, les adhérents et les clients m'ont permis d'établir les prémisses d'un état des lieux de l'activité du café dans sa globalité. En effet, depuis son ouverture en juin 2016, des bilans moraux et financiers sont effectués lors des assemblées générales mais ce travail de fond n'a pas pu être mis en place jusqu'à présent, faute de moyens financiers.

Le travail que j'ai pu mener, en lien avec le salarié, les services civiques, les bénévoles et adhérents du café a permis de dégager une problématique et des axes de travail ayant pour objectif d'améliorer le fonctionnement global du café et d'en assurer sa pérennité. C'est en visitant d'autres cafés associatifs, en participant aux différentes réunions et instances décisionnelles du Schmilblick, par des entretiens formels et informels, et par beaucoup d'observation, que ce mémoire-projet a pu être effectué.

La notion de tiers-lieu, qui sera développée dans une partie du mémoire vient enrichir le manque de ressources documentaires des cafés associatifs. En effet, les tiers-lieux étant à ce jour plus nombreux, leur définition permet de mettre en avant une grille d'analyse plus précise afin d'effectuer ce travail d'amélioration et de consolidation du Schmilblick.

Par ailleurs, la rencontre de plusieurs cafés associatifs et acteurs de ce réseau, a enrichi ce travail de recherche et de mise en place d'actions.

La problématique qui se dégage de ce travail d'observation et d'interrogations est la suivante :

Par quels moyens consolider le café culturel et solidaire le Schmilblick en s'appuyant sur le concept de tiers-lieu ?

Nous établirons donc dans une première partie un état des lieux du Schmilblick, en s'appuyant sur plusieurs axes : la gouvernance, l'organisation et la coopération. Nous verrons en quoi le Schmilblick peut se définir à la fois comme un café associatif mais également comme un tiers-lieu associatif. Puis dans une seconde partie, nous mettrons en avant les actions qui ont pu être mises en place dans un but d'une meilleure coordination des pratiques. Enfin, un bilan général sera dressé afin de pouvoir évaluer la pertinence et les limites de ce travail mené.

Partie I : le Schmilblick :

Entre café associatif et tiers-lieu

1. Présentation du Schmilblick:

1.1 Origine et objectifs du Schmilblick

L'association du "café culturel et solidaire" a été créée en mai 2015 à Montrouge, une commune d'environ 50 000 habitants, située dans le sud de Paris, étendue sur 2km², avec une densité de 24500 habitants/km². Les **Hauts-de-Seine** est un département français se situant dans la métropole du Grand Paris, en région Île-de-France. Le revenu mensuel médian d'un habitant de Montrouge est d'environ ¹2453€/par mois. La présidence du conseil départemental des Hauts-de-Seine était actuellement occupée par Patrick Devedjian (Les Républicains), qui a succédé à Nicolas Sarkozy (UMP). Nicolas Sarkozy ayant été élu président de la République française le 6 mai 2007, il a dû démissionner de la présidence du conseil général quelques mois avant.

Le café a lui été inauguré en juin 2016. Le lieu était à l'origine une brasserie appelée "le Chabala". A la suite de problèmes de gestion financière, l'établissement a déposé le bilan en situation de liquidation judiciaire. A la suite de cette fermeture, le tribunal de commerce de Nanterre, face à plusieurs acquéreurs a statué en faveur de l'association du café. Celle-ci a donc pu acheter le fonds de commerce ayant une licence 4, et ce grâce à un prêt à très long terme d'environ 200 000 euros fait par l'un des fondateurs du café. Au départ du projet, une dizaine de personnes se mobilisent pour effectuer de gros travaux de rénovation. Au bout d'un an, le café est inauguré et exclusivement géré par un petit groupe de bénévoles. Le nom donné au café, qui a été choisi après un vote des adhérents fait référence à un sketch de Coluche qui a grandi et est enterré à Montrouge.

¹<https://www.salairemoyen.com/salaire-ville-92049-montrouge.html> consulté le 3 mars 2020



La plupart des cafés associatifs n'ont pas de licence 4 et sont soumis à une réglementation stricte : les clients qui veulent consommer de l'alcool doivent être adhérents et le bar ne peut pas servir d'alcool fort. Selon la définition de Wikipédia : « un café associatif est un café sans but lucratif, organisé pour être un lieu de vie, de rencontres, de convivialité et de créativité. »² Le Schmilbilck est à mi-chemin entre un bar associatif et un tiers-lieu. En effet, dans la définition du tiers-lieu, la notion de rencontre et de lien social est également présente. Movilab³ définit les tiers-lieux comme « destinés à être des espaces physiques ou virtuels de rencontres entre personnes et compétences variées qui n'ont pas forcément vocation à se croiser. »

L'objet social résume les orientations prises par le café dès sa création: "*cette association a pour objet de créer un Café-Restaurant Culturel et Solidaire à Montrouge, de le gérer et de l'animer en partenariat avec les habitants du quartier et des environs ainsi qu'avec les associations de Montrouge. Son but étant de favoriser les rencontres, développer le lien social et l'accès de tous à la culture, lutter contre l'exclusion et participer ainsi à l'animation sociale et culturelle dans la ville.*"

Ce lieu, situé à un endroit très passant, accueille tous publics et notamment des publics défavorisés.

²https://fr.wikipedia.org/wiki/Caf%C3%A9_associatif consulté le 22 novembre 2019

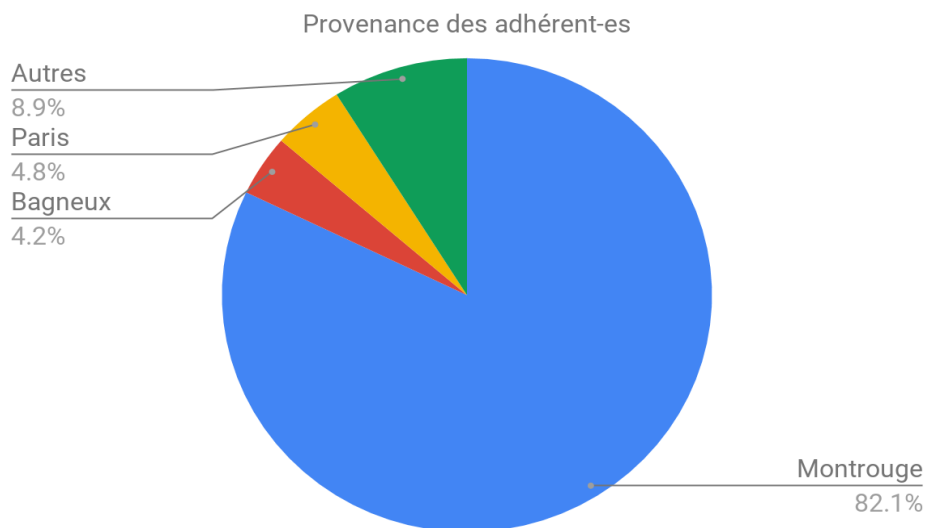
³Movilab, <https://movilab.org/wiki/Accueil>, consulté le 22 novembre 2019

Il propose des boissons et des plats simples à des prix très modiques, dans une ambiance conviviale et dans un cadre d'activités culturelles diversifiées. Une orientation stratégique importante est d'y renforcer la mixité sociale et intergénérationnelle.

Une adhésion est proposée aux clients qui souhaitent soutenir le café et peuvent ainsi bénéficier de tarifs encore plus avantageux. Le coût de l'adhésion dépend de la situation de la personne: 12€ pour une personne avec revenus, 6€ pour les jeunes de 16 à 25 ans et 1€ pour les personnes relevant des minima sociaux. L'association compte environ 423 adhérents par an.

Synthèse d'une réunion d'adhérents: "le café solidaire doit être bien plus qu'un café: il doit donc être un lieu vivant où des expressions différentes peuvent s'exprimer. Il doit favoriser le partage et la culture notamment pour ceux qui y ont le moins accès et proposer des services proposant de mixer des publics différents pour qu'ils puissent se retrouver et échanger. Il doit donc être un carrefour permettant aux habitants de Montrouge de faire des rencontres tout en apprenant des choses nouvelles et parfois décalées. Aussi, le cadre, l'ambiance chaleureuse et accueillante du lieu sont primordiales pour favoriser un climat propice à l'échange, à l'ouverture, aux rencontres, aux découvertes et à l'évolution."⁴

Schéma 1: Lieu d'habitation des adhérent-e-s⁵



⁴ Source : rapport d'activité du Schmilblick, 2017

⁵ Source : rapport d'activité du Schmilblick, 2019

1.2 Les principales actions du café

Le café ouvert à tous, est géré par et pour les habitants. Toutes les activités et ateliers qui sont proposés sont organisés par des bénévoles et habitants du quartier.

Trois axes principaux se dégagent des objectifs du café:

- La solidarité: Le café culturel et solidaire de Montrouge répond à des objectifs de solidarité par sa capacité à accueillir tout public, y compris les personnes les plus vulnérables et de leur offrir une ambiance chaleureuse et des possibilités de participer à des activités sociales et solidaires, entièrement gratuites.

C'est un endroit où sont servis des boissons et des aliments à des prix modiques mais surtout un lieu de convivialité (beaucoup viennent sans consommer) et de soutien où le public du quartier et des alentours, y compris - et surtout - des personnes démunies ou en difficultés, se sentent à l'aise. Elles peuvent bénéficier d'un soutien social simple du type écoute, aide à l'écriture et aux démarches administratives, aide aux devoirs. Par ailleurs, du matériel informatique est mis à disposition ainsi qu'une bibliothèque. Dès son ouverture, la pratique du café suspendu a permis à de nombreuses personnes de bénéficier de consommations gratuites: la tradition du *caffè sospeso* s'est importée en France grâce au Mouvement des indignés en début d'année 2013.⁶ Le principe est simple, une personne peut payer un café en avance, celui-ci pourra donc être consommé par n'importe qui, à n'importe quel moment.

- Culture et loisirs: Le café est aussi un lieu d'animation culturelle de proximité : incitation à la lecture avec une bibliothèque accessible, lieu d'exposition pour les photographes, peintres ou sculpteurs du coin, débats, lectures publiques, contes pour enfants, improvisations théâtrales, karaoké, évènements musicaux, ateliers créatifs ...

Ces activités se déroulent en journée mais surtout en soirée et attirent un public de plus en plus nombreux et intéressé. Les gens se connaissent et s'apprécient. Ils suggèrent de plus en plus des thèmes de conférence et de discussion (café philo par exemple). Tout est gratuit pour le public qu'il soit adhérent ou non. Le programme est annoncé par internet, dépliants et affiches.

- Education pour tous: le café a mis en place des ateliers qui fonctionnent en journée et qui ont un but éducatif que cela soit pour les enfants par le biais de soutien scolaire, atelier-lecture, pâtisserie, cirque mais également pour les adultes (guitare, informatique, alphabétisation, alimentation, santé, prévention...). Des partenariats avec les établissements scolaires et associations accompagnants les migrants ont été

⁶ https://fr.wikipedia.org/wiki/Caff%C3%A8_sospeso, site de wikipédia sur les cafés associatifs consulté le 2 décembre 2019

mis en place ces derniers mois permettant de fidéliser un public et de pouvoir répondre à des besoins précis.

1.3 Organisation et instances décisionnelles

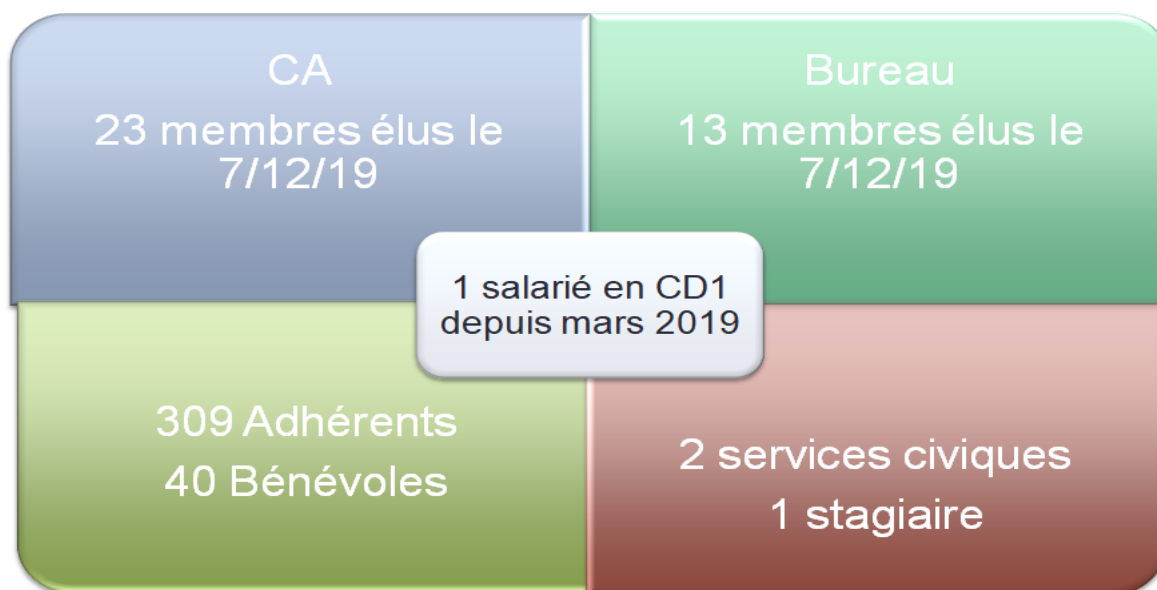
Les instances décisionnelles du café:

A l'origine du café, quelques bénévoles très investis qui ont créé l'association, aménagé les locaux et se sont occupés de la gestion du bar avec une ouverture quasi quotidienne. Le président, l'un des principaux fondateurs y a consacré beaucoup de temps et d'énergie. Suite à quelques tensions concernant l'organisation et la gestion du lieu établies par le président, des bénévoles ont quitté l'association. Lors de l'Assemblée Générale du mois de décembre 2017, le président et initiateur du café (actif depuis 2 ans) ne se représente pas, conformément à ce qui était prévu dès le départ. L'association prend alors un nouveau tournant, renforce le bureau, finalise certaines procédures de fonctionnement : un redéploiement est envisagé. Par ailleurs, la fréquentation du café ne cesse d'accroître. Suite à cette AG, il a été décidé d'élargir le bureau au delà des fonctions traditionnelles de président, secrétaire, trésorier et de créer différents "pôles" de travail afin de partager les missions et les tâches à effectuer: la cuisine, la gestion du bar, la programmation des événements, les ateliers et la communication. Le bureau est donc constitué de 13 membres. (cf organigramme).

Le CA est quant à lui composé de 23 membres. Les conseils d'administration sont ouverts à tous les adhérents du café, dans le but de permettre à chacun de s'exprimer sur le fonctionnement et les objectifs du café. Chaque adhérent peut donner son avis lors d'une prise de décision mais le vote reste au niveau du CA.

L'équipe: depuis mars 2018, le café compte un salarié. D'abord en service civique puis employé en CDD, il est passé en CDI depuis avril 2019. Par ailleurs, un accord d'agrément permet d'accueillir 3 services civiques par an depuis 2017. Le café fonctionne également grâce à l'engagement d'une quarantaine de bénévoles formés qui ont aménagé les locaux, assurent l'approvisionnement, font la cuisine, le service du midi et du soir (activité en plein développement), assurent le service des boissons et des plats et s'occupent des différentes expositions et animations, suivant une organisation rigoureuse, le document est appelé « la ruche ». Les personnes qui viennent au café peuvent avoir différents statuts : clients, adhérents, bénévoles, salarié, administrateur service civique, stagiaire. C'est ce qui fait la force de ce lieu, on peut avoir une seule casquette ou être investi de différentes manières dans le café, le principal est que chacun se sente libre d'aller et venir.

Organigramme



1.4 Ressources monétaires et non monétaires du café

En économie sociale et solidaire, la notion de l'hybridation des ressources est souvent mise en avant. En effet, la valeur monétaire ne doit pas être la seule valeur dont on doit tenir compte lorsqu'il s'agit de faire un état des lieux des ressources d'une entité. Il est nécessaire de mettre en avant les ressources à la fois humaine et matérielle dont dispose le café.

➤ Ressources marchandes

L'ensemble des ressources passe de 91 032 (exercice précédent) à 97 679 euros (+7%) en 2019.

Les trois sources de revenus sont: les ressources associatives (adhésions et dons), les ventes de marchandises et les prestations vendues (vernissages). Sur les 97679 euros, 91493 euros proviennent de la vente de marchandises. Il y a donc une belle augmentation significative des ventes de marchandises avec 14,6% de croissance en un an. Le résultat de l'exercice est de 13 540 €.

➤ Ressources liées à la redistribution :

Depuis 2017, le café a reçu un agrément afin d'accueillir des services civiques, à raison de 3 par an. Cette richesse humaine est conditionnée par une aide de l'État, et cela pourrait être

équivalent à 1,5 ETP. Par ailleurs, le café a pu bénéficier de quelques subventions depuis son ouverture de la mairie notamment. (500 € en 2019 et 750€ en 2020)

➤ Ressources dites de « réciprocité » et « associatives » :

Depuis le début de sa création le café compte de nombreux bénévoles. En effet, il y a environ une quarantaine de bénévoles qui sont répartis sur différents pôles: cuisine, communication, tenue du bar, bricolage (cf : annexe 1). Les deux plus grandes activités qui demandent le plus de ressources humaines sont le bar et la cuisine. Les bénévoles s'organisent entre eux par le biais de planning pour tenir le bar les matins de 9h à 11h ainsi que tous les dimanches matins. Le reste du temps, le salarié ainsi que les deux services civiques sont présents. Par ailleurs, tous les plats qui sont préparés et mis en vente de façon quasi quotidienne sont préparés par une équipe d'une quinzaine de bénévoles qui viennent en duo pour préparer des gratins, quiches, salades et desserts. Par exemple, le temps des bénévoles en cuisine peut-être estimé entre 80 et 100 heures par mois en fonction des événements. Cette estimation est possible car un document placé dans la cuisine est à remplir par chaque bénévole lorsqu'il vient faire la cuisine en précisant le temps de cuisine et de ménage effectués.

Ces ressources qui peuvent également être considérées comme les ressources « associatives » sont actuellement difficiles à évaluer.

En effet, certains bénévoles viennent de façon très régulière au café à savoir une dizaine d'heures par semaine et d'autres de façon beaucoup plus ponctuelle. Nous verrons dans une deuxième partie, ce qui a pu être mis en place afin d'établir une meilleure valorisation du temps de présence des bénévoles.

1.5 Les partenaires du café

Depuis sa création, l'association s'efforce de développer des relations solides de partenariat avec le voisinage, les acteurs institutionnels de Montrouge, les entreprises locales et le réseau des associations de proximité afin d'offrir aux différents publics l'accès gratuit à des activités culturelles et solidaires et en favorisant la mixité sociale.

Lors de son ouverture en 2016, les relations avec la mairie ont été quasi-inexistantes, certains bénévoles du café pensent que cela est dû au fort caractère du président initial. En effet, décrit comme une personne ayant une « force fédératrice mais paradoxalement source de beaucoup de conflits », il ne souhaitait pas développer de liens particuliers avec la mairie. De plus, cette mairie n'accorde aucune subvention avant les 2 ans de la création d'une association.

Depuis 2 ans (en lien avec le changement de présidence), les rapports s'améliorent et se développent : visite du maire, invitations à des événements proposés par la ville, subvention

de 500€ accordée en 2019 pour les frais de fonctionnement. Les élections municipales approchant, d'autres enjeux sont à prévoir.

Concernant les partenariats du café, ils sont multiples et de plusieurs dimensions :

Partenariats associatifs: partenariat avec Le Livre Voyageur, l'association SALTO, l'association COALLIA, le SEL de Montrouge, l'épicerie solidaire, ...

Partenariats institutionnels: Centre d'Hébergement d'Urgence du SAMU Social, Centre d'action sociale de Montrouge, Espace départemental d'Action Sociale, Mairie.

Partenariats privés: Bio C'Bon (récupération de fruits et légumes pour la cuisine).

Cette année, l'association a aussi prêté ses locaux pour la tenue de réunions de travail ou pour l'organisation de moments festifs à : l'association Les Phoenix de Montrouge (Ultimate Frisbee), l'AMAP de Montrouge, le Conseil d'administration de la Fondation Le goût du partage, le Comité de quartier du Vieux Montrouge, la Croix Rouge Française Montrouge, l'association Attac, le collectif Défi zéro déchets, l'association Le Papillon.

Nous définirons dans la deuxième partie les différentes formes de coopérations qui existent et en quoi cet « écosystème » est important dans la construction du Schmilblick.

2. Etat des lieux du café

2.1 Le bénévolat : une place centrale dans la vie du café

a) Vers une mutation du bénévolat ?

Le Schmilblick, émane d'une initiative citoyenne et continue d'être majoritairement porté par des bénévoles. En effet, une quarantaine de bénévoles actifs se partagent les tâches administratives, organisationnelles et décisionnelles. La volonté commune de ce lieu n'était pas de se professionnaliser mais d'offrir à chacun un espace d'expression et de permettre une mixité sociale. Le choix de recruter un salarié, ancien service civique, a été fait afin d'assurer une présence au niveau du bar, et d'être davantage en charge de l'aspect opérationnel du café : gestion du bar, des stocks, de l'approvisionnement.

Ce choix de n'avoir qu'un seul salarié est avant tout financier mais est-ce également un choix associatif et conserver l'investissement des bénévoles?

En France, on comptabilise environ 20 millions de bénévoles, soit 38 % de la population des 15 ans et plus qui « donnent du temps gratuitement pour les autres ou pour contribuer à une

cause », dont 13 millions dans une association⁷. Cette étude récemment menée par France Bénévolat et le Crédit Mutuel met en avant la stabilité du bénévolat en France ces dernières années et son importance. Ce chiffre reste très élevé malgré une professionnalisation du secteur social notamment, dans lequel les travailleurs sociaux ont pris des postes qui, il y a quelques années, était tenus par des bénévoles. On note une évolution à la fois quantitative et qualitative des bénévoles.

En effet, Stéphane Rullac dans le « sociographe » met en avant ce changement de missions et ce transfert de compétences des bénévoles aux salariés. Il déclare, je cite, « progressivement et assez paradoxalement, le rôle des bénévoles évolue vers la prise en charge de l'administration (Conseil d'Administration) [...]. Si les bénévoles ne sont plus les chevilles ouvrières des associations du travail social, ils les dirigent de leur place d'administrateur. Cette évolution place ainsi les bénévoles dans une responsabilité politique, alors que les professionnels sont chargés de la mettre en œuvre ».⁸

Un parallèle avec l'organisation actuelle du café et le rôle de chacun peut être fait. Le choix de recruter un salarié pour un poste de barman et non sur un poste de coordinateur est une manière de laisser aux bénévoles le choix des orientations stratégiques du café et de ses valeurs. Le café ayant été créé pour et par les habitants, ce choix stratégique vient conforter l'essence même du lieu.

Mais la limite entre travail et bénévolat reste floue. En effet, Maud Simonet dans son ouvrage « Le travail bénévole, Engagement citoyen ou travail gratuit ? » remet en question cette frontière et parle donc de « travail bénévole ».

Les responsabilités des bénévoles et en particulier des membres du bureau, notamment en lien avec la particularité d'un établissement tel qu'un café ayant une licence 4 sont conséquentes. En effet, la vente d'alcool et la restauration présentent des règles d'hygiène et de sécurité particulières. Pour cela, certains membres du bureau ont dû suivre une formation « responsable d'exploitation » pour la gestion du bar ainsi qu'une formation « hygiène et restauration » pour la tenue de la cuisine.

Le président, le secrétaire et le trésorier d'une association, et au particulier au café ont des postes à fortes responsabilités demandant une rigueur et une présence quasi-hebdomadaire qui équivaldrait quasiment à 3 ETP.

b) Les raisons d'un tel engagement

Le mot bénévole vient du latin *benevolus*, de *bene* (bien) et *volo* (je veux). Le bénévole est celui qui est « bienveillant » parce qu'il veut faire le bien, de manière

⁷ Source : <https://www.associatheque.fr/fr/association-et-benevoles/chiffre-cle-benevolat.html>

⁸Stéphane Rullac Champ social | « Le sociographe » 2012/5 Hors-série 5 | page 6

désintéressée, sans rémunération ; ce qui constitue une des grandes différences du professionnel salarié.

Dans une synthèse d'une étude sur l'engagement bénévole menée par Jean-Michel Peter et Roger Sue, plusieurs questionnaires ont été transmis à des bénévoles afin d'identifier les raisons de leur engagement.⁹

Schéma 2 : Les raisons de s'engager dans une association / Les raisons d'adhérer à une association

Q4 Selon vous quelles sont les principales raisons de l'engagement dans une association ? (Plusieurs réponses possibles)				Q6 Pour quelles raisons avez-vous adhéré à une association ? (Plusieurs réponses possibles)		
Rencontrer d'autres personnes partageant les mêmes préoccupations	Agir pour une cause	Une manière de s'engager dans la vie locale	Partager des bons moments	Pour être utile à la société, pour faire quelque chose pour les autres	Pour participer à la vie locale	Pour vous épanouir
61,2%	57,6%	57%	54,4%	67,8%	48,6%	43%

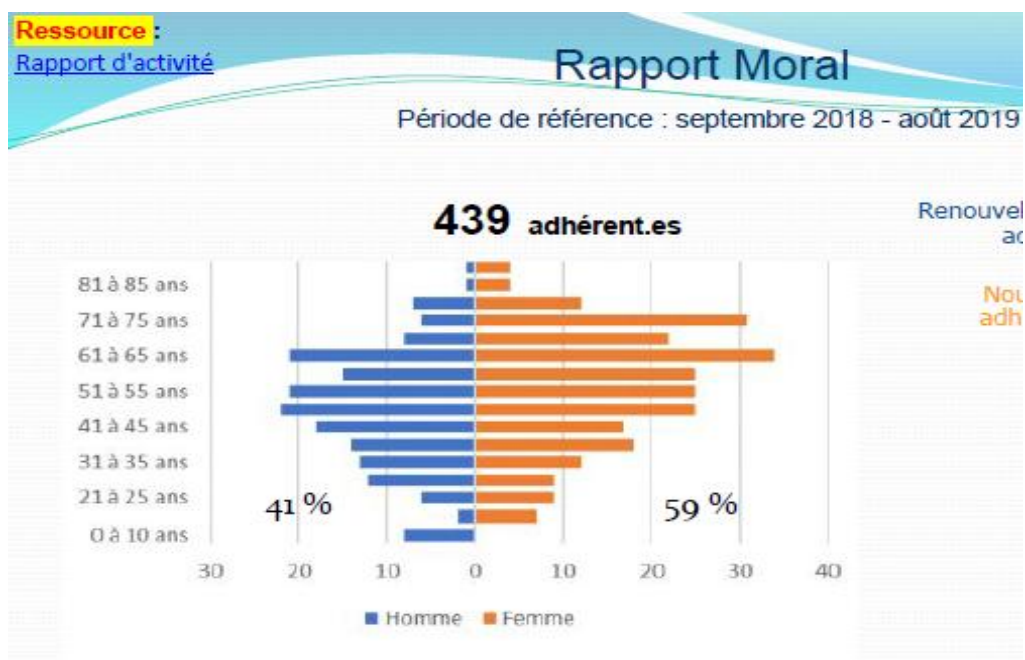
Source : Tribune Fonda N°221 - Quels horizons collectifs pour demain ? - Avril 2014

Les motivations d'un engagement bénévole sont souvent multiples et sont propres à chaque personne mais nous pouvons cependant établir une liste, non exhaustive, de ce qui peut pousser une personne à donner de son temps, gratuitement. Cela peut être par altruisme, socialisation, désir de rester utile au monde, citoyenneté, remboursement d'une dette. Mais cela peut également être d'autres raisons plus « égocentriques », faire une bonne action pour récolter des honneurs, de vouloir être le « sauveur », autant de bonnes raisons conscientes ou inconscientes qui sont établies dans le but d'une reconnaissance. Ces raisons peuvent amener des tensions dans une structure associative.

Au sein du café, on peut distinguer plusieurs «catégories» de bénévoles : ceux qui constituent le bureau et le conseil d'administration, ceux qui s'investissent dans des tâches plus « opérationnelles » comme la cuisine, les permanences au bar, l'aide au bricolage par exemple. On peut cependant constater que plus de la moitié des bénévoles et adhérents que cela soit au niveau du bureau ou dans les autres domaines sont des personnes retraités ou ayant plus de 60 ans et majoritairement des femmes. La plupart des bénévoles expriment leurs motivations par « intérêt pour le projet et pour soutenir une initiative locale, redynamiser la ville de Montrouge ».

⁹ <https://fonda.asso.fr/ressources/les-representations-de-lengagement-benevole> consulté le 14 mars 2020

Schéma 3: rapport moral des adhérents



Source : Rapport d'activité du Schmilblick, 2019

Dan Ferrand-Bechmann illustre ce constat dans son ouvrage sur le bénévolat, en expliquant que « souvent, les bénévoles à la retraite, ou sans emploi, trouvent des satisfactions dans l'action bénévole et accomplissent une œuvre utile. Le travail a scandé leur vie, ils recherchent un cadre similaire et une utilité sociale dans le bénévolat. ».¹⁰

Les bénévoles à la retraite sont également plus disponibles et plus stables au niveau de leurs présences. Les jeunes actifs qui s'investissent au café viennent de façon ponctuelle et sur leur temps libre, peu d'entre eux souhaitent s'investir dans les instances décisionnelles: ils expriment une volonté plus forte d'aider au bar ou en cuisine. Ils restent peu impliqués dans la durée, certains pour cause de déménagement, de changement de postes, ou tout simplement par manque d'intérêt. Est-ce par peur des responsabilités, par manque de temps ?

Depuis la création du café en 2015, force est de constater qu'il y a une difficulté à renouveler les bénévoles. En effet, au moins la moitié des bénévoles actifs comptabilisés fin 2019 sont des personnes qui étaient présentes dès le début.

¹⁰Dan Ferrand-Bechmann, 2011, *le bénévolat, entre travail et engagement. Les relations entre salariés et bénévoles, VST-Vie sociale et traitement*, p.22 à 29

Cet état des lieux peut être interprété sous des angles différents: les bénévoles investis depuis le début veulent continuer à s'impliquer et ont trouvé dans ce café un lieu repère, répondant à leurs attentes en terme d'engagement mais n'y a-t-il pas un risque de rester dans un « entre-soi » et de ne pas se renouveler ?

2.2 L'organisation interne : état des lieux

Depuis son ouverture, l'envie du café est d'être géré par des bénévoles et d'éviter une professionnalisation des membres, mis à part pour le poste de serveur. Ce parti pris, en lien avec les valeurs du café nécessite une organisation particulière en l'absence de coordinateur ou de gérant.

Tout au long de mon alternance, les membres du bureau m'ont demandé de leur faire part de mes observations en lien avec l'organisation actuelle du café (sur la période d'octobre à décembre) et de réfléchir, dans un second temps, à des pistes d'améliorations à mettre en place lorsque cela était possible (de janvier à juin). Cette partie plus « opérationnelle » sera développée dans la seconde partie du mémoire.

a) Organisation des réunions

Les membres du **bureau** se réunissent, depuis quelques années, le dimanche soir. Le jour a été choisi en concertation avec tous afin de permettre à un plus grand nombre d'être présent. Néanmoins, les dates n'étant pas décidées à l'avance mais quelques jours avant, le taux de participation s'en trouve souvent impacté.

Cette irrégularité rend difficile la préparation d'une réunion car l'ordre du jour n'a pas le temps d'être travaillé en amont et n'est lu que le jour même.

Il en est de même pour la planification des **conseils d'administration**, qui ont lieu le dimanche ou le lundi soir mais il n'y a pas de régularité dans leur fréquence. Des invitations sont envoyées aux administrateurs une dizaine de jours avant mais la marge est trop courte pour qu'ils puissent prendre part à l'ordre du jour et à sa préparation. Par ailleurs, les adhérents du café sont prévenus quelques jours avant par le biais d'un affichage effectué au café. Il est alors difficile de savoir si la faible mobilisation est due à un désintéressement des adhérents ou à un manque d'anticipation.

Concernant **les réunions par « pôle »** à savoir : la cuisine, le secrétariat, la communication, la gestion du bar, la programmation des événements et les arts visuels, chacun a son organisation propre.

Le groupe cuisine, était le seul à fixer des réunions de façon régulière, à savoir tous les premiers mardis de chaque mois afin de lister tous les événements du mois à venir et les besoins en cuisine. Un planning mensuel était alors établi et affiché dans la cuisine.

Les autres pôles n'avaient jusqu'à alors pas de dates prévues pour leurs réunions et en organisaient de façon ponctuelle en lien avec les actualités du café ou parfois de façon informelle.

Cette organisation permet d'avancer sur certains points mais il semble difficile de mobiliser de nouveaux bénévoles ne sachant pas leur donner de dates de rencontres.

Le salarié et les services civiques sont conviés aux conseils d'administration mais ces derniers ayant lieu généralement le dimanche ou le lundi, soit pendant leur jour de congé, il apparaît compliqué pour eux de se libérer. Par ailleurs, ces temps de réunion sont-ils réellement adaptés pour eux afin qu'ils puissent exprimer les difficultés qu'ils rencontrent, faire part de leurs demandes que cela soit au niveau des ressources humaines ou d'une organisation commune ? Les services civiques sont accompagnés par des référents qu'ils peuvent voir quand ils le souhaitent mais cela ne vient pas remplacer une réunion collective.

b) Les plannings

Le café est ouvert tous les jours de 9h à 00h sauf le lundi et le dimanche de 9h à 15h. Cette forte amplitude horaire nécessite une présence de « permanents » au bar pour en assurer le service. Les permanents peuvent être soit des bénévoles habitués à gérer le bar (ils sont environ une dizaine), soit le salarié et les deux services civiques qui sont là de façon quotidienne et respectivement en contrat à 35 heures et 30 heures. Le dimanche est géré exclusivement par des bénévoles afin que le salarié et les services civiques puissent avoir deux jours de congés à la suite.

Jusqu'à présent, c'est au salarié de faire les plannings du bar, il doit donc faire son propre planning et s'organiser pour qu'il y ait toujours une présence. La difficulté majeure qu'il rencontre est la mobilisation des bénévoles pour le dimanche. Les plannings sont, pour la plupart du temps effectués une semaine à l'avance. Les services civiques faisant au minimum une soirée dans la semaine. Cette organisation telle que elle est actuellement permet, certes, une plus grande flexibilité pour tenir compte des impératifs de chacun mais ne permet pas d'anticiper pour organiser des réunions ou des rencontres spécifiques. Par ailleurs, il peut être difficile pour un service civique de pouvoir organiser sa vie personnelle en ayant son planning quelques jours avant.

Un planning établi de façon mensuelle avec des tranches horaires fixes pour le salarié et les services civiques permettrait-il un gain de temps et une meilleure efficacité pour trouver des bénévoles ?

La synthèse des préconisations et les axes d'amélioration seront présentés dans la deuxième partie du mémoire.

2.3. La gouvernance : historique et évolution au sein du café

a) Une gouvernance propre à l'associatif

Lors de sa création en 2015, les différents bénévoles qui portaient le projet ont choisi de créer le café culturel et solidaire de Montrouge sous forme d'une association loi 1901. Cela a donc impliqué la rédaction de statuts, ces derniers n'ont pas été modifiés depuis l'ouverture du café.

Tout comme les autres associations, les structures formelles sont: l'assemblée générale, le conseil d'administration et le bureau. Les représentants légaux du café sont: le président, le secrétaire et le trésorier. Le bureau du café est constitué de 13 membres, élus le 7 décembre 2019 lors de la dernière assemblée générale.

Schéma 4 : Organigramme des membres du bureau



L'objectif étant de laisser une place importante à l'avis et à la participation des adhérents, une des particularités du café est de permettre à tous les adhérents de participer aux conseils d'administration avec un avis consultatif.

Le tableau de Charreaux en 1997, met en avant les particularités de la gouvernance d'une association par rapport à une entreprise à but lucratif, et ce en catégorisant les mécanismes intentionnels spécifiques et non-spécifiques ainsi que les mécanismes spontanés spécifiques et non-spécifiques. Chaque association mène d'une manière différente sa gouvernance, et ce en fonction de ses membres mais également en fonction de certaines obligations légales qui sont à respecter. Olivier Meier et Guillaume Schier dans leur ouvrage « management et avenir »¹¹ décrivent la particularité d'une organisation au sein d'une structure associative. En effet, je cite, « dans ce type de structure, l'organisation du pouvoir est souvent complexe du fait de la coexistence d'acteurs de légitimités et de statuts différents (Saidel et Harlan, 1998). Le pouvoir politique appartient aux mandants ou aux adhérents qui fixent les orientations et contrôlent l'action de la direction. En France, au sein des associations, le Président et les membres du bureau, élus au sein de l'assemblée générale des adhérents sont les seuls responsables juridiques de l'organisation ».

Schéma 5 : Typologie des mécanismes de gouvernance des associations

Tableau 1. Typologie des mécanismes de gouvernance des associations

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil d'administration - Bureau - Assemblée générale - Statuts / Règlement intérieur / Charte - Principe de double signature - Principe de transparence vis-à-vis des donateurs - Diffusion des rapports d'activité et rapport de gestion - Transparence des comptes et traçabilité des coupes ressources/ emplois - Commissions de travail - Audits internes volontaires - Procédures l'alerte -... 	<ul style="list-style-type: none"> - Loi 1901 / Environnement légal - Expert Comptable / CAC - Principe de révocation ad nutum des dirigeants (mandataires) - Principe de responsabilité civile et pénale du bureau - Risque de qualification en Gestion de Fait -...
Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none"> - Adhésion des bénévoles - Adhésion des salariés - Confiance des membres - Confiance des financeurs - Confiance des autorités de tutelle - Satisfaction des bénéficiaires - Contrôle sur le terrain par les membres -... 	<ul style="list-style-type: none"> - Marchés des services - Marché des bénévoles - Marché des donateurs - Marché politique - Marché médiatique - ...

Adapté de Charreaux (1997) à la problématique des associations

¹¹ MEIER Olivier. et SCHIER Guillaume, 2008, *Management & Avenir* 2008/6 (n° 20), pages 23, CAIRN

b) Des enjeux de pouvoir entre les membres :

Le premier président du café est resté 2 ans au bureau. Il est à l'initiative de la création du café : en effet c'est lui qui, en entendant que le restaurant jusqu'alors présent allait fermer, est allé à la rencontre des habitants du quartier pour monter un collectif afin de reprendre le lieu pour en faire un café associatif. Perçu comme une personne ayant, je cite : « *une grande force fédérative* », il a su réunir des personnes au bon moment et utiliser les compétences de chacun pour faire « groupe ». Néanmoins, il serait également à l'origine de tensions au sein du café et plusieurs bénévoles du café expriment la difficulté de travailler avec lui. De façon paradoxale, il aimait fédérer mais peut avoir tendance à, je cite: « imposer ses idées sans tenir compte des autres avis ». Plusieurs personnes ont fait le choix de quitter le bureau mais également de ne plus s'investir au café tant qu'il serait président.

Comment, au sein d'un groupe qui est en pleine construction, amener une cohésion et des valeurs communes en voulant s'imposer ? Laville parle de « gouvernance domestique »¹² c'est-à-dire une manière de gouverner en reproduisant des schémas comme à la maison. Dans lequel on peut retrouver ces repères et constituer la structure uniquement par ces relations privées. Cela peut aussi entraîner un ralliement du fait de l'autorité charisma-tique du président.

Comme annoncé au départ, le président d'origine a choisi d'être démissionnaire et de laisser sa place au bout de deux ans .Il continue à participer aux différents conseils d'administration et assemblées générales, mais n'est plus administrateur. Deux présidents se sont alors succédés lors des 3 dernières années, en exprimant l'envie de rester maximum 2 ans sur le poste et en mettant en avant une importante masse de travail qu'impliquait ce poste. En effet, le premier président était présent de façon quotidienne et s'impliquait dans toutes les tâches du café. L'élargissement du bureau a donc eu un double objectif : une meilleure répartition des tâches, et une responsabilité commune. Tout ne doit pas reposer sur la même personne, car les enjeux seraient trop importants et cela irait à l'encontre des valeurs portées par le café depuis son origine.

Autre particularité du café, l'ouverture du lieu a pu se faire grâce à un apport monétaire d'une valeur d'environ 200 000 euros d'un adhérent. Cette somme d'argent a été indispensable quant à la création du café, les travaux de rénovation, les achats de matériel et la trésorerie de départ. Cet apport, avec droit de reprise, confère à cette personne une place particulière, en effet, il est précisé dans les statuts de l'association, dans « l'article 11.1 » que « l'adhérent E.D. né le ...est nommé sans limitation de temps membre d'honneur. ». Quel impact cette place particulière peut-elle avoir ? Comment être neutre dans les décisions collectives tout en restant impliqué ?

La sociologie des organisations met en avant ces enjeux de pouvoir qui peuvent exister aussi bien dans le domaine de l'entreprise mais également dans le milieu associatif.

¹² LAVILLE Jean-Louis, 2008, *La gouvernance des associations*, Ed. Eres.

Dés lors que des personnes œuvrent pour une action collective, il faut pouvoir faire face à certaines difficultés.

Olivier Meier et Guillaume Schier dans leur ouvrage « management et avenir »¹³ opposent la légitimité politique à la légitimité technique. On peut considérer qu'une distinction est faite entre ceux qui « gèrent » l'association et ceux qui sont sur la mise en œuvre. La présence d'un seul salarié peut déséquilibrer ces rapports mais au-delà de ça, la question peut également se poser concernant les rôles de chaque bénévole.

La présence des porteurs de projet et financeurs au sein des instances décisionnelles implique t-elle une influence particulière ? Cette « domination » symbolique peut-elle entraîner un déséquilibre alors même qu'une gouvernance démocratique est mise en place sur le principe d'un homme, une voix ?

c) Vers un changement de statuts juridiques ? :

La gestion d'une association nécessite de faire avec toutes les parties prenantes, sans oublier les bénéficiaires, à savoir ici les adhérents. Comment les impliquer et les intégrer aux orientations du café ?

Les membres du bureau se sont peu renouvelés depuis l'ouverture du café et la mobilisation lors des instances de participation n'est pas évidente : le taux de participation est assez instable.

Malgré tous ces réajustements, la mobilisation et l'implication des administrateurs restent fragiles. Certains font part, je cite, « d'une fatigue, d'une impression de s'impliquer autant que si cela était une activité professionnelle » et expriment le besoin « d'être relayé ». Par ailleurs, ce fonctionnement « pyramidal » et « classique » présente des limites et ne semble pas permettre de faire participer activement chaque personne : faut-il envisager un autre mode de gouvernance plus « horizontal » et « participatif » ? En effet, il ne pourrait y avoir que des co-présidents.

L'association pourrait aussi décider de changer de statuts en explorant l'idée d'être une coopérative. C'est le cas du **Café-citoyen** qui se situe à Lille. En effet, depuis son ouverture en 2005, il a fait ce choix là. Cela pour diverses raisons : les salariés sont associés collectivement, les décisions sont prises de manière collective et cela assure une indépendance financière.¹⁴ D'autres formes de coopératives existent, sous forme de Société Coopérative d'Intérêt Collectif notamment, ayant la particularité d'avoir plusieurs collèges (salarié, bénévoles, fournisseurs, partenaires associatifs, élus). Le **Polder**¹⁵ qui est également un bistrot coopératif à côté de Lille, a décidé de se monter en SCIC pour mettre en avant l'aspect citoyen et solidaire, maîtres mots de leur lieu. Ils ont créé ce bistrot lors de leur cursus en

¹³ MEIER Olivier. et SCHIER Guillaume, 2008, *Management & Avenir* 2008/6 (n° 20), pages 30, CAIRN

¹⁴ <https://cafecitoyen.org/le-projet/>, site de présentation du café citoyen, consulté le 12 janvier 2020

¹⁵ <https://www.lepolder.org/polder>, site de présentation du polder, consulté le 12 janvier 2020

Master 2 à Valenciennes ! Selon eux, je cite, la SCIC permet « [...] *l'implication de tous les associés dans la vie de l'entreprise et dans les principales décisions de gestion.*

Le multi-partenariat qui, en associant autour du même projet des acteurs variés (usagers, salariés, bénévoles, collectivités publiques, entreprises, associations, particuliers, ...) ».

Le café peut-il s'appuyer sur l'expérience de ses pairs afin d'envisager un changement au sein de sa gouvernance ? L'intervention d'un Dispositif Local d'Accompagnement peut-il permettre un recul et une mise en lumière de solutions adaptées ?

3. Entre le café et le tiers-lieu

3.1 Des cafés associatifs aux multiples visages

a) Définitions

Il y a peu d'écrits et d'ouvrages sur les cafés associatifs. Pourtant les premiers cafés associatifs ont vu le jour il y a au moins une cinquantaine d'années. Mai 68 aura sans doute marqué le début de la création de lieux alternatifs. L'un de ses slogans connus : « Faites l'amour, pas la guerre ; jouissez sans entraves ; prenez vos désirs pour des réalités... » a peut-être permis à certains d'oser créer différemment. Aujourd'hui, on en comptabilise plus d'une centaine en France, que cela soit en milieu rural ou en ville. Depuis quelques années, les cafés associatifs se développent et les origines sont très diversifiées.

Le premier café-lecture a été créé en 1997 à Clermont-Ferrand, il s'agit du café-lecture « Les Augustes ». Sous son impulsion, le réseau des cafés culturels associatifs s'est formé en 1998 par des cafés-lectures, il s'est ensuite élargi pour tous les cafés-associatifs en 2009.

L'article 1 de la charte du réseau des cafés associatifs donne une définition : « un Café Culturel Associatif est un lieu culturel animé par une ou des structures à but non lucratif, ayant pour objectif la promotion de l'expression de la citoyenneté, la référence et la pratique de l'éducation populaire, l'appartenance à l'économie sociale et solidaire, l'intergénérationnel, la mixité des publics, la laïcité, le fonctionnement démocratique interne ». Il y a autant de cafés que de noms associés : café-librairie, café-citoyen, café-enfants, café-solidaire, café-culturel, entre autres. Cela diffère des Etats-Unis ou de la Grande-Bretagne où les cafés associatifs sont tous nommés les « communitycoffees »

Ce qui différencie un café associatif d'un café « classique » c'est l'activité qui dans le premier cas est à but non lucratif et ce, indépendamment de son statut juridique.

En effet, un café qui se dit associatif n'est pas nécessairement une association, cela peut-être sous forme d'une Société Coopérative, une SARL ou une entreprise ayant le label ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale).

L'article 5 de la charte du réseau des cafés associatifs met en avant cette diversité de statuts juridiques : « L'activité commerciale du lieu est un outil au service de la thématique et des objectifs énoncés à l'article 1. Chaque association est libre de choisir la forme juridique du café (SARL ; EURL ; SCOOP ; GIE ; association ; etc...) dans la mesure où elle respecte une activité à but non lucratif et la propriété collective. Elle est libre de choisir son propre fonctionnement en termes d'horaires, moyens, financements, vie associative, gratuité ou non des activités, programmation, etc... »

D'autres fédérations se sont créées en rassemblant des cafés ayant des thématiques communes. C'est en effet le cas de la fédération des cafés enfants qui rassemble les dizaines de cafés enfants qui existent en France. Cette démarche est portée par le Cafézoïde, qui est le premier café-enfants qui a vu le jour en 2002 et qui se situe à Paris et accompagne les porteurs de projet au niveau national.

b) Une diversité de cafés associatifs

Tout au long de l'année, et en lien avec mon projet professionnel, je suis allée à la rencontre de plusieurs cafés-associatifs afin d'illustrer la diversité des projets et des origines de chacun de ces lieux.

La plupart des cafés que j'ai pu rencontrer se situent à Paris mais j'ai pu également m'entretenir avec deux cafés associatifs situés à Lille et un à Lyon. Ces entretiens, riches en échanges et ponctués par de belles rencontres, m'ont permis de comprendre que le point commun de tous ces lieux n'était pas le statut juridique ou l'organisation interne mais bien une volonté commune d'être créateurs de lien social, en accueillant un public très hétérogène et souvent isolé. La mixité sociale, l'échange et le partage sont des valeurs communes que j'ai pu retrouver dans chaque lieu visité.



Schéma 6: Tableau récapitulatif des cafés associatifs rencontrés

Qui	Quoi	Origine	Où	Equipe	Fonctionnement démocratique	Fonctionnement économique
Café citoyen	un café sous forme de SCOP avec restauration le midi	Laurent Courouble avec un associé qui ont eu envie de créer un lieu de rencontres et d'échanges pour les assos hors de la MRES, avec des produits locaux,bio, en circuit court. Création en 2010	Lille	8 salariés associés: un gérant qui est élu chaque année, 7 autres salariés ,tout le monde fait du bar et a des heures "coopératives" pour effectuer une autre tâche	Plusieurs AG, un homme=une voix.	Subventions de la MEL au départ, crowfounding+ les sociétaires. Aujourd'hui vivent grâce aux ventes des boissons+repas
Le Polder	SCIC bar/restauration le midi	2 étudiants en M2 DLES qui ont voulu créer un lieu pour accueillir le tout public et créer du lien social. L'un d'entre eux a pu bénéficier d'un FIDES le temps de mettre le projet en œuvre.	Hellemes	1 cuisinier, 2 serveurs, 1 coordinateur	Plusieurs collègues car SCIC, des sociétaires, AG,bureau,CA	Aide de la MEL+FIDESS au départ.pas de subventions, recettes=ventes
Le moulin à café	un café associatif avec restauration le midi, licence petite restauration, donc obligation de manger pour pouvoir boire.	Café de quartier crée par des habitants du 14eme	Paris 14eme	1 ccordinateur, 3 cuisiniers, 1 femme de ménage,1 service civique, 1 stagiaire	11 membres du CA, plusieurs présidents depuis le début, pas de bureau. Environ 1000 adhérents	Subventions: mairie de Paris, CAF (2000€), les 3/4 des recettes sont dus à la vente (restauration)
Rêvcafé	Un café convivial ouvert le midi et le soir. Restauration le midi et multiples ateliers, événements proposés. Dépend de l'association REV.	Né de la volonté de Remake,Quatorze et YesWe Camp qui ont souhaité se rassembler pour créer un lieu convivial et accessible aux habitants du bas Montreuil	Montreuil	9 salariés: 4 serveurs,2 cuisiniers, 1 responsable cuisine, 1 responsable bar et programmation, 1 responsable financier et administratif	Les salariés du Revcafé dépendant des 3 structures qui sont à l'origine de la création du café:ce sont eux leurs employeurs.	Investissement des 3 structures et activité commerciale
Les clameurs	bar fédératif (association)	2 porteurs de projet: une psychologue et un directeur d'une maison d'enfants qui n'étaient plus en accord avec leurs institutions, ils ont pu négocier une rupture conventionnelle et ont voulu créer un lieu "fédératif" en lien avec leurs valeurs, dans le quartier de la guillotiere Lyon. Ils ont refait tous les travaux pendant 6 mois.	Lyon	4 salariés, 4 co-gérants tout le monde a le statut cadre	les salariés sont membres du CA mais minoritaire. Les 2 fondateurs sont président et trésorier	pas de subventions. Au départ aide des cigales+2 prêts de 30000€ (pas de salaires à dégager les 2 premières années)
Le Social Bar	Entreprise Sociale et solidaire: ESUS avec 250 co-patrons qui ont des parts dans le café	Porté par un homme qui a voulu créer un lieu de rencontres et d'échanges en utilisant des supports pour "briser la glace" et être un laboratoire d'innovation en invitant les "co-patrons" a donner leurs idées.	Paris 12eme	2 associés, 6 salariés (serveurs, cuisiniers), 250 co-patrons (actionnaires)	Les 2 associés sont les gérants du bar. Les co-patrons qui ont investi dans le bar peuvent donner leurs idées, leurs avis mais n'ont pas d'autres obligations. Pas de réunions.	Fonds propres, prêt bancaire, mécénats, Levée de fonds de 1million d'euros pour étendre le projet au niveau national

3. 2 : Les tiers-lieux : des principes définis

a) Une notion qui évolue:

La première personne à aborder le sujet des tiers-lieux est le sociologue américain, Ray Oldenburg. En effet, il publie un ouvrage en 1989 intitulé « the great good place » dans lequel il parle de « troisième lieu ».

En effet, il nomme le domicile comme le premier lieu, le travail comme le deuxième lieu et explique le besoin que peuvent éprouver les individus à trouver un espace intermédiaire, un troisième lieu donc. Ray Oldenburg met en avant les bienfaits des espaces publics, de ces lieux où l'individu peut éprouver un sentiment d'appartenance mais tout en se sentant libre. Il nomme les cafés, brasseries, salons de coiffure comme les espaces publics au centre de ce qu'il nommera comme tiers-lieu. Il souligne l'importance depuis leurs créations des cafés, à travers divers pays : le bierstub allemand, la taverna italienne, le pub anglais qui apparaissent comme à la fois des refuges, une façon de fuir son quotidien mais également des lieux-repères dans lesquels on se sent bien, on crée du lien social et on commence à se créer une communauté. Ces lieux rassemblent des personnes de tous horizons, toutes classes sociales confondues et sont les berceaux d'une mixité sociale se faisant parfois rare.

Le Schmilblick, avant tout bistrot de quartier permet cette mixité sociale et accueille un public très varié en fonction des activités et événements proposés mais également car le lieu invite à la création de lien social.

C'est en 2015, qu'Antoine Burret décide d'explorer la France par le prisme du tiers-lieu et de compiler ces réflexions dans un ouvrage « Tiers-lieu et plus si affinités ». Ce voyage à travers toutes ces initiatives va lui permettre de comprendre comment à la fois les individus mais également les structures s'organisent. Il comprend à travers ses nombreuses rencontres ce que représente pour lui un tiers-lieu, je cite¹⁶ : « *Mais je compris finalement que le nom donné au dispositif importait bien peu...et que c'était le processus de de co-construction et la dynamique du partage qui donnaient sa valeur au tiers-lieu* ».

En 2018, l'association France tiers-lieu¹⁷ voit le jour. Ces missions sont multiples : soutien à l'émergence, développement du réseau et partenariats entre tiers-lieux et acteurs privés/publics, animation nationale. Structure nationale, elles rassemblent toutes les parties prenantes du réseau des tiers-lieux : les réseaux régionaux, les services de l'état, des salariés et administrateurs de tiers-lieux. C'est également un espace de rencontre et de ressources, transnational et mondial qui se veut structurant pour les tiers. Cette association récente est une belle manière d'illustrer qu'un tiers-lieu dépend avant tout d'un collectif et construire ensemble et avec toutes les parties prenantes.

¹⁶ BURRET A., 2015, « Tiers-lieux et plus si affinités »,Ed. Fyp,p.14

¹⁷ <https://francetierslieux.fr/association/#> site de France tiers-lieu consulté le 24 février 2020

Laurent Courouble, co-fondateur du café citoyen et membre de la compagnie des tiers-lieu, recentre l'importance de la communauté dans les tiers-lieux, je cite : « *C'est la communauté qui crée le lieu et pas l'inverse* ». Cette notion des communs est en effet indispensable à la co-construction d'un tiers-lieu mais nous allons voir qu'il ne s'agit pas du seul principe.

b) Des principes définis :

La notion de tiers-lieux évolue avec le temps et plusieurs collectifs se créent, que cela soit par région ou au niveau national afin de définir les grands principes des tiers-lieux. En juin 2013, la communauté francophone des tiers-lieux (Movilab) décide de se regrouper afin de créer de façon collective le premier document de référence des tiers-lieux¹⁸. Sont regroupés autour de la table des financeurs, des usagers, des créateurs. Ils considèrent que le tiers-lieu est tiers car il est différent, il est « autre » à ce qui existe déjà, il n'est pas considéré comme un entre deux.

Ils catégorisent les tiers-lieux selon plusieurs thématiques que nous allons mettre en lien avec le fonctionnement du Schmilblick dans le but d'établir des points communs.

Collectif : le tiers-lieu est porté par un collectif, cela peut être un petit groupe d'individus, dans une conscience collective, et ayant une démarche commune.

- *Au Schmilblick, le projet est porté par un collectif d'habitants à l'origine, pour et par les habitants.*

Espace : le tiers-lieu peut-être un espace ou une portion d'espace comme une mairie, une université, un restaurant ou même un espace public, il peut être permanent ou éphémère. L'essentiel est d'avoir la notion du tiers présente et une ou plusieurs personnes qui animent le lieu, en ce sens qu'elles accueillent le public, et peuvent jouer un rôle de facilitateur.

- *Le Schmilblick est un lieu à part entière, ni éphémère ni une partie d'un autre lieu. Les bénévoles et les services civiques sont présents pour accueillir le tout public leur présenter les différentes activités du café. et leur permettre de se sentir à l'aise.*

Travail et numérique : la notion de coworking est très présente dans les tiers-lieux. Il peut permettre « le passage de l'intention à la concrétisation ». Selon le collectif, le tiers-lieu est un cadre de confiance dans lequel des individus hétérogènes se retrouvent pour travailler. Les tiers-lieux permettent aux travailleurs de sortir de l'isolement, de créer des espaces de rencontres afin d'échanger à la fois leurs pratiques mais également leurs compétences. Par ailleurs, dans les tiers-lieux, sont souvent présents et mis à disposition des outils numériques. Une médiation est organisée autour de cela afin de rendre accessible et compréhensible cet

¹⁸https://movilab.org/index.php?title=Le_manifeste_des_Tiers_Lieux consulté le 24 février 2020

ensemble au plus grand nombre. L'idée principale est de transformer « le savoir en action, en bas de chez soi ».

- *Au Schmilblick, des personnes d'horizons très différents viennent pour travailler mais il n'y a pas d'organisation spécifique autour de cela. Ils sont libres de venir, sans nécessité de payer un abonnement hebdomadaire ou mensuel comme il peut y avoir dans certains tiers-lieux. Par ailleurs, plusieurs ordinateurs sont mis à disposition des clients gratuitement. De plus, plusieurs ateliers hebdomadaires sont organisés par des bénévoles pour lutter contre la fracture numérique en proposant aux personnes qui ne se sentent pas à l'aise avec l'outil informatique d'apprendre à utiliser un ordinateur et de créer une boîte mail par exemple.*

Organisation: les tiers-lieux s'organisent autour d'un collectif, les individus sont dans une démarche commune, c'est « un équilibre permanent entre individu et collectif ». Partager un espace amène l'installation d'une confiance et d'une coopération entre les différents membres.

Gouvernance : elle nécessite une co-construction des règles, « *chacun est responsable de ses actes mais le collectif est intégré comme partie prenante dans ses activités* ». Il y a un équilibre permanent entre temps d'échange et temps de travail, la notion d'individu dans le collectif est primordiale. Le tiers-lieu « évolue organiquement, par l'intelligence collective ».

Les usagers sont associés au développement de la structure, ils sont constamment invités à co-construire et à faire évoluer l'espace. « Les règles se formulent dans un processus réflexif permanent ».

- *Au Schmilblick, l'organisation de la structure en association permet une gouvernance effectuée par des bénévoles-adhérents qui constituent le bureau. Le choix d'ouvrir les conseils d'administration aux adhérents, avec un avis consultatif permet cette co-construction permanente. Cette gouvernance qui se veut « démocratique » place le client et l'adhérent au cœur des décisions.*

Services : ils constituent un « environnement de consommation, de création et de production ». Certains tiers-lieux ont davantage une approche trans-sectorielle en proposant des services variés. Le collectif parle de « transition économique ».

- *Le Schmilblick propose des services variés et pour tous : par son activité commerciale il propose un service restauration et café mais la multitude d'activités et d'évènements proposés permettent à chacun de pouvoir créer, partager, proposer et de faire une mise en commun des compétences de chacun.*

Financements : ils proviennent d'une économie hybride, entre « économie traditionnelle et contributive » c'est à dire en ayant des partenariats à la fois privés, publics et personnels.

- *Les ressources issues du café sont multiples et correspondent à ces trois piliers : ressources propres dues à son activité commerciale : ventes de boissons et restauration, les dons des adhérents et du mécénat et enfin des subventions publiques.*

c) Un constat à nuancer : tiers-lieu or not tiers-lieu ?

L'institutionnalisation des tiers-lieux : un terme qui devient de plus en plus politisé ? Nous pouvons constater, depuis quelques années que les pouvoirs publics semblaient également « s'emparer » de cette notion de tiers-lieux et ce, en développant les appels à projet dans ce sens.

En effet, en 2019, l'Etat s'est engagé à financer 300 « fabriques » de territoire qu'ils définissent selon trois critères : lieu ressource pour les porteurs de projets environnants, lieu de formation et d'apprentissage entre pairs, et lieu d'accompagnement à l'appropriation du numérique. Peut-on dire pour autant que l'état cherche à institutionnaliser ces espaces ? Les tiers-lieux se forment par l'initiative de collectif en créant une communauté qui se construit petit à petit. Le risque n'est-il pas de rompre une dynamique territoriale à trop vouloir l'impulser ?

Par ailleurs, on peut constater une émergence des tiers-lieux et une utilisation de ce « concept » qui n'est pas toujours appropriée. Nathalie Sedou, dans un article paru en 2013 dans « la tête dans le sable », s'interroge sur l'évolution des tiers-lieux et leurs appropriations par des stratégies de marketing, elle cite notamment l'exemple des Starbucks, qui se définissent comme des tiers-lieux. C'est en effet un phénomène qui peut s'observer de plus en plus avec le nombre croissant d'espaces de coworking, qui deviennent des lieux de travail et non plus des lieux intermédiaires, entre deux lieux. Le travail devient alors le cœur du tiers-lieu et on tente de fusionner l'espace de travail et la maison.

d) Le Schmilblick : un tiers-lieu associatif ?

De par ses définitions, nous avons pu mettre en évidence que le Schmilblick était un café associatif avec des valeurs fortes mais pouvait également être défini comme un tiers-lieu si l'on tient compte des principes mis en avant par le manifeste des tiers-lieux.

Ce constat est à nuancer et nous amène à nous demander en quoi est-ce important que le Schmilblick soit reconnu comme tel. En effet, l'identité des cafés associatifs est forte, et certains ne souhaitent pas être « assimilés » aux tiers-lieux. Certains cafés se revendiquent comme associatifs, forme de positionnement politique et ne souhaitent pas être assimilés à des tiers-lieux car il peut y avoir, selon eux, une forme de dépendance de financements publics.

Les rencontres du réseau des cafés associatifs qui ont lieu deux fois par an remettent au cœur des débats l'enjeu pour les cafés associatifs de s'affirmer tiers-lieu.

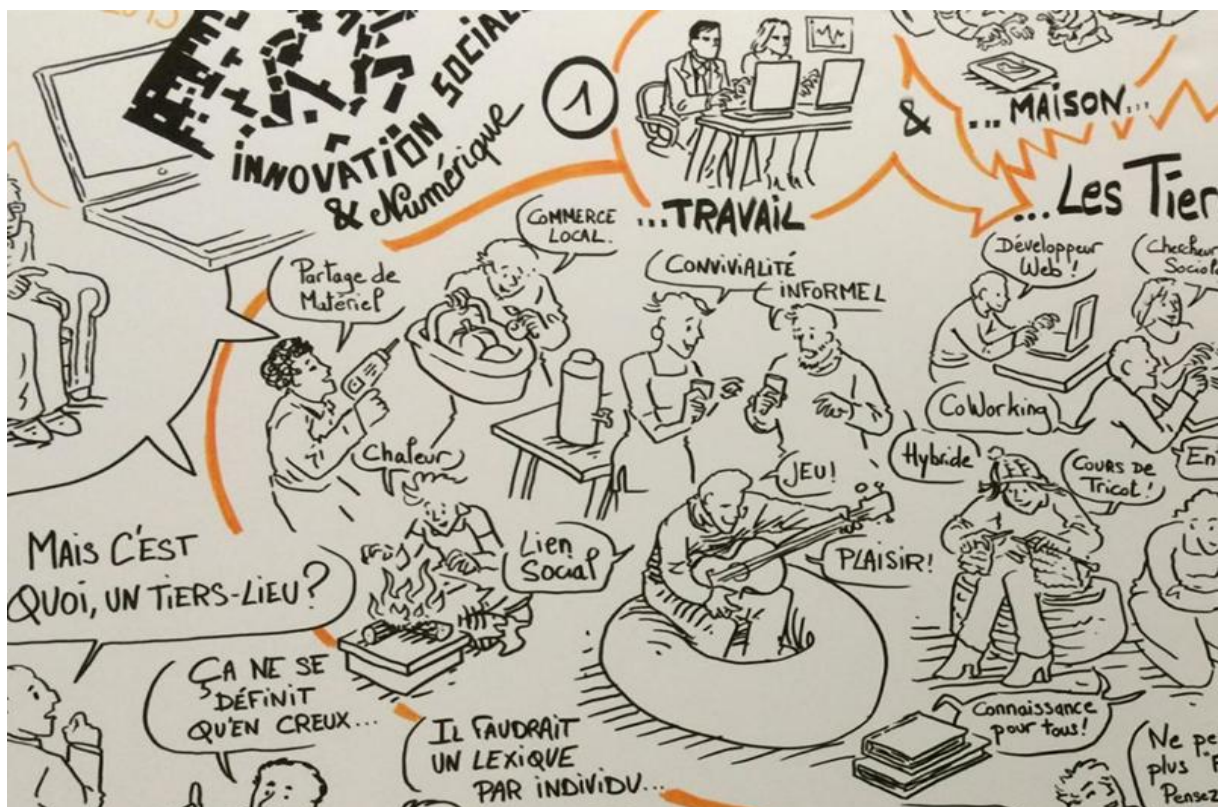
La principale question est avant tout économique. En effet, les tiers-lieux bénéficient de financements publics qui leur sont dédiés. Mais cela permet également de revendiquer l'hybridation des activités comme le souligne le manifeste des tiers-lieux.

Le terme tiers-lieu est pour certains encore peu connu alors que café-associatif peut présenter un côté rassurant, on sait « ce qui se cache derrière ». Dans ce rendu compte des rencontres, le terme de « tiers-lieux associatif » est cité, afin de différencier un tiers-lieu classique d'un tiers-lieu à but non lucratif, de la même manière qu'un café associatif se démarque d'un café classique.

Ce terme encore peu utilisé permettrait-il réellement de distinguer les objectifs de chacun et d'en délimiter les enjeux ?

Concernant le Schmilblick, apprivoiser la dynamique tiers-lieux lui permettrait de se positionner en tant qu'acteur ressource et d'accompagner le développement de nouveaux lieux de proximité.

C'est pourquoi, dans une deuxième partie, nous verrons de quelles manières le Schmilblick cherche à se consolider afin de pérenniser son action de façon globale et en lien avec les principes mis en avant dans les tiers-lieux. Le Café Culturel et Solidaire est en constante évolution et il peut s'appuyer sur différents collectifs, que cela soit par le biais du réseau des cafés associatifs ou des tiers-lieux pour se consolider, s'ouvrir, échanger ses pratiques.



Partie II :

le projet en actions

Dans cette deuxième partie, l'objectif principal est de mettre en avant la manière dont ont pu s'organiser les choses suite à une période d'observation, d'interactions et d'échanges avec toutes les parties prenantes. Plusieurs acteurs rentrent en compte dans un lieu comme celui du Schmilblick. En effet, qu'il s'agisse des clients occasionnels, d'adhérents actifs, de bénévoles investis, d'administrateurs expérimentés, du salarié ou du service civique nouvellement arrivé, chacun à sa manière a permis de faire avancer et évoluer ce lieu.

Le travail que j'ai pu mener cette année au sein du café a fait écho avec mes années d'expériences en tant qu'éducatrice spécialisée. Avancer ensemble pour un même objectif et dans la même direction. La notion la plus importante lorsque l'on accompagne des personnes est de ne pas faire « pour » mais bien de faire « avec ». Le terme « accompagnement » vient d'ailleurs du latin barbare cum-panio, « qui mange le pain avec vous »¹⁹. Il en est de même pour une structure, « faire avec » ses contraintes et ses atouts dans le but commun de la faire avancer, évoluer, et dans le cas du Schmilblick, de la consolider.

Le Schmilblick n'étant ouvert que depuis 4 ans, de nombreuses actions et procédures ont été mises en place. Cela a permis à ce lieu d'être maintenu ouvert mais également de pouvoir se développer pour accueillir davantage de clients et de permettre à de nombreux adhérents de s'y investir afin d'être au plus proche des valeurs portées dès le départ : faire pour et avec les habitants du quartier. C'est un beau défi de la part de ces quelques personnes à l'initiative de ce lieu mais qui nécessite de ne jamais s'arrêter, tel un feu qu'il faut sans cesse alimenter.

Dans cette deuxième partie, trois thématiques sont mises en avant car elles correspondent aux axes de travail qui ont pu être développés cette année et qui apparaissent comme prioritaires et indispensables à l'évolution du Schmilblick. Ainsi, nous verrons dans un premier temps de quelle manière l'organisation interne du café a pu être améliorée et grâce à quels outils. Puis, nous aborderons ce qui a pu découler de la réflexion sur la gouvernance démocratique qui a été menée. Enfin nous décrirons comment le Schmilblick a pu, ces derniers mois, à la fois maintenir et développer son écosystème par le biais de diverses coopérations.

¹⁹ <https://sites.google.com/site/etymologielatingrec/home/a/accompagn> consulté le 3 avril 2020

1. Améliorer l'organisation interne

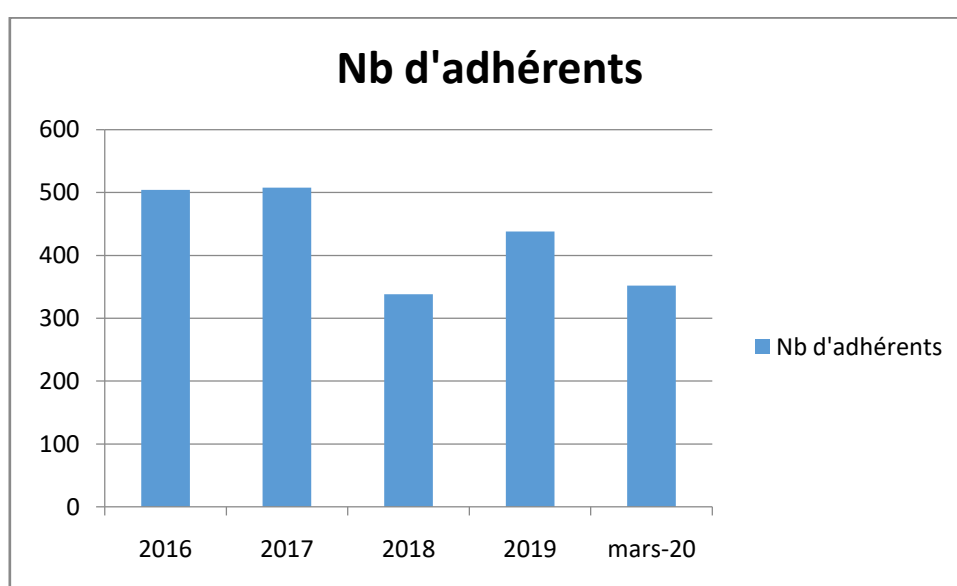
1.1 Permettre une plus grande mobilisation et implication des adhérents

a) Les adhésions

Depuis la création du café, il a été décidé que le café serait ouvert à tous, adhérents ou non, ainsi que toutes les activités et événements qui y sont proposés. L'adhésion n'est donc pas obligatoire mais elle permet de soutenir l'association et de bénéficier de tarif « adhérents », par exemple un café coûte 1,20€ pour un non-adhérent et 1€ pour un adhérent. Différents tarifs sont également proposés pour s'adapter à la situation sociale de l'adhérent (cf : fiche adhérent en annexe). Depuis quelques années, le nombre de ré-adhésion est quasiment équivalent au nombre de nouvelles adhésions : cela prouve une fidélisation des adhérents et une importance à soutenir un projet tel que celui du Schmilblick.

Comme le montre le graphique ci-dessous, le nombre d'adhérents était très élevé les deux premières années. Beaucoup d'habitants de Montrouge ont souhaité soutenir le projet du Schmilblick en adhérant. Ces trois dernières années, le nombre d'adhérents varie mais ne dépasse pas les chiffres du début. Comment expliquer cette évolution ? Des tensions au sein du bureau auraient eu lieu au courant de l'année 2017, cela pourrait expliquer qu'un certain nombre de personnes n'aient pas souhaité revenir l'année d'après.

Schéma 7: Evolution du nombre d'adhérents du Schmilblick



Malgré tout, le nombre d'adhérents reste très élevé pour un lieu qui n'est quasiment tenu que par des bénévoles. L'enjeu majeur d'une association comme celle-ci, en lien avec son objet social est de faire en sorte que chaque client, et encore plus que chaque adhérent devienne un « consomm'acteur » et non pas un simple consommateur. Sur environ 400 adhérents, nous pouvons compter une quarantaine de « bénévoles » actifs impliqués dans des pôles divers : la cuisine, le bricolage, la gestion du bar, la communication. Parmi ces bénévoles, sont également comptabilisés ceux qui sont impliqués dans les instances du café en tant qu'administrateur et/ou membre du bureau. Le ratio n'est donc pas si grand que cela, 10% des adhérents s'investissent en tant que bénévoles. Comment éviter un « entre-soi » ? Comment davantage impliquer les adhérents afin qu'ils se sentent parties prenantes du Schmilblick et les intégrer dans un projet collectif ?

b) Répondre aux demandes des adhérents, quels moyens, quels outils ?

Depuis le début de mon stage, j'ai pu constater, de par mes observations et les échanges que j'ai pu avoir avec les différents membres du Schmilblick, que la difficulté n'était pas de trouver des bénévoles mais plutôt de répondre à leurs sollicitations. Le problème peut alors s'interpréter de plusieurs manières. Soit on peut considérer qu'il y a trop de propositions de bénévolat alors qu'il n'y a pas beaucoup de besoins et donc le message qui devrait être passé, c'est qu'il n'y a pas de besoins actuellement. Ou bien, qu'il y a une difficulté majeure à répondre aux propositions d'aides, car il y'a une défaillance dans l'organisation du fait de la multitude d'interlocuteurs auquel le client peut faire face. Les seules personnes qui sont là de façon quotidienne sont les services civiques et le salarié, mais leur planning changeant régulièrement, les transmissions d'informations ne sont pas toujours évidentes et cela peut causer des pertes d'informations. De nombreuses personnes nous font remarquer qu'elles ont proposé leur aide à plusieurs reprises mais qu'elles n'ont pas été rappelées.

Une réunion d'accueil des nouveaux adhérents a eu lieu en septembre, de nombreuses personnes étaient présentes mais il n'y a pas eu de suite donnée aux propositions de bénévolat faute de temps.

En parallèle à cela, une réflexion a également été menée autour la fiche adhérente. En effet, sur ces fiches, il est demandé aux personnes de lister, si elles le souhaitent, leurs compétences, dans quoi elles aimeraient être impliquées (cuisine, administratif, communication, etc...) et disponibilités pour venir en aide au Schmilblick. Comment être cohérent aux yeux des adhérents si un suivi n'est pas établi à la suite de leurs réponses ?

Dans l'organisation actuelle du café, il n'y a pas de référents « bénévoles » mais cela fonctionne par « référent » de pôles. Certains « référents » ont une activité professionnelle et ne sont pas au Schmilblick de façon quotidienne, d'autres ne sont pas toujours à l'aise avec l'informatique, la démarche n'est donc pas homogène. Dans le cas du Schmilblick, les besoins en bénévolat sont constants et peuvent concerner tous les pôles d'ordre opérationnel ou décisionnel. Par ailleurs, l'absence d'un coordinateur pourrait également expliquer cette

difficulté de suivi et son rôle pourrait, peut-être, permettre une meilleure continuité dans la communication entre les membres.

- ❖ L'assemblée générale qui a eu lieu en décembre a permis de faire remonter les dysfonctionnements de cette gestion du bénévolat et de réfléchir ensemble à la manière d'améliorer cela. Une nouvelle organisation a donc été mise en place à partir du mois de janvier : ritualiser des réunions thématiques. En effet, jusqu'à présent peu de réunions avaient lieu de manière régulière, à part les réunions organisées par la cuisine qui se tiennent tous les premiers mardis de chaque mois. Il est donc plus simple, une fois que l'information est connue de tous les permanents présents au bar, d'annoncer à une personne intéressée quand aura lieu la prochaine réunion et sur quel thème. Cela a été mis en place à plusieurs reprises au niveau du groupe communication et du groupe secrétariat. Suite à ces temps d'échanges, de nouveaux adhérents ont décidé de s'impliquer sur des actions à la fois ponctuelle mais également sur du travail de fond.

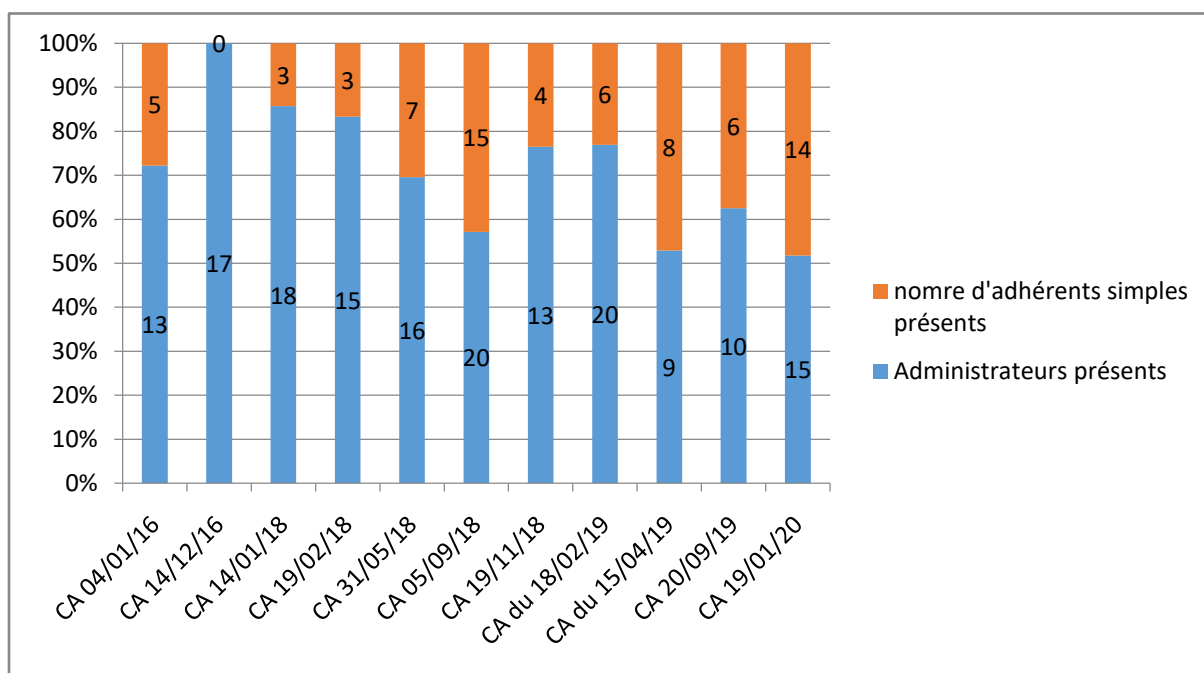
c) Quelle implication dans les instances décisionnelles ?

S'impliquer dans l'association est une chose, s'impliquer dans les instances de décisions et se présenter en tant qu'administrateur est une démarche souvent plus longue et plus complexe. En effet, cela n'implique pas les mêmes responsabilités de venir cuisiner 3 heures par semaine et de se présenter au poste de trésorier par exemple. Les deux rôles sont nécessaires au bon fonctionnement de la structure mais ne demandent pas les mêmes compétences.

Le Schmilblick a fait le choix de mettre dans ses statuts l'ouverture des conseils d'administrations à tous les adhérents. Ils ne peuvent pas voter mais ils peuvent participer, et partager leur avis sur les différentes thématiques proposées. Cette particularité a pour objectif d'intégrer toutes les parties prenantes et montre l'importance qu'à chaque adhérent dans l'évolution du Schmilblick.

Malgré cela, le taux de participation des adhérents aux conseils d'administration reste faible comparé au nombre d'administrateurs présents.

Schéma 8 : Taux de participation des adhérents aux conseils d'administration



Ce schéma nous montre que le taux d'administrateurs présents lors des CA est, la plupart du temps, deux fois plus important que le nombre d'adhérents présents.

Le taux de présence lors du dernier CA qui a eu lieu le 19 janvier 2020 n'avait pas été aussi élevé depuis septembre 2018. Comment expliquer cela ? On peut se demander ce que viennent chercher les adhérents ? Viennent-ils car le café est proche de chez eux et propose des prix attractifs ? Les personnes présentes au CA sont majoritairement des personnes qui viennent régulièrement au café.

- Le CA a eu lieu juste après les élections des nouveaux membres du bureau et du CA.
- La communication a été faite en amont par le biais d'un affichage au café.
- Un courrier a été envoyé à tous les adhérents quelques semaines auparavant expliquant l'importance de leur présence.
- Une communication orale a également joué un rôle important, en transmettant l'information aux adhérents du café, nouveaux ou anciens.
- Par l'explication du rôle d'un CA, l'ordre du jour et l'intérêt d'y participer.

Lors de ce CA, de nouveaux adhérents ont participé en montrant leur envie de s'impliquer. Ce sont d'ailleurs les mêmes qui ont participé aux réunions thématiques mises en place ultérieurement. Le fait de venir au Schmilblick de façon régulière et de créer du lien avec les autres adhérents entraîne une motivation et une envie de s'impliquer sans doute plus forte. Dans le schéma 2, vu précédemment, une des raisons principales de l'engagement dans une association, à 61,2%, est de rencontrer d'autres personnes partageant les mêmes

préoccupations. Un lien peut être fait entre le fait de s'impliquer dans l'association au niveau opérationnel, et cette implication donne envie de s'impliquer au niveau de la partie plus « décisionnelle ». Lorsqu'on est reconnu dans ce que l'on fait, on a davantage envie de s'investir. Oscar illustre bien cette démarche : bénévole en cuisine depuis le mois de septembre, actuellement au chômage, il vient tous les mercredis cuisiner au café. Il connaissait déjà quelques personnes au café. Il a participé à l'assemblée générale du mois de décembre et a décidé de rentrer dans le conseil d'administration. Depuis, il continue à venir tous les mercredis et a notamment voulu organiser la fête du printemps avec d'autres bénévoles (elle a dû être annulée à cause du confinement). Il démontre qu'une implication entraîne une autre et qu'en continuant à accueillir de nouveaux bénévoles, le taux de participation aux CA ainsi qu'aux AG devrait augmenter.

1.2 Valoriser les interventions et activités menées par les bénévoles

a) Des indicateurs alternatifs

Les bénévoles sont indispensables au bon fonctionnement du Schmilblick. En donnant de leur temps, ils permettent au Schmilblick d'être ouvert quasiment tous les jours et de proposer des ateliers et événements pour tous. Le bénévolat, considéré dans l'économie solidaire comme une ressource de réciprocité, a toujours été difficile à quantifier.

Florence Jany-Catrice²⁰, dans ses nombreux ouvrages, met en avant l'importance des nouveaux indicateurs de richesse, ceux dont le PIB ne tient pas compte. Ces indicateurs qui s'intéressent davantage au « développement humain », à la « santé sociale » notamment en tenant compte de l'activité domestique ou de l'activité bénévole sont souvent difficiles à quantifier que cela soit de façon monétaire ou de façon quantitative (nombre d'heures).

D'autres pays ont décidé de créer eux aussi, d'autres indices, comme c'est le cas au Bouthan avec la création du Bonheur National Brut. Cet indicateur a été créé en 1972 par le roi du Bouthan²¹. C'est une « solution de rechange au calcul habituel de la richesse des nations fondées sur l'indicateur appelé produit national brut ». Ce développement est basé sur quatre critères : un développement économique et social, durable et équitable, la préservation et la promotion des traditions culturelles Bhoutanaises, la sauvegarde de l'environnement, une bonne gouvernance. Cette solution qui vient en complémentarité au PIB est-elle idéale et permet-elle aux habitants d'être plus heureux ? Cette notion reste difficile à évaluer mais cela met en avant le fait que des alternatives existent et que les richesses non-monétaires peuvent être multiples.

Lors du second semestre à l'Université, nous avons eu l'intervention de Gérard Dechy, Président du Programme d'autoproduction et développement social (PADES) avec lequel

²⁰ https://editionsladecouverte.fr/catalogue/index-Les_nouveaux_indicateurs_de_richesse-9782707190635.html consulté le 23 mars 2020

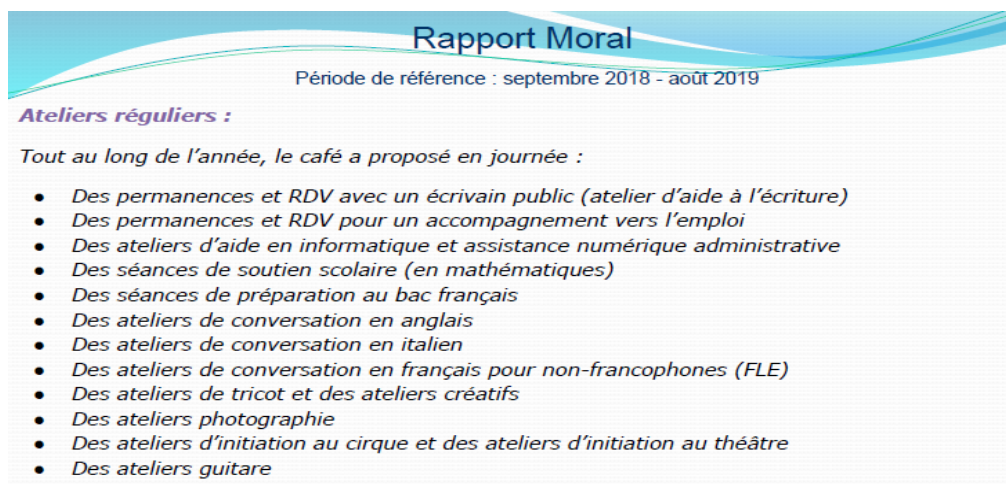
²¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Bonheur_national_brut#cite_note-4 consulté le 23 mars 2020

nous avons pu échanger sur la notion « d'auto-production ». Il s'agit d'une économie non-marchande, qui elle aussi n'est pas prise en compte dans le PIB, à partir de ce que nous produisons. Cela peut concerner plusieurs domaines d'activités.

L'insertion par l'activité économique en est un exemple, en effet, il a été créé par des militants associatifs et cela a permis, par la suite, de créer des emplois. Le bénévolat fait donc partie de l'autoproduction, et doit être aussi comptabilisé car tout ce temps est utilisé à la création de richesse.

b) Un outil pour valoriser le bénévolat

De nombreux ateliers et événements sont organisés au sein du café et tous sont menés par des bénévoles. Lors de l'assemblée générale du 7 décembre, le rapport moral précise la nature et la diversité des ateliers mais pas leur fréquence, ni le nombre de personnes qui y participe.



Source : Rapport moral de l'Assemblée générale du 7 décembre 2020

Concernant les événements, ils sont répertoriés en fonction de leur thématique : musique, arts de la scène, littérature, repas à thèmes, conférences, projections, privatisations du café. Les propositions sont très variées et permettent d'attirer un public hétérogène.

Il est néanmoins apparu nécessaire de pouvoir « quantifier » le nombre de personnes qui assistent aux ateliers ainsi que le nombre d'heures effectuées par les bénévoles qui proposent ces ateliers.

- ❖ Ainsi, un cahier de suivi a été mis en place dès le mois de janvier dans lequel les intervenants doivent noter la nature de leur intervention, la date, le nombre de personnes présentes et rajouter un commentaire s'il le souhaite. Un cahier de suivi avait déjà été mis en place il y a quelques années mais cela n'avait pas pu aboutir faute de coordination. Il a été demandé au salarié ainsi qu'aux services civiques de veiller à ce que le cahier soit bien rempli, ne pouvant pas en être la référente du fait de mes semaines de formation. La bonne tenue de ce cahier pourra également permettre

d'appuyer nos demandes de subventions et de pouvoir demander un agrément d'espace de vie sociale auprès de la CAF cette année ou l'année prochaine.

- ❖ Un repas regroupant tous les bénévoles a été organisé le 22 septembre pour bien débiter l'année. Un autre temps fort devait avoir lieu en juin/juillet afin de remercier les bénévoles qui se sont investis toute l'année mais la fermeture du café en mars du fait de la Covid 19 contraint à reporter cet événement.
- ❖ Un bilan écrit ou oral pourrait avoir lieu cet été avec les bénévoles qui sont intervenus afin de garder le contact avec eux et de faire un bilan sur l'année écoulée. Par ailleurs, il est important de savoir si le bénévole souhaite continuer son intervention et s'il y a des ajustements à faire.

1.3 Coordonner les actions du café pour une meilleure cohérence

L'organisation du café évolue depuis son ouverture en lien avec les décisions prises lors des CA et AG mais également en fonction des personnes qui constituent le bureau. La gestion d'un tel établissement, avec une licence 4 nécessite de respecter de nombreuses réglementations que cela soit au niveau hygiène, sécurité ou concernant les ressources humaines. En l'absence de coordinateur, chaque pôle et référent sont garants de ce suivi et de la mise à jour des documents officiels mais cela apparait comme étant très chronophage.

Le travail mené cette année avec toutes les parties prenantes du café vise à améliorer cette organisation générale par la mise en place d'outils, de propositions et de mises à jour des procédures.

a) L'amélioration du planning

Le café étant ouvert 6 jours sur 7, la question des plannings est récurrente et pose souvent problème lorsqu'il faut solliciter des bénévoles, pour la tenue du bar, ce qui est notamment le cas le dimanche. En effet, le dimanche, il n'y a ni salarié ni service civique mais exclusivement des bénévoles de 9h à 14h. Le dimanche attire souvent beaucoup de familles, de personnes revenant du marché, il y règne une ambiance conviviale et ce sont souvent les mêmes bénévoles qui se proposent pour venir aider. La personne en charge de coordonner cela est le salarié, qui prenait du temps pour appeler ce « vivier » de bénévoles quelques jours avant afin de savoir qui pouvait être disponible, ou d'envoyer un mail à certaines personnes. Cette méthode ne permettait pas de toujours anticiper et pouvait mettre en difficultés le café. Certains bénévoles se sont plaints d'être toujours sollicités et que cela ne tournait pas suffisamment.

- ❖ Une meilleure organisation et anticipation a été réfléchi au courant de l'année afin que cela ne représente pas une charge de travail supplémentaire pour le salarié et de pouvoir conserver le vivier de bénévoles actifs le dimanche. Un planning en ligne a été mis en place sous forme de sondage, envoyé en fin de chaque mois et concernant tout

le mois à venir. Les bénévoles étaient donc invités à le remplir afin qu'une meilleure visibilité et répartition des créneaux puissent se faire. La plupart des personnes ont pu s'en saisir et cela a permis au salarié d'être « soulagé » de cette tâche. Néanmoins, ce sondage en ligne inhabituel pour certains, a souligné une fracture numérique et de fait, une difficulté d'appropriation de l'outil par tous.

Cette mise en place nécessite d'être appréhendée par tous et cela peut être par le biais d'une sensibilisation aux outils informatiques.

En parallèle à cela, un petit groupe de travail portant sur le « planning » général s'est formé dans lequel j'étais présente ainsi que les deux responsables du bar et une personne du groupe secrétariat. En effet, outre la question des permanences du dimanche, il a été souligné la nécessité de retravailler autour du planning du salarié, des services civiques et des bénévoles. Jusqu'alors, le salarié était en charge de ce planning et donc indirectement, responsable de ses propres horaires. Est-ce au salarié de faire ses propres horaires sans concertation avec le bureau ? Effectué quelques jours avant, avec la confirmation de la disponibilité des services civiques, la question de l'anticipation est également apparue pour une meilleure visibilité et organisation. En effet, le besoin de bénévolat n'étant pas concentré que sur le dimanche, il était nécessaire de connaître en début du mois les créneaux devant être occupés par des bénévoles.

Un planning type a alors été pensé pour faciliter le quotidien de tous et assurer une présence sur tous les créneaux. Il a été élaboré en lien avec le salarié et les deux services civiques. Il a été présenté aux membres du bureau, et validé début mars. Sa mise en place devait avoir lieu mi-mars, mais le café ayant dû fermer ses portes à ce moment-là, il n'a pu être mis en place pour le moment mais la trame pourra rester à l'identique lorsque l'activité reprendra.

Schéma 9 : Exemple d'un planning type pour la tenue du bar

Planning type semaine 1						
Horaires	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
9H-11H	F.+1bénévole	F.+1bénévole	F.+V.	H. ou A.	1 Bénévole	2 bénévoles (9h-12h)
11H-18H/11H-17H	Service civique 1	<i>Salarié</i>	Service civique 1	Service civique 1	<i>Salarié</i>	2 bénévoles (12h-15h)
	Service civique 2 A. 2 fois/3	Service civique 2 A.2 fois/3	Service civique 2 A.2 fois/3		Service civique 2	
18H-Fermeture	<i>Salarié</i>	Service civique 1	<i>Salarié</i>	<i>Salarié</i> +service civique 2	Service civique 1 + renfort ou 2 bénévoles	
Salarié: 35 heures soit 5 jours X 7 heures 3 soirées: mardi, jeudi et vendredi						
Services civiques 30heures soit 5 jours X 6 heures						

Suite à ce travail mené collectivement, un planning numérique et en papier pourra être mis à disposition des bénévoles afin qu'ils puissent s'inscrire sur des créneaux et cela sera mis à jour sur l'agenda partagé qui est mis en ligne et accessible par tous les bénévoles du café.

- ❖ Par ailleurs, une réunion pour les bénévoles positionnés sur la tenue du bar sera organisée dès la réouverture. Cela afin de refaire un point sur les envies et disponibilités de chacun mais également sur les procédures spécifiques liées au service (tenue de la caisse, hygiène, service des boissons, approvisionnement,...).

b) Mise à jour des documents officiels

Le changement de présidence qui a eu lieu en décembre a permis de faire le point sur les procédures à mettre à jour. Le premier président étant très investi sur la partie « opérationnelle », de nombreux documents « obligatoires » n'ont pas été faits ou n'ont pas été menés jusqu'au bout. Ce travail de « fond » a donc été entamé lors du changement de bureau et certains documents ont pu être achevés cette année grâce à de petits groupes de travail qui se sont répartis les tâches en fonction des compétences de chacun.

Voici une liste non exhaustive des documents qui ont pu être travaillés cette année et qui ont été présentés en bureau ainsi qu'en conseil d'administration :

- ❖ Un classeur répertoriant toutes les procédures : les procédures liées au bar, les fiches d'adhésions et utilisation des espaces, les autorisations parentales et droit à l'image, les registres-factures-fiches de poste, la ruche expliquant qui fait quoi au sein du café. Ce classeur est à la disposition de tous les adhérents du café et permet de centraliser tous les documents importants et liés au fonctionnement du café.
- ❖ La demande d'agrément pour les services civiques : un an après son ouverture, une demande d'agrément a été effectuée afin d'accueillir 3 services civiques par an, pour des missions de 6 mois. Cet agrément est accordé pour une durée maximum de cinq années. Si un service civique n'a pu être recruté, l'agence du service civique peut décider de ne plus renouveler une mission. Il est donc indispensable de pouvoir recruter une personne pendant la période allouée. La demande de renouvellement a dû être effectuée au mois de novembre et nous avons dû redéfinir les missions de chaque service civique ainsi que les missions du café. Ce dossier assez conséquent, qui a été validé, permet au Schmilblick de continuer à accueillir 3 services civiques par an et ce jusqu'en 2021 minimum.
- ❖ Le registre des délibérations a également été mis à jour ces derniers mois afin de centraliser toutes les délibérations des assemblées générales qui ont eu lieu depuis la création de l'association du café. Registre obligatoire pour les associations, il peut prendre différentes formes, numériques ou en version papier. Le café a choisi de faciliter son accès et de permettre à tous de pouvoir le consulter en compilant tout cela dans un registre « papier ». Cela permet de garder à la fois l'historique et la

mémoire de l'association afin de faciliter la transmission entre les anciens et les nouveaux dirigeants mais également de prouver, en cas de litiges, le respect des procédures mentionnées dans les statuts et la validité des décisions prises.

- ❖ Le Document Unique (DU) est « *la transposition par écrit de l'évaluation des risques, imposée à tout employeur par le code du travail dans son article R4121-1. Le DU est obligatoire pour toutes les entreprises, administrations et associations ayant au moins un salarié.* »²² Ce document répertorie donc tous les risques pour le salarié mais dans le cas du café cela concerne aussi les services civiques ainsi que tous les bénévoles qui interviennent au niveau de l'aide au bar ou en cuisine. Mis à jour cette année, à la disposition de chacun, il peut être complété en fonction de l'évolution des missions propres à chacun.

c) La création d'un comité de pilotage

Le constat a été fait que le salarié ainsi que les services civiques n'étaient « officiellement » rattachés à aucune réunion. Bien qu'étant conviés aux conseils d'administration ainsi qu'aux assemblées générales, ces temps forts n'étaient pas adaptés pour pouvoir échanger sur des questions liées plus spécifiquement à leurs missions. Des réunions de ce type avaient déjà eu lieu il y a quelques années mais cela n'a pas continué. Nous avons donc décidé de les remettre en place cette année afin d'instaurer un temps d'échanges et de tenir compte de toutes les parties prenantes. Ces réunions ont eu lieu à raison d'une fois par mois environ et ont pu commencer dès le mois de janvier, le mercredi après-midi afin que tout le monde soit présent. Ce « comité de pilotage » dont j'ai pu être à l'initiative avec ma référente était constitué du salarié, des deux services civiques, de leurs tuteurs respectifs, du président de l'association ainsi que des bénévoles « responsables de l'exploitation ». Ce mélange de « statuts » a permis d'aborder des questions et sujets transverses, de confronter les points de vue entre l'opérationnel et le décisionnel.

L'ordre du jour suivait une ligne directrice : l'ambiance générale, les questions liées aux ressources humaines, le planning, les informations à transmettre, l'organisation du travail, les difficultés rencontrées et les idées d'amélioration. C'est notamment grâce à ces temps-là que les documents comme le document unique et le cahier de suivi des bénévoles ont pu être présentés afin que chacun puisse s'en saisir. Par ailleurs, une mise à plat des pratiques était également abordée afin qu'il puisse y avoir une cohérence dans la gestion du bar et l'accueil du client. Les administrateurs n'étant pas là au quotidien, des incidents et problèmes liés au comportement de quelques clients ont pu être remontés lors de ces réunions. Il a ainsi été décidé d'organiser une formation de deux jours, animée par deux bénévoles professionnelles de l'accompagnement relationnel du café, afin de travailler sur la façon d'appréhender les

²² <https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/developpement-entreprise/droit-social/le-document-unique-d-evaluation-des-risques>, site de la chambre de commerce et d'industrie de l'île de France consulté le 27 novembre 2019.

situations de violence. Cette formation, ponctuée de jeux de rôles, est à destination de toutes les personnes bénévoles pour la tenue du bar. Suite au confinement, cela a dû être reporté.

Le bilan de ces quelques réunions est positif car cela a entraîné l'émergence d'idées et envies de la part des services civiques mais également de permettre une communication non plus uniquement descendante mais également ascendante. Ces informations étaient alors remontées par le président lors des bureaux et cela a permis de travailler sur d'autres axes d'améliorations liées à l'activité du bar comme la gestion des stocks, la commande de nouveaux produits, de nouvelles activités, par exemple. De plus, il a été souligné à plusieurs reprises une difficulté de s'accorder avec les personnes bénévoles en cuisine, à cause d'un manque de communication entre les deux pôles et une divergence d'opinions entre ce qui est produit en cuisine et ce qui peut être vendu auprès des clients. Chacun voyant son intérêt et défendant son savoir-faire, il a été décidé qu'une réunion entre les référents de la cuisine, ceux du bar, le salarié et les services civiques allait être organisée afin de trouver un terrain d'entente.

2. L'organisation d'une réflexion autour de la gouvernance

Cette réflexion autour de la gouvernance est menée au café depuis son ouverture. Preuve d'une constante évolution et remise en question, la manière dont est organisée une gouvernance, que cela soit dans le milieu associatif ou autre, dépend également de ses membres. Sous l'impulsion du nouveau président ainsi que de la secrétaire actuelle, une réflexion plus « poussée » m'a été demandée afin d'établir un réel bilan des actions menées autour de cette question depuis la création de l'association et son état actuel. Un premier « débroussaillage » a permis de développer des axes d'amélioration et dans certains cas de conserver une organisation qui fonctionne bien. Pour cela, différents moyens d'organiser cette réflexion ont été mis en place : observation et participation lors des instances de décision, rencontres avec d'autres cafés associatifs, création d'un questionnaire sur la gouvernance et échanges avec les membres du café.

2.1 Une gouvernance en constante évolution

a) L'organisation du bureau : une gouvernance qui devient horizontale ?

Dans la première partie, nous avons pu voir de quelle manière étaient répartis les membres du bureau depuis quelques années. En effet, le café à sa création a commencé avec un bureau restreint : président, secrétaire, trésorière, président d'honneur. L'élargissement du bureau avec actuellement 13 membres a été impulsé par la présidente élue en 2017. Cela a été

fait suite à plusieurs constats: L'activité que représente le café est importante et nécessite de nombreuses responsabilités qui sont difficiles à porter par 3 ou 4 personnes. Par ailleurs, il n'est pas possible d'être « partout » et présent au quotidien sur toutes les activités du café. Le premier président, fondateur, a été très investi et était présent de façon quotidienne. Sa manière de fonctionner ne peut-être transposable et d'autres alternatives ont dû être envisagées. Un des membres du bureau souligne l'importance d'une gouvernance plus élargie, je cite : « *Je trouve que la gouvernance collégiale mise en place, avec un bureau composé de 14 personnes, et une répartition des responsabilités sur des responsables de pôles (bar, cuisine, animation, trésorerie, secrétariat,...) limite les risques d'avoir un président avec trop de pouvoir.* » Une autre personne rajoute : « *La gouvernance actuelle fonctionne bien et je ne crois pas que la gouvernance horizontale puisse fonctionner. Il faut toujours des patrons/responsables/décisionnaires finaux quelque soit le sujet* »

Parallèlement à ce changement de présidence, le constat est également fait que le café se développe, attire de plus en plus de clients et qu'un élargissement du bureau permettrait de pouvoir mieux organiser à la fois les missions de chacun et de répartir les tâches. Ainsi, 2 personnes sont référentes du pôle cuisine, 2 personnes sont responsables d'exploitation, 2 personnes sont référentes de la partie communication et 2 personnes sur la partie organisation d'évènements. Cette répartition devrait permettre un « allègement » des tâches de chacun et surtout une expertise de son domaine.

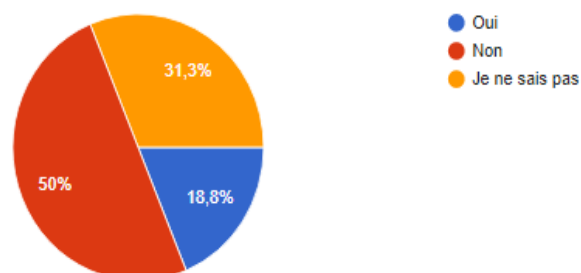
Certaines structures associatives ont fait le choix de s'organiser en co-présidence en partant du principe qu'une gouvernance ne pouvait être « horizontale » que par ce biais-là. Ainsi, tous les membres du bureau sont présidents mais les missions de chacun sont définies.

Afin de questionner les différents membres du bureau et du CA, nous avons créé un questionnaire, en lien avec le président et la secrétaire du Schmilblick portant sur les instances de décision du café. Je précise que toutes les réponses de ce questionnaire étaient anonymes. Nous avons trouvé cela intéressant d'avoir les retours de ces membres sur l'organisation d'une co-présidence.

Schéma 10 : Extrait du questionnaire sur les instances de décision

Trouvez vous qu'une « gouvernance horizontale » avec uniquement des co-présidents serait une bonne idée ?

16 réponses



Très peu de personnes sont favorables à cela, la majorité se montrant satisfaite de l'organisation actuelle. En lien avec cette question liée à la co-présidence, plusieurs réponses ont été apportées, je cite, « *il me paraît indispensable qu'une seule personne soit décisionnaire même si bien sûr elle s'appuie sur une équipe. Des décisions peuvent être prises au niveau de chaque pôle et remonter au niveau de la Présidence lorsque plusieurs pôles sont concernés.* » Ainsi que, je cite, « *je pense que l'association, qui est encore jeune, a besoin d'un cadre et d'un président clairement identifié, aussi bien pour les membres que pour l'extérieur (montrougiens, autres associations, pouvoirs locaux).* »

Il apparaît donc important, à l'heure actuelle, qu'un président soit encore bien identifié et qu'il n'y ait pas de confusion possible. Néanmoins, cela ne doit pas empêcher un travail permanent de répartition des tâches afin que les membres du bureau ne se sentent pas dépassés et également afin d'impliquer un plus grand nombre d'adhérents.

b) Un travail de fond : la répartition des tâches

Suite à ces différents constats et à une lassitude de certains membres du bureau au vu de la multitude de tâches à effectuer, un travail de fond a été organisé cette année. En effet, plusieurs membres du bureau rattachés aux « pôles » les plus chronophages et « techniques » se sont réunis afin de lister toutes les missions liées à leur poste. Cela est également en lien avec une partie développée précédemment à savoir l'implication de nouveaux bénévoles. Ainsi, après un travail long et fastidieux, plusieurs fiches de missions ont été établies (cf annexe 2 et 3) concernant différents domaines : le secrétariat, la présidence, les ressources humaines et la communication. Différentes thématiques sont mises en avant : la gestion des fichiers adhérents, les services civiques, la sécurisation et transmission des données, le développement des partenariats, par exemple. Cette répartition a permis d'identifier les différents besoins dans chaque secteur et d'organiser, suite à cela, différentes réunions avec de nouveaux adhérents.

Voici une liste de ce qui a pu être mise en place et de ce qui est en cours de réalisation.

- ❖ Par ce biais, un travail autour d'une nouvelle fiche adhérent a été mis en place et ce, afin de pouvoir mieux extraire les informations indiquées par les adhérents en recentrant leurs besoins et leurs attentes. Un des services civiques a ainsi pu être impliqué dans cette démarche du fait de ses compétences en informatique. De plus, un groupe de travail s'est formé autour de la question du Règlement Général de la Protection des Données.
- ❖ Des personnes présentes lors de la réunion « secrétariat » ont proposé un soutien pour l'accompagnement des services civiques. En effet, l'agrément de l'agence du service civique permet d'accueillir 2 services civiques simultanément, d'une durée de 6 mois : le Schmilblick en accueille donc 3 à 4 par an.

Les recrutements étant chronophages, l'équipe avait besoin de se renforcer. Un relais a donc pu être mis en place et testé lors du dernier recrutement qui a eu lieu en février. Des binômes se sont constitués et une procédure a été créée afin que chacun puisse avoir la même démarche. De plus, 3 personnes ont pu suivre une formation destinée aux futurs tuteurs des services civiques. Ainsi, le dernier service civique recruté a un nouveau référent.

- ❖ Une personne présente lors de la réunion « communication » et ayant des compétences en informatique a proposé son aide afin de refaire le site internet du Schmilblick. N'ayant pas évolué depuis sa création il y a 5 ans, des modifications étaient nécessaires. Il est donc en cours de réalisation et la première maquette a pu être présentée aux membres du CA au mois de mars. Suite à leurs remarques, une nouvelle maquette est en cours.
- ❖ Une réflexion autour de l'affichage a également été menée. En effet, sur les vitrines du Schmilblick, on constate de trop nombreuses affiches présentant les futurs ateliers, le programme du mois mais également d'autres informations concernant la commune ou d'autres initiatives citoyennes. Une bénévole a donc proposé de réorganiser cela afin que les affiches soient moins nombreuses et donc plus visibles. L'idée étant de les organiser en fonction de leur programmation (jour/semaine/ mois) et de nommer des « référents » affichage, qui pourraient être les services civiques.

2.2 Organisation de temps d'échange autour de la question de la gouvernance, quelles pistes ?

a) Mise en place d'un dispositif local d'accompagnement

La question de la gouvernance et de son évolution étant propre à une structure, il est parfois difficile de prendre de la hauteur sur une organisation déjà bien établie. C'est pour cette raison et pour avoir une expertise professionnelle que nous avons pensé faire appel à un Dispositif Local d'Accompagnement. En effet, les missions des DLA sont multiples. Ils sont en charge d'accompagner et de développer les associations et les entreprises d'utilité sociale.

Pour cela, leur procédure est la même pour toutes les structures : dans un premier temps, ils organisent un temps d'échange avec la structure pour savoir si elle est éligible pour qu'elle puisse se présenter. Si celle-ci est éligible, un rendez-vous est donné afin qu'un chargé de mission se déplace directement à la rencontre des dirigeants de l'association pour établir un diagnostic et lister une série de préconisations.

Le projet est ensuite défendu devant un « comité d'appui » constitué de banquiers, représentants de fédérations de l'économie sociale et solidaire, d'experts comptables et de collectivités.²³ Ce comité décidera de la nécessité d'accompagner ou non la structure et d'en dégager les fonds nécessaires si besoin. Si la réponse est positive un accompagnement ainsi qu'un suivi sont mis en place pour une durée qui est définie au début de l'accompagnement. Chaque DLA est indépendant et rattaché à un département.

- Concernant le Schmilblick, il dépend des « Hauts-de-Seine Initiatives ». Une prise de contact et un temps d'échange ont eu lieu avec un chargé de mission au mois de novembre afin, dans un premier temps, de confirmer que le café était éligible et de faire un point sur sa situation actuelle. A ce moment-là, il y avait déjà de nombreuses structures en attente pour la deuxième: un diagnostic par le biais d'une rencontre de l'équipe et une visite sur place. Cette visite est donc reportée et devra, dans tous les cas, être présentée et validée par le Conseil d'Administration du Schmilblick. Cette intervention apparaît néanmoins comme une piste intéressante pour le café à la fois pour des questions financières, mais également pour être accompagné sur ce qui peut sembler essentiel pour la consolidation du café par le biais d'un regard extérieur.

b) Avec d'autres cafés associatifs :

Cette phase de réflexion autour de la question de la gouvernance s'est établie avec différents acteurs de l'économie sociale et solidaire et en particulier avec les « pairs » du Schmilblick. C'est ainsi qu'en mars, nous devions participer au forum national des cafés culturels et cantines solidaires associatifs à Valence. Ce forum qui a lieu deux fois par an regroupe tous cafés adhérents ou non-adhérents au réseau et permet d'échanger sur différentes thématiques. Des ateliers liés à la gouvernance devaient avoir lieu et nous avons prévu d'en faire un retour lors d'une assemblée générale intermédiaire au mois de mai.

Schéma 11 : Ateliers proposés lors du forum des cafés associatifs (plaquette du forum)

ATELIERS GOUVERNANCE ET GESTION 14/16h
+ **Partager le travail** : animation-témoignage par le café « Au gré des Ouches »
+ **La fonction employeur**
Animation Damien Langlois. Intervention de Mage (groupement d'employeur associatif)
+ **Gestion et compta**
Animation Laure Georget du CREFADA ; Intervention de Etienne Chomarot du café «Darlamifa» (Marseille)
+ **Du collectif et de l'autorité** ;
Animation et intervention : Catherine Duray – Réseau des Crefad
+ **Les rapports de pouvoir dans nos associations**
Animation et intervention : Blandine Voineau – CREFADA (Marseille)

²³ <https://www.hdsi.asso.fr/aides-aux-associations-ess/notre-accompagnement/dispositif-local-d-accompagnement-dla> consulté le 22 octobre 2019, site du dispositif local d'accompagnement des Hauts-de-Seine.

Du fait du confinement, le forum a été annulé reportant ce temps fort à une date ultérieure. Souhaitant nous appuyer sur ces échanges afin de pouvoir confronter les points de vue et les organisations de chacun, nous avons réfléchi aux alternatives possibles.

- J'ai pu être à l'initiative d'un « forum virtuel » créé en avril. Chaque café invité au forum a été informé de la création de cette plateforme et était libre d'y participer. Plusieurs canaux de discussion étaient prévus, notamment sur « la gouvernance idéale ». Chacun était invité à partager son expérience et donner son avis sur cette question difficile à aborder. Parmi certains témoignages, des cafés nous ont fait part de leur volonté d'atteindre une gouvernance horizontale, c'est le cas notamment du café 26 FK qui se situe à Annonay et qui partage, je cite « *On est dans l'optique d'avoir une gouvernance partagée, ne plus avoir une hiérarchie verticale mais horizontale et donc devenir une association en collégial [...] Mais dans le futur nous aimerions avoir que des co-présidents* ». Le café-textile de Clermont-Ferrand se positionne d'une autre manière, je cite, « *Chez nous dès le départ on était en collégial, et en fait, quand on est en collégial on n'utilise pas le terme co-président. Chaque membre du conseil s'appelle membre du conseil collégial* ».

A chacun de trouver ses propres termes. Certains ont établi la structure de leur bureau et conseils d'administration dès leur création, d'autres sont en constante évolution.

c) Avec les adhérents

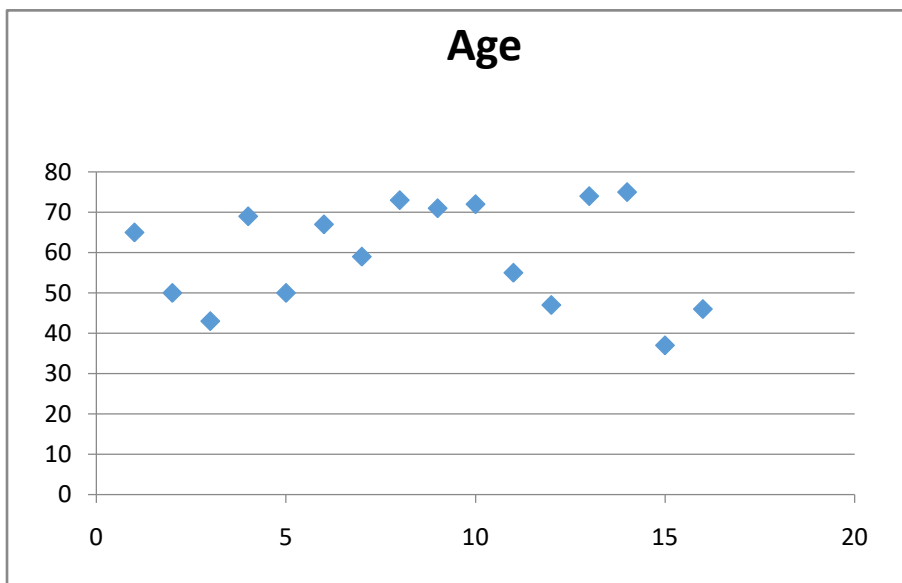
Ces échanges avec les autres cafés associatifs et l'intervention probable d'un DLA sont certes des points importants quant à la réflexion menée autour de la gouvernance du Schmilblick mais il est apparu indispensable de pouvoir échanger avec les principales parties prenantes du lieu : les adhérents. Pour aborder cette question, plusieurs temps forts devaient être organisés, alternant entre échanges formels et informels.

Chaque année, l'assemblée générale a lieu en décembre, elle permet de faire un bilan moral et financier de l'année, de décider les grandes orientations prises par le café et d'élire les membres du bureau. Elle dure en général 3 heures. C'est un moment important dans une association mais qui est souvent perçu comme étant « dense » et « fastidieux ». Le nombre d'adhérents présents est assez variable et relativement faible par rapport au total des adhérents. La dernière assemblée générale a été un grand succès car 58 personnes étaient présentes. Face à cette mobilisation, il a été décidé d'organiser une Assemblée Générale Intermédiaire au mois de mai ayant d'autres objectifs qu'une assemblée générale « classique ». En effet, l'idée était de pouvoir proposer aux adhérents de travailler par petits groupes sur différentes thématiques, certaines proposées par le bureau et d'autres par les adhérents eux-mêmes. Ces temps d'échange sont essentiels pour les impliquer et réfléchir ensemble à l'évolution du café. Un groupe de travail était prévu autour de la réflexion sur la gouvernance, suite aux apports du forum du réseau des cafés. Tout cela étant annulé, il a fallu trouver d'autres moyens pour recueillir l'avis de chacun.

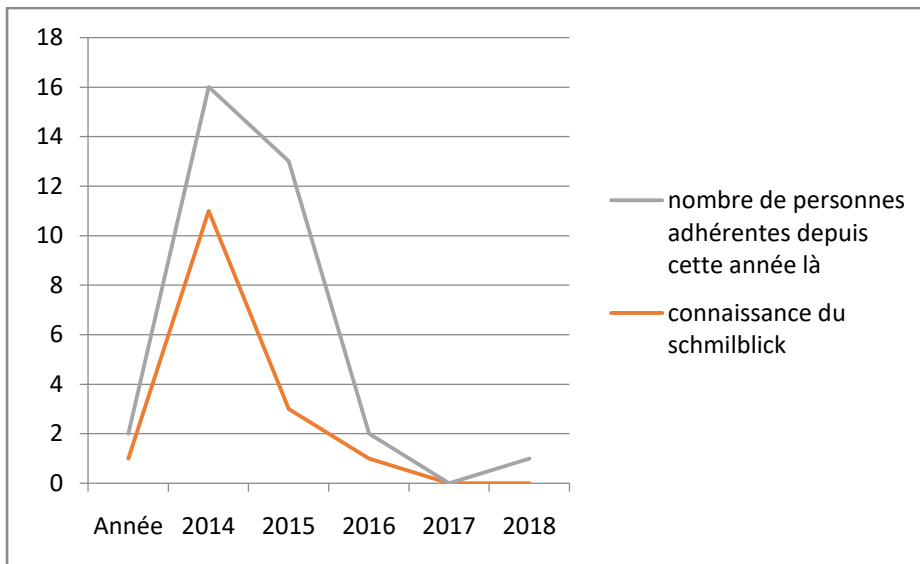
C'est ainsi que l'idée d'un questionnaire envoyé à distance est apparue. Il a ainsi été transmis dans un premier temps aux membres du bureau ainsi qu'aux membres du Conseil d'Administration. Il sera dans un second temps et après quelques modifications, transmis à la rentrée scolaire aux bénévoles actifs du Schmilblick, qui auront sans doute un autre regard sur ces instances. Il était important, en premier lieu, d'interroger les personnes présentes lors des instances de décision parce qu'elles sont impliquées directement dans les choix d'orientations du café et élues par l'ensemble des adhérents. Ce questionnaire a donc été envoyé aux 23 membres du CA et 17 personnes y ont répondu, les réponses étant anonymes. L'objectif était de mettre en lumière les améliorations et dysfonctionnements liés aux instances de décision et également d'interroger les administrateurs sur leur définition de la gouvernance.

L'organisation du questionnaire et réponses apportées :

- Présentation de la personne : sexe et lieu de résidence.
68,8% de femmes, 31,3% d'hommes, 16 personnes vivent à Montrouge et une à Cachan.
- L'âge des administrateurs : *la majorité a plus de 60 ans.*
Il apparaît important de pouvoir mobiliser une population « plus jeune » dans les instances de décision.



- Depuis quand connaissez-vous le Schmilblick :
2014 : 1 personne 2015 : 11 personnes 2016 : 3 personnes 2017 : 1 personne
- Depuis quand êtes-vous adhérents ?
2014 : 1pers. 2015 : 4pers. 2016 : 10pers. 2017 : 1pers. 2019 : 1pers.



La plupart des administrateurs connaissent le Schmilblick depuis sa création et sont investis depuis le début. Cela vient illustrer les propos développés en première partie sur l'importance de mobiliser de nouveaux adhérents. Cela afin qu'il puisse y avoir une réelle rotation des membres pour assurer une relève que cela soit au niveau décisionnel mais également opérationnel et ainsi contribuer à la consolidation du Schmilblick. Par ailleurs, cela permettrait une diversité d'opinions, de manière de fonctionner qui amèneraient un enrichissement.

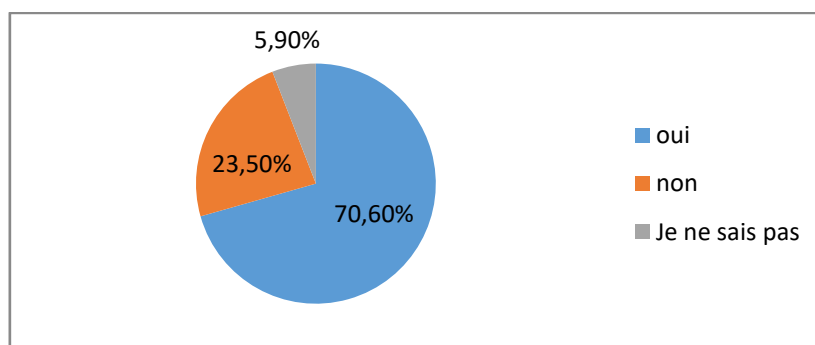
- Pourquoi êtes-vous rentré au bureau et/ou au CA plutôt que d'être resté juste adhérent?

Pour m'investir plus dans l'association : 82,4%

Pour participer aux décisions du Schmilblick : 64,7%

Parce que personne ne voulait le faire : 29,4%

- Pensez-vous vous représenter lors de la prochaine AG (au CA et/ou au bureau)?



- Oui, pourquoi ?

« Je pense que l'on doit s'engager sur une certaine durée et cet engagement est très formateur »-« Pour continuer de faire avancer le Schmilblick »-« Il faut avoir de nouvelles personnes »-« Pour continuer la recherche de subventions »-« Pour

continuer à m'investir et participer aux décisions-parce que c'est utile et sympathique »

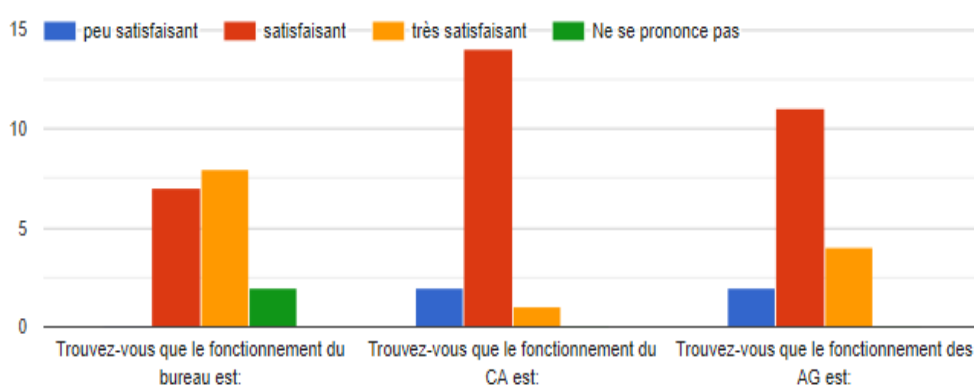
➤ Non, pourquoi ?

« Manque de temps »-« Il faut avoir de nouvelles personnes »-« Parce qu'il y a d'autres choses et assos à découvrir et qu'il est bon que les gens tournent parce que j'aimerais que ça tourne et me suis déjà beaucoup investi »

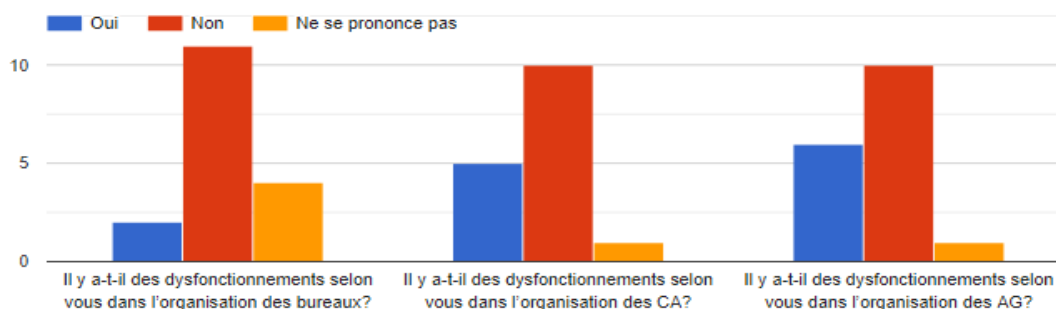
➤ Je ne sais pas, pourquoi ?

« En 2019 j'ai eu des problèmes de disponibilité du fait de mon travail et pour raisons personnelles. Je n'aime pas m'investir à moitié et comme la période est compliquée je ne sais pas si je vais me représenter. »

« Pour poursuivre mon engagement. Parce que je trouve que le nouveau fonctionnement est intéressant. Après j'ai des projets personnels qui me prennent du temps donc je dois voir si cela est possible. Pour moi s'engager n'est pas à prendre à la légère et je considère également qu'il faut que les responsables tournent pour la bonne vie d'une asso et son développement. »



De façon globale, le fonctionnement des instances de décisions est apprécié et très peu de personnes le trouvent insatisfaisant.



- Bien que la majorité des personnes sondées réponde qu'il n'y a pas de dysfonctionnements, certaines en citent tout de même. Voici les idées qui reviennent plusieurs fois :

Des problèmes liés à la communication : « Manque de communication principalement » - « Reste à améliorer les outils de communication et à garantir un renouvellement régulier des instances »- « Arriver à reconnaître, voire maîtriser, les égo qui empêchent un bon fonctionnement collectif, en ne pensant que ' et moi, et moi, et moi ' ».

A l'organisation des bureaux et CA : « des sujets abordés en bureau ou CA qui ne relèvent pas de ces instances (= perte de temps et risque de désintérêt pour ces réunions) + tensions perceptibles entre certains qui rendent certaines discussions difficiles (même risque) »-« Et continuer bien entendu à se tenir à l'ordre du jour »-« Les grandes orientations du café devraient être définies en AG, puis déclinées et relayées en CA et mises en œuvre au bureau. »

- Les idées d'améliorations recensées :
 - « Pour le bureau on pourrait tester une rotation/ permutation dans les fonctions »-
 - « Lors de nos réunions de bureaux on devrait comme lors des CA, chronométrer les sujets »-
 - « Pour Améliorer les actions au sein de ces différentes instances, il peut être intéressant de créer des comités »-
 - « Je trouve qu'il manque un pôle prospective, lien avec les autres cafés, etc ... »

La dernière question abordée se voulait double. Dans un premier temps, l'objectif était de savoir si certains étaient pour une gouvernance avec uniquement des co-présidents et dans un second temps, le but était que chacun exprime ce qui, selon lui, pouvait représenter une gouvernance idéale pour le Schmilblick. Toutes ces réponses ont été transmises et travaillées avec le président ainsi qu'avec la secrétaire de l'association. Un temps d'échange et des

groupes de travail seront organisés avec les membres du CA afin de travailler sur les axes d'amélioration proposés.

La majorité des personnes pensent qu'une gouvernance avec uniquement des co-présidents ne serait pas nécessaire au sein du Schmilblick, comme nous l'avions déjà dit auparavant. Les administrateurs actuels ne sont a priori pas encore prêts à un changement de ce type. Il n'y a pas de souhaits de changer de statuts non plus. Par ailleurs, grâce à ce questionnaire, nous pouvons constater que la plupart des administrateurs se montrent satisfaits de l'organisation actuelle et mettent en avant le fait qu'une gouvernance démocratique est déjà mise en place au sein du café, et ce au quotidien grâce à son organisation et également par la mobilisation de ses adhérents.

- Une sélection de réponses apportées à la question de la gouvernance idéale semble tout de même intéressante :

« Il y a peu ou pas de niveau de séparation entre les "responsables" et l'employé, les stagiaires, les bénévoles,... Je crois aussi qu'il n'y a très peu de décisions prises sans que les personnes directement concernées par la décision ne soient consultées »- . « Des décisions peuvent être prises au niveau de chaque pôle et remonter au niveau de la Présidence lorsque plusieurs pôles sont concernés. En termes d'organisation, il serait également souhaitable qu'il existe un encadrement RH des personnels ... Il serait également souhaitable de définir un pôle Coordination qui ferait le lien entre l'opérationnel et le développement des activités. »- «je pense que c'est presque le cas et je doute que ca puisse l'être plus »-« Actuellement la gouvernance est satisfaisante, il faudrait juste préciser que chaque responsable de pôle ne doit pas empiéter sur les autres pôles »

Le mot du président : *« En effet la gouvernance idéale, c'est celle qui redonne du pouvoir d'agir aux adhérents pas seulement dans le jeu institutionnel mais dans le fonctionnement au quotidien du café. »*

3. Développer différentes formes de coopérations

Depuis sa création, le Schmilblick s'appuie sur la coopération. Dans un premier temps, elle se traduit par la participation des bénévoles qui ont permis à ce projet de voir le jour, mais également par le biais d'autres coopérations qui se développent au fil des années et des rencontres. Dans cette partie, nous allons voir qu'il existe plusieurs formes de coopération : elle peut être sectorielle, territoriale mais aussi en lien avec le secteur public et des entreprises privées, entre autres. Lors d'un cours donné par Laurent Gardin sur « l'économie sociale et solidaire en coopérations »²⁴ qui s'appuie sur son ouvrage co-dirigé avec Florence Jany-Catrice, il parle de « stratégie de coordination par la coopération ». Est-ce devenu indispensable pour une structure de s'allier avec les autres, qu'importe le secteur ?

²⁴ L. Gardin et F. Jany-Catrice « L'économie sociale et solidaire en coopérations », 2017.

3.1 Coopération avec le réseau territorial

a) Un partenariat avant tout géographique

Dans la première partie, nous avons pu lister les partenaires du café en les catégorisant : associatifs, institutionnels, et partenariats privés. Il s'agit là d'en faire une autre analyse, et de les catégoriser différemment. Toutes ces structures se situent sur la commune de Montrouge et c'est ainsi qu'un « rapprochement » s'est effectué. Ces partenariats qui peuvent être liés à une personne en particulier doivent être consolidés par le Schmilblick afin de développer sa visibilité mais également d'être à l'initiative d'un maillage associatif au niveau local.

C'est ainsi que le livre voyageur a pu voir le jour au café. Chaque dimanche, une bénévole anime ce « temps fort » apprécié des Montrougiens. Les référentes du café font le lien et permettent aux livres de voyager en étant emprunté par un lecteur qui à son tour peut le donner à une autre personne et ainsi de suite. C'est par le biais d'une participation au Service d'Echange Local de Montrouge que cela a pu être mis en place.

Certaines associations ont identifié le Schmilblick comme un lieu-repère dans lequel elles se sentent bien. Ainsi nous accueillons une fois par semaine le club d'ultimate. Par ailleurs, des soirées privées pour le club de plongée sont proposées et le club de théâtre du Comedy Show de Montrouge joue une fois par mois. C'est également le cas pour les créneaux de soutien scolaire organisés le mercredi et qui sont dispensés par des professeurs des collèges voisins. Toutes ses coopérations régulières renforcent l'image de « bar de quartier » et montrent l'importance d'un lieu comme cela dans la dynamique d'une commune.

C'est ainsi qu'il y a quelques mois, un « accord » a pu se faire avec le magasin « Bio C'Bon » qui se situe juste à côté du Schmilblick. En effet, des bénévoles passent plusieurs fois par semaine afin de récupérer les fruits et légumes invendus et pouvoir les utiliser pour cuisiner des plats et les mettre en prix libre pour les clients. Cette entente « non-officielle » permet une cuisine locale, de saison et bio et également de créer du lien avec les salariés du magasin qui pour certains sont devenus des clients habituels.

Enfin, l'entente avec la mairie de Montrouge tend à se consolider d'année en année. Au-delà des subventions accordées, le Schmilblick est de plus en plus sollicité pour participer à des événements organisés par la ville. C'est ainsi que deux années de suite, une buvette a pu être tenue lors de l'événement d'Octobre Rose, les bénéfices étant reversés à une autre association de Montrouge qui lutte contre le cancer. De plus, lors des assemblées générales, une salle est prêtée au sein de la maison des associations nous permettant d'être plus nombreux qu'au Schmilblick.

- ❖ Un buffet a été organisé le 21 janvier afin de réunir tous les partenaires et bénévoles du café et prendre ce temps pour les remercier. Des galettes des rois avaient été faites par les bénévoles du groupe cuisine et ce temps a été apprécié par tous.

b) Vers un développement de nouvelles activités

Se réinventer chaque jour, c'est un des objectifs du café. En fonction des opportunités, des rencontres mais également du réseau de chacun. C'est ainsi que de nouvelles activités voient le jour et peuvent se programmer au Schmilblick, en lien avec les besoins liés au territoire.

- Depuis quelques années, des cours de Français Langues Etrangères sont donnés au sein du café, à raison d'une à deux fois par semaine par deux bénévoles, dont une qui est active depuis l'ouverture du Schmilblick. Cette organisation est due à un rapprochement avec l'Espace Colucci, un lieu d'animation sociale et culturelle ouvert à tous. Dans ce cadre là, des femmes migrantes ont été orientées au café afin de suivre un cours programmé spécifiquement pour elles. Par ailleurs, des élèves de lycée scolarisés en UPE2A, une classe pour les primo-arrivants ont aussi pu bénéficier d'un créneau réservé.

Dans cette dynamique là, et en lien avec la période hivernale, un Centre d'Hébergement d'Urgence, géré par l'association Aurore, s'est ouvert dans une école primaire de Montrouge. Accueillant des femmes seules avec enfant dans des conditions très précaires avec peu de moyens humains et financiers, la bénévole FLE a proposé d'organiser des cours spécifiquement pour ces femmes là, pouvant venir avec leurs bébés. C'est ainsi que depuis le mois de janvier, à raison de deux fois par semaine, elles sont quelques unes à venir suivre ces cours. Après quelques échanges avec elles, elles expriment être contentes de pouvoir sortir de leur foyer, de rencontrer d'autres personnes et de découvrir un espace ouvert à tous.

- Une autre activité qui a pu se développer cette année, et qui manquait au café est la mise en place d'un créneau pour les parents et les enfants. Le lieu est ouvert à tous et un coin enfants est aménagé au quotidien. Pourtant le constat a été fait que peu de parents viennent le mercredi avec leurs enfants. Leur fréquentation est plus importante le dimanche matin lorsque le marché est ouvert, une ambiance familiale plane alors au café. Après différents échanges avec des familles, des grands-parents ou des assistantes maternelles, l'idée est venue de mettre en place un créneau, à raison d'un mercredi après-midi par mois pour que la salle d'activité leur soit exclusivement réservée. Des jeux sont proposés ainsi qu'une formule « goûter » pour les enfants. L'information a été transmise sur le programme et des affiches ont pu être déposées à la médiathèque ainsi qu'à la piscine de Montrouge. En parallèle à cela, et grâce au « partenariat » avec l'association Aurore, un lien a pu être établi avec le travailleur social de la structure afin qu'il puisse transmettre l'information aux résidentes. Il a pu les accompagner une première fois et cela a permis d'établir un premier contact avec les familles et leurs enfants. Les mamans étaient invitées à jouer avec leurs enfants et ce moment de détente a fait du bien à tout le monde. Etant très demandeurs, ils ont pu revenir plusieurs fois durant les vacances scolaires ainsi que tous les mercredis, avant le confinement. Un bénévole du café s'est proposé pour leur apprendre les arts du cirque, et un atelier pâtisserie était en cours de réflexion.

Ces temps d'échange permettent un soutien à la parentalité en offrant, je cite « *une vraie bouffée d'oxygène* » et entraîne une vraie mixité à la fois sociale et inter-générationnelle. Nous espérons pouvoir remettre en place cet atelier dès la rentrée en trouvant un bénévole qui pourra prendre le relais.

3.2 Coopération avec le secteur privé

La montée des relations avec les entreprises à but lucratif se développe de plus en plus dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. Cette « coopération » peut prendre des formes diverses. En effet, certaines entreprises créent des fondations, d'autres réalisent des marchés en communs (par le biais des clauses sociales), créent des entreprises à vocation sociale (par exemple la Grameen Danone). Tout cela peut avoir plusieurs objectifs : réduire les coûts de l'entreprise dans la réalisation de ses tâches, améliorer son image et collaborer dans un objectif social et/ou environnemental commun.

Par ailleurs, le mécénat d'entreprise se développe ces dernières années. En effet, l'arrêté du 6 janvier 1989 définit le mécénat comme le « *soutien matériel apporté , sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire , à une œuvre ou à une personne pour l 'exercice d'activités présentant un intérêt général* »²⁵. Cela peut se matérialiser de trois manières : par du mécénat financier, du mécénat en nature ou du mécénat de compétences.

Le président de l'Admical exprime, je cite « *être mécène aujourd'hui, pour une entreprise ou un entrepreneur, c'est faire le choix de l'audace pour susciter une transformation en profondeur de la société, décider d'entraîner dans une dynamique porteuse de sens et d'avenir les personnes qui l'entourent ; c'est s'engager dans une démarche qui crée de la valeur pour le mécène tout en contribuant à l'intérêt général.* »²⁶

a) Un projet collaboratif en lien avec le Crédit Agricole

En 2018, le Schmilblick a pu bénéficier d'une aide financière d'environ 12 500 euros pour refaire la cuisine grâce à des actions menées avec la fondation Auchan : le goût du partage. Les bénévoles du café ainsi que les salariés du magasin Auchan situé à Montrouge se sont rencontrés plusieurs fois pour travailler ensemble autour du « bien-manger ». Cette collaboration permet aujourd'hui au Schmilblick de pouvoir proposer des plats faits maison à ses clients et à ses adhérents.

²⁵ <https://www.legifrance.gouv.fr/> , site du service public en faveur de la promotion du droit, consulté le 5 mai 2020

²⁶ <http://admical.org/node/367> , site de l'admical qui développe et professionnalise le mécénat en France, consulté le 5 mai 2020

C'est dans la continuité de ce partenariat, que certains bénévoles ont essayé à plusieurs reprises de contacter le service « mécénat » du Crédit Agricole car leur siège social se situe à Montrouge depuis 2010 et regroupe de nombreux collaborateurs. Cela n'a jamais abouti jusqu'à cette année 2019, où un projet pour le moins original a pu voir le jour.

- Plusieurs salariés du Crédit Agricole sont venus se présenter au mois de novembre afin de découvrir le Schmilblick et de pouvoir échanger avec un permanent sur les missions du lieu. Ces quelques salariés étaient en train de créer un projet avec l'association Entourage qui travaille sur un réseau social collaboratif pour lutter contre la solitude des personnes à la rue. Ensemble, ils souhaitaient organiser des repas durant lesquels des salariés du crédit agricole et des personnes à la rue pouvaient se rencontrer et échanger. Leur visite du Schmilblick a correspondu à leurs attentes, décrivant leurs premières impressions dans un mail comme, je cite : « *accueil chaleureux, sympathique et en toute simplicité dans un cadre confortable, dans lequel nous nous sommes sentis très vite à notre aise.* » Suite à cela, nous avons pu être en contact avec le service mécénat du Crédit Agricole et de l'association Entourages afin de réfléchir ensemble à la manière d'accueillir ces rencontres. Après validation auprès du Conseil d'Administration au mois de janvier, un repas-buffet pour une quinzaine de personnes a été programmé à raison d'une fois par mois au Schmilblick. Les repas étant pris en charge par le Crédit Agricole.

Deux rencontres ont pu avoir lieu, la première en février et l'autre en mars. Tout s'est très bien passé, quelques bénévoles du café ont préparé à manger et d'autres sont venus pour aider à servir. Des salariés de différents services du Crédit Agricole étaient présents, ainsi que des bénévoles de l'association « Entourages » et quelques personnes vivant à la rue. Ces temps forts ont permis à plusieurs « mondes » de se rencontrer et ont entraîné des échanges riches. Tous les participants semblaient ravis du moment passé ensemble et quelques personnes sont revenues par la suite au Schmilblick de façon personnelle. Cette expérience vient remettre en lumière le but premier du Schmilblick : la création de lien social et l'utilité d'un lieu qui accueille tout le monde de façon inconditionnelle. Du fait du Covid 19, ces rencontres ont été suspendues et reprendront dès que cela sera possible.

En lien avec ce projet, le Crédit Agricole a fait un don de 3000 euros au titre du mécénat 2020.

Cette expérience a néanmoins suscité un débat entre les adhérents du Schmilblick, certains n'étaient pas favorables à ce « partenariat » avec le Crédit Agricole, parce qu'il représente un secteur à but lucratif et ne voulaient pas que le Schmilblick soit assimilé à cela. Le président a alors très justement souligné que, je cite : « *dans le cadre du Crédit Agricole, c'est leur projet avec Entourage qui a été porté. On ne peut scinder les partenaires solidaires des partenaires économiques. On doit s'ouvrir et se confronter à la différence. De plus en plus, avec le mécénat, nous sommes dans une logique d'échanges et de partage de projet, il y a une dimension d'ouverture au monde économique* »

b) Le développement du mécénat de compétences

En parallèle à ce projet, d'autres actions ont été menées en lien avec des structures par le biais du mécénat de compétences. Le mécénat de compétences est une mise à disposition gratuite de salariés rémunérés par le mécène. C'est dans ce cadre là que Kantar, entreprise de sondages française, est intervenue au Schmilblick à plusieurs reprises en 2019. Plusieurs salariés sont ainsi venus pour répondre à quelques besoins mis en avant par le Schmilblick: une aide en cuisine afin de préparer des plats pour les clients mais également une aide dans la saisie des fiches adhérentes qui prend beaucoup de temps en début d'année. Cette expérience a permis un lien avec quelques salariés de Kantar et certains nous ont proposé leur aide ponctuelle en tant que bénévole au delà du mécénat.

Pour l'année 2020, Kantar a recontacté la secrétaire de l'association afin de proposer de nouvelles interventions de leur part, sur plusieurs demi-journées. Un appui administratif et organisationnel pourra leur être demandé ainsi qu'une intervention autour des outils informatiques résultant d'un besoin exprimé par plusieurs administrateurs.

De plus, nous avons sollicité en début d'année l'association Vendredi qui propose de mettre en lien les salariés d'une entreprise avec des associations pour du mécénat de compétences. Nous avons donc pris contact avec eux et suite à un entretien téléphonique reprenant les objectifs du Schmilblick et ses besoins, nous avons la possibilité d'établir une « fiche mission » disponible sur le site internet de Vendredi. Dans cette fiche, nous devons indiquer les activités du café et ce pourquoi nous faisons appel à des personnes extérieures.

Nous avons pu mettre en avant les besoins au niveau de la communication et au niveau administratif. Le télétravail étant possible, il s'agit d'interventions ponctuelles à raison de plusieurs jours par an.

c) Recherche de coopérations financières

Au-delà du mécénat en nature et du mécénat de compétences, le Schmilblick, grâce à des bénévoles très investis, essaye de solliciter d'autres partenariats et de faire des demandes de subventions. A titre d'exemple, un dossier avait été monté il y a quelques années afin de faire une demande auprès de la CAF pour un agrément Espace de Vie Sociale. Il n'avait pas été accordé du fait, entre autres, que le café avait une licence 4. Une nouvelle demande sera sûrement renouvelée dans les prochains mois pouvant mettre en avant les activités et les interventions présentes grâce à l'outil du cahier de suivis des bénévoles mais également grâce à tous les ateliers mis en place à destination des familles et enfants.

Par ailleurs, nous avons sollicité le groupe Bayard Presse dont les bureaux se situent également à Montrouge. Des liens avaient été établis avec eux peu après l'ouverture du Schmilblick mais cela n'avait abouti sur aucune action concrète. Des nouveaux contacts ont donc été trouvés et une rencontre au sein du café a pu avoir lieu au mois de février. Deux salariés en charge du service communication étaient présents. Le projet que nous leur avons présenté est pensé depuis quelques mois : réaménager la salle d'activités. En effet, cette salle de 25m2 accueille à la fois les clients qui viennent manger et est également utilisée pour toutes les activités et événements organisés : les concerts, les ateliers enfants, les projections

de films, etc. Cette salle doit donc être modulable rapidement afin d'être fonctionnelle mais également davantage chaleureuse. De plus, le coin enfants manque de rangements et une bibliothèque sur mesure serait plus adaptée. Pour cela, nous souhaitons demander à Bayard Presse une subvention pour effectuer cet aménagement.

Après de nombreux échanges, les salariés de Bayard Presse ont mis en avant leur envie de ne pas « juste » nous financer mais qu'il était aussi important pour le groupe de créer des actions en commun. Dans ce sens, leur collaboration pouvait être diverse.

- Nous pouvons effectuer une demande de subvention mais celle-ci ne serait pas accordée avant plusieurs mois, les budgets ayant déjà été votés.
- Une journée regroupant tous les salariés de Bayard est organisée une fois par an au Beffroi de Montrouge qui est un centre culturel et de congrès situé à côté de la mairie. Cette année, il a été décidé que cette « rencontre » serait ouverte à tous et que des tables rondes thématiques seraient organisées, en présence de journalistes, d'écrivains, et d'intervenants associatifs. Dans cette idée, il nous a été proposé de participer à cette journée en animant un atelier de notre choix autour de la solidarité et en lien avec la création de l'association. De plus, chaque année, de petits groupes visitent Montrouge et un arrêt au Schmilblick afin de présenter le projet pourrait être envisagé.
- Enfin, chaque année, en lien avec leur secteur jeunesse, de nouveaux livres et jeux de société pour les enfants sont édités. Bayard Presse nous propose à la fois des dons mais également de venir de façon ponctuelle afin de présenter et de tester ces nouveaux jeux durant les ateliers enfants qui ont lieu le mercredi.

Cette rencontre enrichissante tant en termes de valeurs que d'envie de collaborer est mise en suspens du fait de l'annulation des événements ces derniers mois. Une nouvelle rencontre sera programmée à la rentrée afin de refaire un point sur ce qui est possible de faire en 2020 et les projections sur 2021.

3.3 Coopération entre membres d'un même secteur

Nous allons, pour finir cette partie, nous intéresser à la coopération qui a pu être développée et mise en place cette année autour d'un même secteur, celui de l'économie solidaire et plus particulièrement autour des cafés associatifs et des tiers-lieux. Cette coopération a des intérêts multiples : elle peut permettre la rupture de l'isolement des structures en menant des projets et des actions en commun, que cela soit sur un même territoire ou au niveau national. Elle peut également permettre d'échanger sur des sujets transverses et d'améliorer à la fois l'accueil des clients mais également entraîner le développement de nouvelles activités.

a) Au niveau national:

Lors de sa création, les fondateurs du Schmilblick expliquent qu'ils se sont inspirés du Moulin à Café qui est un café associatif situé dans le 14^e arrondissement de Paris. Le contexte et l'histoire de chaque café les rend unique mais l'entraide et le partage d'expériences doit venir nourrir les idées de chacun.

Dans la continuité du développement de notre écosystème et après quelques recherches, nous avons découvert le réseau des cafés culturels et cantines associatives, présenté dans la partie une. Ce réseau, méconnu pas les adhérents du café est national mais une centaine de cafés seulement y sont adhérents alors qu'on en dénombre beaucoup plus sur le territoire. Ce réseau propose des forums deux fois par an, qui permettent de rencontrer les autres cafés et de pouvoir échanger tous ensemble le temps d'un week-end. Ils dispensent également des formations pour ceux qui souhaitent créer leur café associatif. Par ailleurs, sur leur site, une page de présentation de chaque café adhérent est disponible. Après une présentation de ce réseau et de ses actions auprès des membres du bureau, il a été décidé d'en devenir adhérent et de pouvoir ainsi participer aux forums proposés. L'adhésion coûte 35 euros et permet de participer aux rencontres de façon gratuite, nourri et logé ! Une belle solidarité qui permet aux cafés, qui ont souvent peu de moyens et qui sont pour la plupart portés par des bénévoles de ne pas engager trop de frais. Chaque rencontre est organisée dans un des cafés associatifs membres du réseau. A moyen terme, nous espérons pouvoir accueillir les cafés membres du réseau lors d'un forum.

Le forum du mois de mars ayant été annulé, nous avons créé un forum « virtuel » via l'application Slack afin de maintenir le lien entre les cafés et cantines du réseau mais également de profiter de cette occasion pour inventer d'autres outils.

Sur ce forum plusieurs thématiques sont abordées, elles ont été proposées de façon spontanée par les participants : espace de vie sociale, transition écologique, gestion financière et ressources humaines, gouvernance idéale et « déconfinade ». Ouvert à tous, une quinzaine de personnes ont rejoint le forum pour le moment et échangent leurs expériences.

b) Au niveau régional :

Au-delà du réseau national, il est important que les liens puissent également se développer avec les acteurs présents en Ile-de-France et particulièrement situés à Paris. Comme j'ai pu l'expliquer en première partie, je suis allée rencontrer plusieurs cafés associatifs qui existent à Paris depuis quelques années. Chacun ayant sa particularité, ces rencontres m'ont permis de comparer à la fois les modes de fonctionnement de chacun mais également de mettre en avant l'absence de coordination qui peut exister entre tous ses lieux. La majorité des cafés avec lesquels j'ai pu m'entretenir fonctionnaient avec beaucoup de bénévoles et parfois avec des services civiques mais également quelques salariés. Certains sont responsables de bar et de programmation, d'autres sont sur des postes davantage liés à la coordination. Tous ont exprimé avoir beaucoup de travail, peu de temps et de moyens mais que l'envie de se rencontrer était bien présente.

- En lien avec cela, et suite à des échanges avec le président du Schmilblick, nous avons pensé organiser des « tables rondes » trimestrielles au sein du café. L'idée, dans un premier temps, serait d'inviter 2/3 salariés d'autres cafés associatifs et de proposer aux adhérents du café de participer à ces rencontres abordant des thématiques différentes (gouvernance, fonctionnement associatif, activités, partenariats) en lien avec les demandes des adhérents.

- Par ailleurs, l'organisation de rencontres avec quelques salariés des cafés associatifs parisiens et petite couronne a également été abordée. Cela, en s'inspirant du modèle des tiers-lieux qui organisent des rencontres via des collectifs comme la compagnie des tiers-lieux qui se situe à Lille. Ces temps forts permettent aux différents acteurs du territoire de se rencontrer et d'échanger de manière régulière. Par manque de temps, cela n'a pas pu être mis en place mais c'est en projet. Le but serait de mettre en place des temps d'échange, une fois tous les deux mois environ, pour créer une dynamique au niveau territorial, pouvoir mener des actions ensemble et échanger sur des problématiques communes.

c) Au niveau local:

Nous avons pu voir précédemment les partenariats au niveau local que le Schmilblick a pu développer et ceux qui sont en cours. Cet ancrage territorial qui se construit jour après jour va permettre de faire grandir le Schmilblick et de l'aider à devenir un lieu ressource. Parallèlement à cela, d'autres démarches permettent de consolider cette coopération locale. En effet, le Schmilblick a participé au forum de l'Economie Sociale et Solidaire qui s'est tenu en novembre à Montrouge.

Cette manifestation a permis à la fois de rencontrer les autres acteurs locaux et également de pouvoir être identifié comme un tiers-lieu. De plus, c'est lors de ce forum que nous avons rencontré quelques salariés de Casaco qui est un tiers-lieu situé à Malakoff.

Cet espace dédié au coworking propose également des conférences, des rencontres, des ateliers autour de l'environnement et de l'habitat partagé notamment. Suite à cela, nous avons pu visiter leur lieu permettant ainsi de confronter les réalités de chaque structure. En plus de cet espace de coworking, une ressourcerie a ouvert et un tiers-lieu dans l'ancienne trésorerie ouvrira au courant de l'été 2020 : une vraie tribu coopérative comme ils ont pu le nommer. Intéressé par l'expérience du Schmilblick, une visite est prévue dans nos locaux. Par ailleurs, grâce à cette prise de contact, nous avons été conviés aux rencontres qu'ils portent et organisent avec différents tiers-lieux ayant comme dénomination « A+ c'est mieux ». Une façon pour le Schmilblick d'élargir son réseau et de pouvoir être intégré dans le milieu des tiers-lieux parisiens.

Par ailleurs, un lien a été établi avec le Cafézoiide qui est le premier café-enfants à avoir vu le jour en 2002 à Paris dans le 19^{ème} arrondissement. Ils ont créé la fédération des cafés enfants et organisent une fois par mois, le vendredi, des permanences à la fois en présentiel et téléphonique pour tous les porteurs de projet. Leur but est de transmettre leurs expériences, leurs conseils mais également que les gens puissent se rencontrer et monter des projets en commun. Nous avons participé à une permanence téléphonique et nous avons pu échanger avec les porteurs de projet sur la manière dont a été créé le Schmilblick et son organisation actuelle. La créatrice du Cafézoiide ne connaissait pas le café et a émis le souhait de venir nous rendre visite dès qu'une réouverture serait possible !

Au-delà de ces dernières rencontres, force est de constater que le Schmilblick est de plus en plus sollicité. Nous recevons en effet de nombreux mails provenant d'étudiants, personnes qui souhaitent ouvrir un café associatif en Ile-de-France et également de certaines structures qui existent déjà et qui veulent créer un café associatif dans leurs locaux : la maison du zéro déchet à Paris, ECLA (une artothèque situé à Saint-Cloud).

Ces diverses sollicitations permettent d'affirmer que le Schmilblick est de plus en plus visible.

4. Bilan et pistes de réflexion

a) Quelles perspectives ?

Il est difficile de quantifier ce qui a été mis en place au fil des mois, et d'en dresser une réelle évaluation. Les actions développées dans la deuxième partie permettent de se rendre compte de l'état des projets, et des freins qui ont pu être rencontrés cette année. Certaines actions ont eu le temps de se mettre en place, d'autres sont en cours et quelques unes sont encore en cours de réflexion. Le Schmilblick a dû faire face à des contretemps, des remises en question et des temps d'arrêt en lien avec le confinement. Malgré cela, la réflexion et l'échange ont toujours été au cœur de l'activité.

En lien avec la démarche qualité ISO 9001 que l'on a pu étudier en Master cette année, l'amélioration continue en est un des points essentiels. Indispensable à l'évolution d'une structure et d'une équipe, le Schmilblick a cette capacité à remettre en perspective son action et arrive toujours à se recentrer sur son objet social : créer du lien et permettre à tous l'accès à la culture.

Ainsi, suite à quelques incidents survenus entre des clients un peu trop alcoolisé en début d'année, les membres du bureau ont entamé une réflexion sur le rôle du café et les limites d'avoir une licence 4. Plusieurs pistes de réflexion ont donc été menées sur plusieurs thématiques :

- Modifier les horaires d'ouverture en fermant plus tôt et en servant les derniers verres d'alcool à 22H maximum.
- Recentrer son activité commerciale sur une carte proposant davantage de boissons sans alcool (cocktails de fruits) et développer de manière plus fréquente la vente de plats cuisinés.
- Mettre davantage en avant le programme des activités proposées qui sont le cœur central du Schmilblick
- Lors d'un événement qui a lieu en soirée, n'ouvrir le bar qu'aux personnes présentes pour participer à l'événement.

En parallèle à cela, et en lien avec les échanges et groupe de travail auquel j'ai pu participer tout au long de mon stage, il apparaît nécessaire que les administrateurs et adhérents puissent réfléchir à ses propositions d'amélioration :

- Recrutement à mi-temps d'un cuisinier. Cela afin de développer cette activité, de « fidéliser » et d'attirer une nouvelle clientèle Montrougiennne (personnes qui travaillent sur Montrouge, étudiants, centre de formation).
- Création d'un poste de coordinateur à temps plein ou transformer le poste de barman en mi-temps barman mi-temps coordinateur. En effet, la présence d'une personne qui fasse le lien entre tous les groupes de travail, avec les partenaires et le développement du réseau des cafés associatifs paraît importante pour la consolidation du café.
- Faire évoluer les missions des services civiques vers des missions davantage en lien avec les bénévoles, les ateliers mis en place et le partenariat.
- Création d'un groupe de travail avec un référent sur les perspectives du café, son évolution, les liens avec les tiers-lieux et autres membres du réseau/ Elargir le groupe communication
- Gestion du planning du salarié et des services civiques par le président et les responsables d'exploitation
- Maintien des réunions thématiques mensuelles pour accueillir de nouveaux bénévoles
- Organisation une fois tous les deux mois d'un temps d'accueil convivial pour les nouveaux adhérents

Ces propositions sont à étudier en lien avec les possibilités humaines et financières du café et à soumettre lors d'une assemblée générale afin de respecter le principe d'une gouvernance démocratique. Elles ne sont pas toutes faisables ni cumulables.

Les limites d'une organisation qui tend à être horizontale peuvent être l'aspect temporel. En effet, le temps que toutes les propositions soient remontées, étudiées et concertées cela peut prendre plusieurs mois. Une consolidation se fait donc de manière continue et l'importance, au Schmilblick, c'est que chacun puisse donner son avis et que les décisions prises soient acceptées par la majorité afin de garder sa ligne de conduite : un café par et pour les adhérents.

b) Une solidarité qui continue « hors les murs » : point sur les actions menées durant le confinement

Malgré les épreuves de ces derniers mois, le café a su continuer à avancer et a réussi à se réinventer à sa manière. En effet, les annonces du gouvernement du 13 mars ordonnant la fermeture des bars et restaurants ont contraint le Schmilblick à cesser son activité lors du confinement et ce, pour une durée indéterminée. Cette période particulière a permis, d'une certaine manière, de tester la solidité du café, que cela soit au niveau financier et au niveau humain.

D'un point de vue financier, la bonne gestion de la trésorerie permet au café de pouvoir « survivre » 6 mois en cas de fermeture. Par ailleurs, n'ayant qu'un salarié, il a été mis au chômage partiel et les aides de l'Etat pour les associations ont permis d'appréhender cette période d'inactivité de façon plus sereine.

D'un point de vue humain, dès le début du confinement, des initiatives ont été proposées par différents adhérents et par le biais des réseaux sociaux notamment. Ce qui a été mis en avant

rapidement était la question de l'aide apportée aux personnes fragiles et isolées qui trouvent dans le Schmilblick un réel refuge. Des personnes se sont donc proposées pour les aider à faire leurs courses, maintenir un lien téléphonique avec elles de façon hebdomadaire, de leur imprimer des attestations de sortie, entre autres. Cette solidarité a été appréciée par tous et a permis de maintenir un lien entre les adhérents. Parmi les autres initiatives, des concerts, cours de yoga, des cours de FLE, des e-café étaient proposés en ligne, tout cela présenté dans un programme « spécial confinement » (cf : annexe 5).

Concernant l'organisation du bureau, une réunion hebdomadaire en ligne avait lieu pour maintenir les échanges entre les différents membres le dimanche soir, comme cela était prévu en temps normal. Des groupes de travail ont continué à se « réunir » afin de continuer à avancer sur les procédures en cours. Concernant les missions des services civiques, elles ont été, de fait, modifiées et cela leur a permis de s'intégrer à plusieurs groupes de travail autour de la communication, du secrétariat et la cuisine notamment.

Enfin, un travail autour de « l'après » confinement s'est mis en place au mois de mai afin de préparer une éventuelle réouverture. Ayant conscience que l'activité principale du café mettra du temps à se remettre en route, plusieurs propositions ont été faites et validées en conseil d'administration. Ainsi, une vente à emporter de plats cuisinés a pu avoir lieu plusieurs week-ends. Le groupe cuisine s'étant beaucoup investi et ayant pu être aidé par d'autres bénévoles, cette initiative a été très appréciée des adhérents et a permis une reprise en douceur. Par ailleurs, des activités vont reprendre par petits groupes de 5 maximum dans les locaux du café : soutien scolaire, cours de FLE, fabrication de masques, suivi informatique, atelier de retour à l'emploi.

Pratiquement toutes les activités programmées au cours de l'année ont pu reprendre ainsi que de nouvelles activités liées aux différentes propositions des adhérents. Le café a ainsi pu retrouver son dynamisme et en a même profité pour refaire quelques petits travaux afin d'être « tout propre » pour la réouverture.

Ces quelques semaines ont ainsi pu confirmer la solidité du Schmilblick qui a su continuer à exister « hors les murs », et qui arrive à adapter son activité en lien avec les contraintes sociétales et sanitaires : une belle leçon de vie dont le café sort grandi.

Conclusion

Il n'est jamais simple de conclure d'autant plus quand il s'agit d'un projet aux multiples facettes qui continue à évoluer jour après jour.

Cette année fut pour moi une année très enrichissante, tant sur le plan humain que sur le plan technique. Découvrir les coulisses d'un lieu comme cela, permet d'appréhender la question du café associatif dans tout son ensemble. Mais également d'affirmer que le Schmilblick peut être considéré comme un tiers-lieu : au croisement entre le domicile et le travail, mais également un lieu de socialisation, de rencontres, d'initiatives portées par une communauté, avec des ressources hybrides.

Un tiers-lieu associatif qui évolue et se consolide jour après jour. L'assimilation aux tiers-lieux peut dans un premier temps aider le Schmilblick à trouver sa place et à évoluer dans cette réflexion en participant à des rencontres organisées par des collectifs de tiers-lieux et en restant lié aux principes étudiés en première partie. Pour autant, les problématiques rencontrées soulèvent l'importance de pouvoir échanger avec d'autres cafés et cantines associatives qui rencontrent très certainement les mêmes difficultés que cela soit au niveau local ou national.

Le Schmilblick, il faut le voir pour le croire. Un lieu qui propose autant d'activités et d'ouverture sur les autres, et tout cela, porté quasiment que par des bénévoles. C'est une belle réussite de continuer à exister malgré les épreuves qui demandent des réajustements permanents. Cela, sans perdre de vue la nécessité et l'importance d'impliquer de nouveaux adhérents. En effet, l'inter-générationnel et la mixité sociale ne doivent pas se retrouver uniquement dans la clientèle du café mais également au sein des membres du Conseil d'Administration et du bureau.

Quel meilleur exemple que le Schmilblick pour illustrer ce que représente l'économie sociale et solidaire ? Cette expérience professionnelle me permet de me rendre compte de tout ce que peut impliquer l'ouverture d'un lieu comme cela et de la gestion de ces richesses humaines. Ayant eu comme rôle prédominant celui de coordinatrice, de faire le lien entre les différents acteurs du Schmilblick, je pense avoir eu plusieurs casquettes durant ces quelques mois. En effet, à la fois barman, cuisinière, chargée de communication, administratrice, animatrice de réseaux, médiatrice, confidente, j'ai pu trouver du sens dans ces multiples rôles. C'est donc par la pratique, mais également grâce aux échanges avec les coordinateurs d'autres cafés associatifs que j'ai pu comprendre ce à quoi pouvait correspondre un rôle de coordinateur et comment créer un lieu tel que celui-ci. Il faut à la fois beaucoup de rigueur mais également de souplesse et de tolérance, car une réelle gouvernance démocratique est celle qui tient compte de tous les avis et qu'importe le temps que cela prendra. Malgré les tensions qui peuvent exister, l'essentiel est de construire ensemble et avec bienveillance.

Bien que des formations pour aider à la création d'un café associatif existent, le meilleur apprentissage, selon moi, est de pouvoir être en immersion pendant plusieurs mois. En effet,

chaque lieu est unique et doit se construire avec les contraintes et les atouts de son territoire, sans en oublier l'essentiel : ses adhérents.



Source : photo du Schmilblick le jour de la réouverture des terrasses, le mardi 2 juin.

Bibliographie

- **Références bibliographiques**

BURRET A., 2017, *Tiers-lieux...et plus si affinités*,Ed.

FERRAN-BECHMANN D., 2011, *le bénévolat, entre travail et engagement. Les relations entre salariés et bénévoles*, VST-Vie sociale et traitement.

GARDIN L et JANY-CATRICE F., 2016, *L'économie sociale et solidaire en coopération*, Ed.Pur.

LAVILLE J-L, 2008, *La gouvernance des associations*, Ed. Eres.

LAVILLE J-L, 2013, *L'association*,Ed. Pluriel.

MEIER O. et SCHIER G., 2008,*Management & Avenir 2008*,CAIRN.

OLDENBURG Ray, 1999, *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community, Marlow and Company*, Ed. Hachette Books New-York.

RULLAC S., 2012, *Le sociographe*,Ed. Champ social.

- **Webographie**

Ville de Montrouge : <https://www.salairemoyen.com/salaire-ville-92049-montrouge.html>

Wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Caf%C3%A9_associatif

France Tiers-lieu : <https://francetierslieux.fr/association/#>

Movilab : <https://movilab.org/wiki/Accueil>

Wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Caff%C3%A8_sospeso

Associathèque : <https://www.associatheque.fr/fr/association-et-benevoles/chiffre-cle-benevolat.html>

Fondation association : <https://fonda.asso.fr/ressources/les-representations-de-lengagement-benevole>

Café citoyen : <https://cafecitoyen.org/le-projet/>

Polder : <https://www.lepolder.org/polder>

Manifeste des tiers- lieux :

[https://movilab.org/index.php?title=Le manifeste des Tiers Lieux](https://movilab.org/index.php?title=Le_manifeste_des_Tiers_Lieux)

Site étymologie : <https://sites.google.com/site/etymologielatingrec/home/a/accompagn>

Indicateurs de richesse <https://editionsladecouverte.fr/catalogue/index->

[Les nouveaux indicateurs de richesse-9782707190635.html](https://editionsladecouverte.fr/catalogue/index-)

Wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Bonheur_national_brut#cite_note-4

CCI : <https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/developpement-entreprise/droit-social/le-document-unique-d-evaluation-des-risques>

Dispositif Local d'Accompagnement : <https://www.hdsi.asso.fr/aides-aux-associations-ess/notre-accompagnement/dispositif-local-d-accompagnement-dla>

Legifrance : <https://www.legifrance.gouv.fr/>

Admical : <http://admical.org/node/367>

- **Documents gris**

Rapport d'activité du Schmilblick : **2016,2017,2018.**

Table des figures :

Schéma 1: Lieu d'habitation des adhérent-e-s.....	p.6
Schéma 2: Les raisons de s'engager dans une association.....	p.15
Schéma 3: Rapport moral des adhérents :.....	p.16
Schéma 4: Organigramme des membres du bureau.....	p.19
Schéma 5: Typologie des mécanismes de gouvernance des associations.....	p.20
Schéma 6: Tableau récapitulatif des cafés associatifs rencontrés.....	p.25
Schéma 7: Evolution du nombre d'adhérents du Schmilblick.....	p.32
Schéma 8 : Taux de participation des adhérents aux conseils d'administration.....	p.35
Schéma 9 : Exemple d'un planning type pour la tenue du bar.....	p.39
Schéma 10 : Extrait du questionnaire sur les instances de décision.....	p.44
Schéma 11 : Ateliers proposés lors du forum des cafés associatifs	p.47

Table des matières

Remerciements :	2
Introduction générale.....	4
Partie I : le Schmilblick :	6
Entre café associatif et tiers-lieu	6
1.Présentation du Schmilblick:	6
1.1 Origine et objectifs du Schmilblick	6
1.2 Les principales actions du café.....	9
1.3 Organisation et instances décisionnelles	10
1.4 Ressources monétaires et non monétaires du café.....	11
1.5 Les partenaires du café	12
2. Etat des lieux du café	13
2.1 Le bénévolat : une place centrale dans la vie du café.....	13
2.2 L'organisation interne : état des lieux	17
2.3. La gouvernance : historique et évolution au sein du café.....	19
3. Entre le café et le tiers-lieu.....	23
3.1 Des cafés associatifs aux multiples visages.....	23
3. 2 : Les tiers-lieux : des principes définis	26
Partie II :	31
le projet en actions	31
1. Améliorer l'organisation interne	32
1.1 Permettre une plus grande mobilisation et implication des adhérents	32
1.2 Valoriser les interventions et activités menées par les bénévoles	36
1.3 Coordonner les actions du café pour une meilleure cohérence	38
2. L'organisation d'une réflexion autour de la gouvernance	42
2.1 Une gouvernance en constante évolution	42
2.2 Organisation de temps d'échange autour de la question de la gouvernance, quelles pistes ?.....	45
3. Développer différentes formes de coopérations	52
3.1 Coopération avec le réseau territorial.....	53

3.2 Coopération avec le secteur privé	55
3.3 Coopération entre membres d'un même secteur	58
4. Bilan et pistes de réflexion	61
Conclusion :	64
Bibliographie:.....	66
Table des figures	68
Annexes.....	71
Table des matières :.....	69

Annexes :

Annexe 1 : la ruche du Schmilblick.....	p.72
Annexe 2 : fiche de mission secrétariat.....	p.73
Annexe 3 : fiche de mission ressources humaines.....	p.75
Annexe 4 : le questionnaire sur les instances de décision.....	p.77
Annexe 5: extrait du programme « spécial déconfinement ».....	p.85

Annexe 1 : La ruche

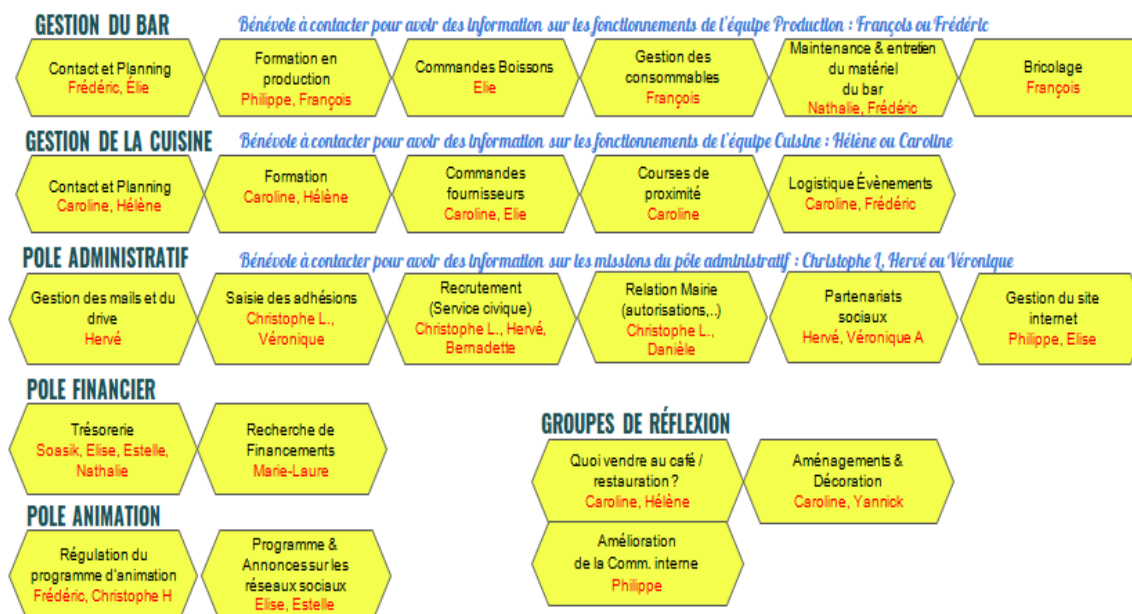
*Tu as une question sur un atelier ? Tu souhaites animer ou participer à une activité ?
Ou bien tu souhaites proposer un spectacle, une expo, ou participer à l'organisation d'un évènement ?*

Ci-dessous, la ou le bénévole à contacter. En cliquant sur son prénom tu obtiendras l'adresse email à laquelle lui écrire.



Tu as envie d'aider à la gestion de l'association, d'intégrer un ou des groupes de réflexion, de participer à la tenue du bar,... ?

Ci-dessous, la ou le bénévole à contacter. En cliquant sur son prénom tu obtiendras l'adresse email à laquelle lui écrire.



Annexe 2 : fiche de mission secrétariat

PUBLICATIONS OFFICIELLES

-Déclaration à la Préfecture de la liste des nouveaux membres du bureau (*dans un délai de 3 mois à partir de la date de l'AG*)

ORGANISATION DES RÉUNIONS

CA et AG

-Communication : programmation date (agenda / programme / affiche / site web)

-Convocation CA (*à envoyer au moins 1 semaine avant aux membres*)

- Convocation AG (*à envoyer au moins 15 jours avant aux adhérents*)

-Préparation ordre du jour et élaboration des supports de réunion (slides, etc)

-Pendant la réunion, veiller au respect du suivi de l'ordre du jour et du temps imparti à chaque point abordé. Suivi du vote des résolutions prévues.

Spécifiquement pour les AG :

-Demande Mairie pour réservation de salle à la Maison des Associations (si besoin demande attestation assurance)

-Impression liste d'émargement et gestion des signatures le jour J

-Préparation et installation salle (vidéo projecteur, multiprise...)

-Gestion des Pouvoirs / S'assurer des conditions du quorum

Bureau

-Planification des réunions de Bureau (ordre du jour, agenda, invitations)

RÉDACTION DES COMPTES RENDUS

-Rédaction et relecture CR réunions de Bureau

-Rédaction et relecture PV des CA et AG / Faire signer les documents

-Rédaction du Rapport Moral

GESTION DU FICHIERS ADHERENTS

Adhésions-

-Modification du bulletin d'adhésion à faire imprimer en début d'été pour nouvelle saison

-Modification du bulletin sur Hello Asso / Mise en ligne du bulletin sur le site web

Saisie des fiches tout au long de l'année (principalement octobre et novembre)

-Corriger erreurs de saisies (@ erronées) : vérification fiche ou contact téléphonique adhérent

- Nouvelles Cartes d'adhésions à modifier et à faire imprimer chaque année en début d'été
- Courrier relance réadhésion début septembre, éventuelle relance 1 mois plus tard
- S'assurer régulièrement de la disponibilité au café des bulletins d'adhésions/ cartes d'adhérents / fiches pour la caisse / enveloppes pour la caisse / fiches évènements
- Relances adhérents

SUIVI ADMINISTRATIF

Gestion des mails

- Suivi de la boîte mail du café (réponses, transmission aux organes compétents et responsables de pôles, classement des mails)
- Rédaction et routage email adhérents, partenaires, bénévoles (anniversaire, évènements spéciaux, relance réadhésion...)
- Envoi du programme mensuel aux adhérents (*si pas fait par le groupe **Communication***)

Rédaction correspondance divers

- ex : Mairie, demandes autorisation
- participation si besoin à l'élaboration des dossiers de subvention et à la rédaction des pièces annexes demandées, etc

Archivage des documents / Tenue à jour des registres / Mise à jour

- Scanner, archiver et classer tous les documents utiles à la vie de l'association
- Tenue à jour du registre spécial
- Mise à jour d'un recueil des documents officiels de référence (fiche adhérent, documents bar...)
- Mise à jour éventuelle de la ruche

Site web

- Mise à jour fiche adhésion / documents officiels disponibles

Divers

- Impression en nombre si besoin chez Mailbox pour évènements spécifiques, forum... (programme, bulletin d'adhésion, etc)

INFORMATIQUE / SECURISATION ET TRANSMISSION DES

- S'assurer d'un accès restreint des différents documents accessibles (Site internet, Google Drive, Hello Asso, Service Civique, Fichier Adhérents, Agenda...)
- S'assurer en parallèle de la bonne transmission automatique des infos et documents à toutes les personnes concernées

Annexe 3: fiche mission Ressources Humaines

GESTION DU PERSONNEL

- Entretien préalable à l'embauche / Entretien de fin d'année / Suivi et encadrement du salarié
- Rédaction contrat / Rémunération des employés
- Planning et horaires
- Congés
- Médecine du travail : programmation des RV
- Formation

SERVICE CIVIQUE

Agrément/Calendrier

- Renouvellement agrément / calendrier recrutement / Lien avec l'agence du Service Civique

Recrutement

- Dépôt et mise à jour des annonces sur le site de l'Agence du Service Civique
- Gestion des candidatures : réponse automatique aux candidats, transmission aux recruteurs
- Organisation des entretiens de recrutement et suivi des candidatures / Compte-rendu pour le bureau après chaque entretien :
- Contrats : dépôt en ligne des contrats Service Civique sur le site Elisa / Impression pour signature / Transmission par courrier postal du contrat signé avec pièces administratives demandées / Transmission des infos à la Trésorerie pour indemnités

Accueil et Accompagnement du volontaire Service Civique

- Tutorat (si nouveau tuteur impression du Guide du Tuteur et du Guide pour l'élaboration du bilan nominatif)
- Impression documents de bienvenue pour le nouveau Service Civique (ex : Guide du bénévole au Schmilblick / Guide du Service Civique / Statuts de l'association / Règlement intérieur)
- Recherche des formations disponibles / Inscription aux formations obligatoires / Transmission Trésorerie pour paiement
- Déclaration des formations effectuées sur le site de l'Agence du Service Civique (récupérer pour cela les attestations)
- Bilan nominatif à rédiger en fin de mission

STAGIAIRES

-Convention

-Accueil et accompagnement

RECHERCHE DE BENEVOLES

-Développement de partenariats destinés à trouver de nouveaux bénévoles (Kantar, France Bénévolat, etc)

-Organisation de réunions accueil nouveaux adhérents

DEVELOPPEMENT DE PARTENARIATS

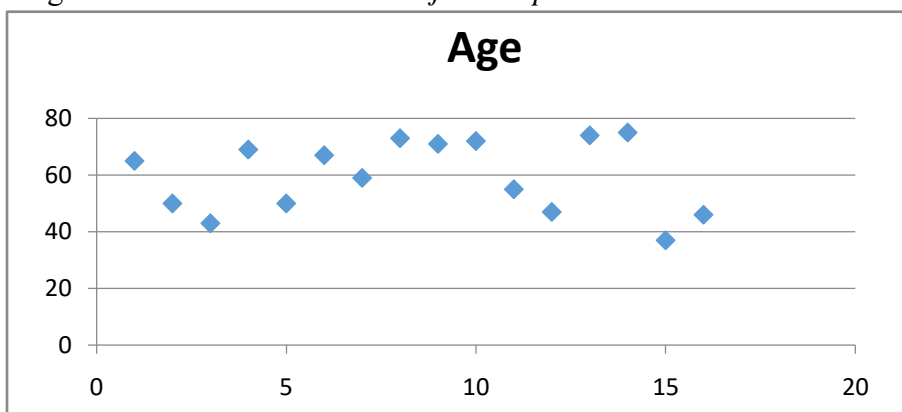
-Participation Forum ESS / Forum des Associations / Journées spécifiques (Kantar, Service Civique...)

-Développement de partenariats (Crédit Agricole, Kantar...)

Annexe 4 : questionnaire sur les instances de décision

- Présentation de la personne : sexe et lieu de résidence.
68,8% de femmes, 31,3% d'hommes, 16 personnes vivent à Montrouge et une à Cachan.

- L'âge des administrateurs : *la majorité a plus de 60 ans.*



- Depuis quand connaissez-vous le Schmilblick :
2014 : 1 personne 2015 : 11 personnes 2016 : 3 personnes 2017 : 1 personne
- Depuis quand êtes-vous adhérents ?
2014 : 1pers. 2015 : 4pers. 2016 : 10pers. 2017 : 1pers. 2019 : 1pers.
- Pourquoi êtes-vous rentré au bureau et/ou au CA plutôt que d'être resté juste adhérent?
Pour m'investir plus dans l'association : 82,4%
Pour participer aux décisions du Schmilblick : 64,7%
Parce que personne ne voulait le faire : 29,4%
- Pensez-vous vous représenter lors de la prochaine AG (au CA et/ou au bureau)?
Oui : 70,6%
- Pourquoi ?
« Je pense que mon doit s'engager sur une certaine durée et cet engagement est très formateur »-« Pour continuer de faire avancer le Schmilblick »- « il faut avoir de nouvelles personnes »-« Pour continuer la recherche de subventions »- « Pour continuer à m'investir et participer aux décisions-parce que c'est utile et sympathique »

Non : 23,5%

➤ Pourquoi ?

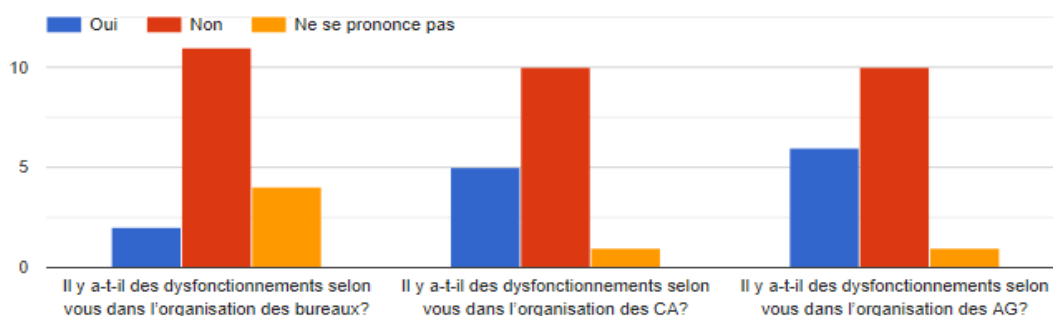
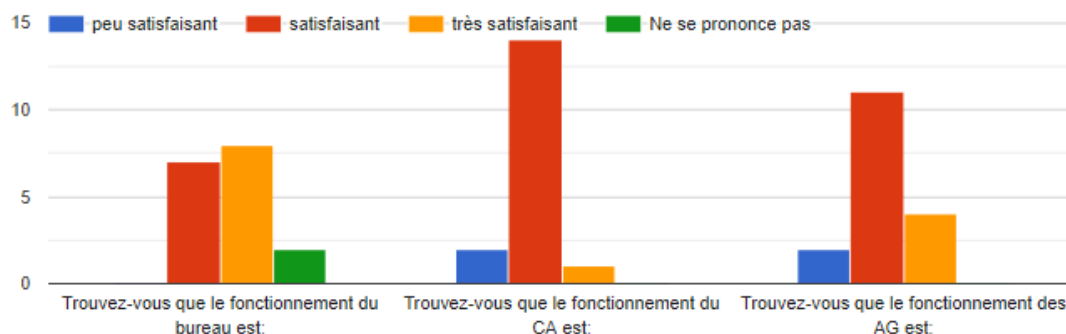
« manque de temps »-« il faut avoir de nouvelles personnes »-« parce qu'il y a d'autres choses et assos à découvrir et qu'il est bon que les gens tournent parce que j'aimerais que ça tourne et me suis déjà beaucoup investi »

Je ne sais pas : 5,9%

➤ Pourquoi ?

« En 2019 j'ai eu des problèmes de disponibilité du fait de mon travail et pour raisons personnelles. Je n'aime pas m'investir à moitié et comme la période est compliquée je ne sais pas si je vais me représenter. »

« Pour poursuivre mon engagement. Parce que je trouve que le nouveau fonctionnement est intéressant. Après j'ai des projets personnels qui me prennent du temps donc je dois voir si cela est possible. Pour moi s'engager n'est pas à prendre à la légère et je considère également qu'il faut que les responsables tournent pour la bonne vie d'une asso et son développement. »



Quels dysfonctionnements?

Beaucoup à été fait ces deux dernières années pour structurer et améliorer la gouvernance de l'association : élargissement du bureau, fonctionnement par pôles, clarification des fonctions, mobilisation du bénévolat, implication des adhérents dans l'assemblée générale...reste à améliorer les outils de communication et à garantir un renouvellement régulier des instances.

RAS dans l'organisation administrative des bureaux, des CA et des AG : Plannings définis. ODJ définis. CR rédigés et disponibles. Dysfonctionnements : les aléas : des sujets hors ODJ ajoutés au cours des discussions sans description précise de la problématique (prise de notes et relevé de décision difficiles) + des sujets abordés en bureau ou CA qui ne relèvent pas de ces instances (= perte de temps et risque de désintérêt pour ces réunions) + tensions perceptibles entre certains qui rendent certaines discussions difficiles (même risque) Autre : absences non annoncées et répétées aux bureaux et aux CA de certains membres (pourquoi ne préviennent-ils pas ? problème de respect et de prise au sérieux de ces organes de fonctionnement) Organisation des AG : AG avec élections : pas d'annonce à l'avance des candidatures pour réflexions préalables. Validation tardive des CR (parfois après 6 mois ou 1 an). Relevé de décisions des AG non diffusé aux adhérents.

pas de dysfonctionnement majeur à ma connaissance

Convocation trop tardive même s'il y a des progrès. Il n'y a pas de vrais débats sur les orientations du café. L'AG n'est pas en capacité d'être une instance de réflexion : temps de réunion trop court. Il faudrait une AG sur une journée avec une animation avec des ateliers, des thème, etc ... mais qui demanderait une aide extérieure et une instance de réflexion préparatoire.

Pour le CA, seuls les membres devraient participer aux réunions permettant d'alléger les débats. Certaines décisions sont prises en CA qui relèveraient du bureau. Pour les AG, hormis les points classiques de l'ordre du jour du type finances, les grandes orientations du café devraient être définies en AG, puis déclinées et relayées en CA et mises en œuvre au bureau. À titre d'exemple, l'utilisation du « cochon », à mon sens ne relève pas de la décision de l'AG mais du bureau. Et en plus juridiquement, l'utilisation du cochon devrait être pour le service (salarié et service civique).

* Difficulté par exemple, de maîtriser les prises de paroles pour qu'à la fois tout le monde puisse s'exprimer, mais aussi que personne n'accapare la parole, au point que cela énerve tant, que l'on n'avance pas ... * Arriver à reconnaître, voire maîtriser, les égo qui empêchent un bon fonctionnement collectif, en ne pensant que « et moi, et moi, et moi »!

Je ne pense pas qu'il y ait des dysfonctionnements mais il y a par contre sûrement de nombreuses pistes d'amélioration auxquelles je n'ai pas encore réfléchi. Il faudrait probablement encore plus de réunions thématiques et qu'après chaque CA ou AG des membres récents sortent avec la mission de travailler sur un point particulier, de traiter un nouveau dossier, ou de faire avancer un projet.

Pour les AG il faudrait arriver à plus impliquer les adhérents sur des dossiers ou sur des thématiques mais la réalité de la vie associative est souvent comme cela.... elle repose sur les mêmes personnes qui souhaitent s'investir.

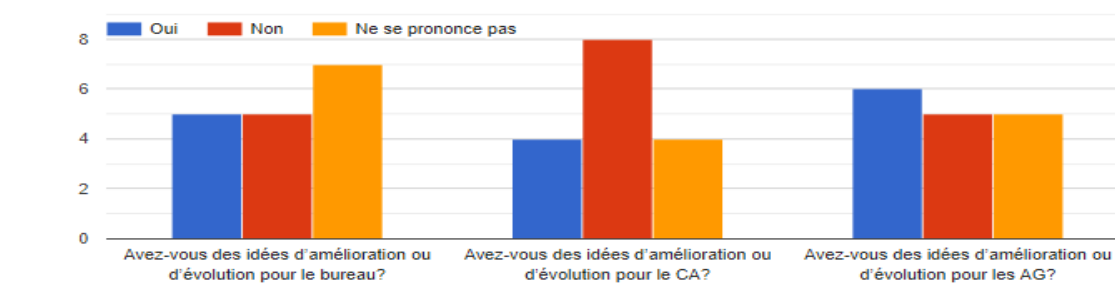
manque de communication principalement

Pour le CA, les convocations ne sont pas envoyées toujours assez à l'avance Pour l'AG, il faut accompagner la convocation d'une lettre motivante largement diffusée

Seul point à revoir c'est l'information des dates de CA ou AG qui ne sont pas toujours données en avance je trouve

Lors de nos réunions de bureaux on devrait comme lors des CA, chronométrer les sujets Et continuer bien entendu à se tenir à l'ordre du jour

Avez-vous des idées d'amélioration ou d'évolution pour le bureau?



Lesquelles ?

10 réponses

Pour le bureau on pourrait tester une rotation/ permutation dans les fonctions Pour l'assemblée générale il faut garantir une 2e ag intermédiaire et trouver des modes innovants de discussions et de décision

Bureau : je trouve qu'il manque la casquette sous laquelle Elise et Estelle viennent en réunion du bureau. Je pense qu'elles y viennent plus comme chargées de comm' qu'en tant que trésorières adjointes. Je propose donc que nous créions une sous rubrique "communication externe" dans le pôle "animation" aux prochaines élections du bureau.
Composition du Bureau Président.e : Vice-président : Eloy Diaz Trésorière : Secrétaire :
Secrétaires adjoints : Trésoriers adjoints : Responsables pôle production : - Bar : - Cuisine :
Responsables pôle animation : - Programmation : - Communication externe :

Mieux répartir et réserver les thèmes en fonction des compétences des structures.

je n'ai pas tellement d'idées dans ce domaine, ce n'est pas quelque chose qui m'est proche

Justement, faire en sorte que chacun comprenne cette nécessité de maîtriser ses interventions pour qu'elles soient à la fois pertinentes, et à la fois, respectueuses des autres! Être capable aussi de pouvoir dire ce qui ne va pas, à un moment donné, sans pour cela être critiqué méchamment!

Je n'ai pas suffisamment réfléchi mais il y a sûrement encore beaucoup à faire pour faire place aux nouveaux et aux jeunes, pour favoriser les prises d'initiative, pour faire émerger de nouveaux projets lors de réunions ou AG thématiques, pour mieux intégrer des membres récents.

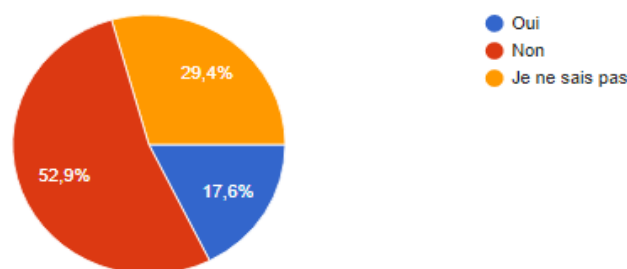
Le point important pour moi est de faire intégrer l'ensemble des organes décisionnels par plus de diversité.

D'une manière générale, plus on est nombreux au CA et surtout au bureau, mieux c'est. Pour Améliorer les actions au sein de ces différentes instances, il peut être intéressant de créer des comités. Un comité pour faire l'ordre du jour, un comité pour tel ou tel question à creuser, etc. Cela rejoint les groupes que l'on a en place. Il faudrait également lors des CA faire un point par groupe, avoir plus d'information de chaque groupe sur ce qu'ils ont fait et ce qu'ils sont en train de faire même si au final leur prise de parole est très brève. Eviter au maximum de faire des réunions le dimanche car c'est un moment de détente personnelle et il faut garder en tête que l'on est des bénévoles et que l'on a tous le droit à une déconnexion. Une organisation événementielle ponctuelle le dimanche, oui, un bureau ou un CA, non !

Lors de nos réunions de bureaux on devrait comme lors des CA, chronométrer les sujets Et continuer bien entendu à se tenir à l'ordre du jour

Trouvez vous qu'une « gouvernance horizontale » avec uniquement des co-présidents serait une bonne idée ?

17 réponses



Quelle serait selon-vous la gouvernance idéale pour le Schmilblick ?

Le concept de gouvernance renvoie non au pouvoir au sens classique (centralisation, hiérarchie) mais plutôt à celle de pouvoir d'agir. Une bonne gouvernance cherche à garantir et développer le pouvoir d'agir des associés (pour une association) dans une logique de co construction de l'objet associatif. Elle implique sur le plan démocratique un

renversement de la pyramide hiérarchique et de la chaîne de décision dans une logique ascendante.

Je trouve que la gouvernance collégiale mise en place, avec un bureau composé de 14 personnes, et une répartition des responsabilités sur des responsables de pôles (bar, cuisine, animation, trésorerie, secrétariat,...) limite les risques d'avoir un président avec trop de pouvoir. Je trouve que nous fonctionnons déjà selon un mode de gouvernance horizontale avec une auto-gestion par pôle, et une dynamique de coopération des acteurs. Comme il le faut, il y a peu ou pas de niveau de séparation entre les "responsables" et l'employé, les stagiaires, les bénévoles,... Je crois aussi qu'il n'y a très peu de décisions prises sans que les personnes directement concernées par la décision ne soient consultées (point à surveiller car fondamental si on veut l'horizontalité). Sinon, je trouve que la mise en place d'une gouvernance collégiale (bureau de 14 personnes) rend un peu "inutile" l'existence d'un CA (23 personnes). Dans une asso où le bureau est composé uniquement d'un président, d'un trésorier et d'un secrétaire, il est logique de trouver un organe auquel le bureau rend des comptes (gestion courante) et qui veille aux actions du bureau. Mais dans une organisation collégiale, je trouve que le lien entre l'AG et l'exécutif devrait être simplifié. Et les réunions du CA (plutôt informatives) remplacées par ce qui pourrait s'appeler des réunions plénières, auxquels tous les actifs de l'asso. seraient conviés pour être informés de l'avancée des dossiers dans les autres pôles. Il y aurait alternance entre ces réunions et des AG intermédiaires. Lors de ces AGi on discuterait tous ensemble (actifs et non actifs) d'idées de progression/orientations pour les pôles.

La gouvernance actuelle fonctionne bien et je ne crois pas que la gouvernance horizontale puisse fonctionner. Il faut toujours des patrons/responsables/décisionnaires finaux quelque soit le sujet. Il faut continuer à consulter les bénévoles pour prendre la décision la plus sage (ce qui est actuellement le cas à ma connaissance). Merci pour ce questionnaire !

Je pense que pour avoir une organisation plus horizontale, il faut avoir une grande confiance dans ses partenaires et des objectifs communs.

une gouvernance non pyramidale

Il me paraît indispensable qu'une seule personne soit décisionnaire même si bien sûr elle s'appuie sur une équipe. Des décisions peuvent être prises au niveau de chaque pôle et remonter au niveau de la Présidence lorsque plusieurs pôles sont concernés. En termes d'organisation, il serait également souhaitable qu'il existe un encadrement RH des personnels (salarié et services civiques) en termes d'organisation des plannings, congés, formations, mise en œuvre des règles Hygiène et Sécurité, ... Il serait également souhaitable de définir un pôle Coordination qui ferait le lien entre l'opérationnel (gestion du bar, restauration, ...) et le développement des activités (ateliers, événementiels, ...).

Je pense que c'est presque le cas et je doute que ça puisse l'être plus. Ensuite tout le monde n'a pas le talent et la personnalité pour assumer cette charge de président, capacités organisationnelles, informatiques, et le temps etc... Même si la plupart des tâches sont plus dispatchées comme c'est le cas, c'est compliqué d'avoir une gouvernance totalement horizontale. Au café, nous avons en plus des responsabilités légales comme la licence 4,

peut-on être co responsable devant la loi en tant que responsable légal de la licence d'exploitation par exemple ?

A la fois, des personnes qui ont des capacités précises, qui peuvent s'allier avec d'autres qui ne les ont pas et les former, pour qu'il y ait la possibilité de rotation dans les tâches et en même temps, accepter les différences!?

Je trouve la gouvernance très démocratique et collective depuis 2.5 années avec des groupes de travail autonomes qui fonctionnent pour la plupart de mieux en mieux et avec plus de monde. L'association ne souffre plus d'un chef autoritaire et d'une personnalisation excessive, elle ne souffre pas de décisions non démocratiques ou imposées. Les tâches sont très réparties et la possibilité est donnée à tous de s'investir dans un groupe et de prendre des responsabilités dans l'association. Je pense que l'association, qui est encore jeune, a besoin d'un cadre et d'un président clairement identifié, aussi bien pour les membres que pour l'extérieur (montrougiens, autres associations, pouvoirs locaux). Il faut par contre encore développer l'accueil des nouveaux membres et faciliter les initiatives des uns et des autres. Il faut tout faire pour donner de la place et intégrer des membres plus récents, pour faire émerger de nouvelles idées que des porteurs de projets pourraient mener à bien. Il faudrait mieux utiliser les compétences des différents bénévoles pour les solliciter, pour intégrer et relancer ceux qui ont proposé leur aide.

Il n'y a pas de gouvernance idéale. Il doit y avoir une gouvernance adaptée aux ressources, à l'organisation de l'association et à l'engagement de chacun. Dans un monde idéal nous pourrions envisager une gouvernance participative mais j'ai peur que cela se traduise par un échec car en réalité c'est généralement toujours les mêmes personnes qui s'engagent dans l'associatif. Même s'il y a une tendance dans les associations à mettre en place des instances horizontales je pense qu'il faut une certaine « maturité associative » pour pouvoir l'envisager. Un point clef serait d'avoir la possibilité de « s'asseoir » sur une base solide d'adhérents engagés. Malheureusement ce n'est pas le cas pour l'instant. La base est bonne mais trop petite. Il y a un noyau dur qui gère le café au quotidien et qui le fait très bien... J'aimerais que nous progressions sur ce point et pour moi cela passe par plus de diversité en AG et de trouver un moyen de plus impliquer les adhérents Rédiger une charte de coopération, pensez à bien intégrer les nouveaux adhérents, mieux utiliser la base de données des adhérents en faisant des relances téléphoniques, élargir la place de la diversité sont des pistes.... Merci pour ce questionnaire ;-)

Désolée, mais c'est bien difficile de se projeter à l'heure actuelle.. Je pense que la gouvernance actuelle est bonne et fait ce qu'elle peut.. après on peut toujours améliorer.. les idées vont revenir !

Un président entouré par une équipe active (plus large que le bureau , voire le CA) avec chacun une responsabilité claire

Avoir un bureau élargi. Plus on est nombreux, mieux c'est. Créer des comités : comité ordre du jour, comité règlement intérieur, etc. Eviter les réunions le dimanche et les prises de décision ce jour-là. Avoir des points réguliers de l'ensemble des groupes, même bref sur ce qu'ils ont fait, ce qu'ils sont en train de faire, ce qu'ils vont faire. Quitte à avoir un comité de "journalistes" qui rassemble les info. Pour garder cette idée de journaliste : avoir

justement qq personnes "journalistes" indépendantes du bureau et du CA qui font des investigations autour des différents groupes et du fonctionnement du café. Cela permettrait d'avoir un regard extérieur et indépendant.

Actuellement la gouvernance est satisfaisante, il faudrait juste préciser que chaque responsable de pôle ne doit pas empiéter sur les autres pôles. On peut donner son avis, mais ensuite ça s'arrête là ça devient fatigant Pourquoi changer cette gouvernance qui fonctionne bien pour aller vers une autre

Je pense qu'il est un peu illusoire de passer d'une gouvernance quasi-classique (bien que très ouverte) à une gouvernance de co-présidence car personnellement j'ai intégré le café avec un projet déjà construit et qui ne me correspond pas totalement. Je n'ai donc pas envie d'assumer des responsabilités tant juridiques que financières pour quelque chose que je n'ai pas construit et avec des personnes que je n'ai pas non plus choisies.

Pour moi, la co-présidence nécessite une confiance absolue dans ses partenaires à partir d'une base commune (ce qui ne veut pas dire qu'il ne peut pas y avoir des différents, des tensions, etc ...). Je trouve que le fonctionnement actuel est très démocratique.

Un point dans la gouvernance qui me pose question : il m'a semble que le planning du salarié, des services civiques, bénévoles devrait être validé par l'un des deux responsables du bar et non pas laissé à la seule organisation du salarié.

Avril 2020
Vie de l'asso'

LE PROGRAMME

PAS SI CON *in fine*

- Le bureau s'est réuni le 15 mars afin de prendre les actions pour la fermeture du café : le salarié, les services civiques, les stages. Vider le frigo, un nettoyage rapide. Les procédures administratives ont été engagées.
- Le bureau passe au virtuel : nous maintenons le lien par messagerie et via les conférences vidéo (la 1^{re} réunion a eu lieu le 29 mars)
- Point sur le café au 31 mars : Petits travaux de plomberie effectués pour la fuite côté stock dans la cave. Tout semble aller ! Merci à Nathalie qui vient jeter un oeil de temps en temps ;-)

Au delà des murs du Schmilblick...

- Le gouvernement appelle à la mobilisation des solidarités pour faire face à l'épidémie. Si vous appartenez à une structure publique ou associative, que vous souhaitez proposer des missions, ou si vous êtes volontaire, rendez-vous sur : covid19.reserve-civique.gouv.fr/
- Pour aider les agriculteurs : <https://mission.wizi.farm>
enpremiereligne.fr
- Ville de Montrouge - Service de livraison à domicile gratuit et accessible 7 jours sur 7 pour les personnes ne pouvant pas se déplacer, de 8h30 à 18h30. Inscription au 01.46.12.74.10

Journal des « Petits riens ». Trouvez...

une parole, une lecture, une phrase,

une image,

une rencontre.

Partagez cela avec nous. Nous organiserons un événement autour de toutes ces choses collectées !

À vos plumes !

À votre imagination !!

Écrivez donc un petit texte sur votre expérience du confinement mais avec une contrainte nommée **ouliipo**.

« **Oulipo** ?! », me direz-vous !

Ah ah ! Qu'est-ce donc ?

Il faut écrire un texte en utilisant toutes les lettres de l'alphabet. À vous !