



RUE LAMARTINE 16BIS | 1203 GENÈVE
TÉL. 022 344 89 90 | FAX 022 344 89 31
SECRETARIAT@FCLR.CH | WWW.FCLR.CH

RAPPORT D'ACTIVITÉS 2009



RAPPORT D'ACTIVITÉS 2009



TABLE DES MATIÈRES

- 3 · PRÉSENTATION DE LA FCLR**
 - 5 · LE MOT DE LA PRÉSIDENTE**
 - 7 · LES REMERCIEMENTS**
 - 9 · ÉCLAIRAGES SUR 2009**
 - 12 · LES GROUPES DE CENTRES**
 - 14 · ACTIONS 2009 · FORMATION**
 - 15 · ACTIONS 2009 · COMMUNICATION**
 - 16 · LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES, FORUMS ET GROUPES DE TRAVAIL**
 - 20 · ACCUEIL ET SOUTIEN ASSOCIATIF**
 - 21 · LES ACTIONS DU COMITÉ**
 - 25 · LE CONSEIL DE FONDATION, ANNÉE 2009**
 - 27 · LES COMMISSIONS DE LA FASe**
 - 39 · PROTOCOLE FASE - POLICE**
 - 40 · LE GROUPE DE RÉVISION DE LA CCT**
 - 41 · BILAN ET PERSPECTIVES**
 - 43 · LES RAPPORTS FINANCIERS**
-

LA FÉDÉRATION DES CENTRES DE LOISIRS ET DE RENCONTRES

La FCLR a pour but de

- **regrouper** les associations de Centres
- **améliorer** les possibilités d'action des associations
- **défendre** les intérêts des associations et ceux de leurs usagers
- **favoriser** la coordination et la collaboration entre associations
- **soutenir** les associations dans leurs tâches
- **représenter** ses associations membres à la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle

La FCLR est l'un des quatre partenaires de la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (FASe). Elle est représentée au Conseil de la Fondation par cinq membres de son Comité élus par son Assemblée générale.

La FCLR en 2009 c'est

- **42 associations** de Centres de loisirs et de rencontres, maisons de Quartier, jardins Robinson, terrains d'Aventure
- **320 membres** de comités de gestion
- **2500 membres** associatifs
- Plus de **32'000 heures** de travail bénévole pour la gestion et dans les actions des Centres
- **1 secrétariat** permanent
- **1 comité** de 7 personnes, dont 5 membres sont délégués au Conseil de Fondation
- Plus de **3'300 heures** de travail des membres du Comité
- Environ **100 séances** à la FASe (Conseil, Commissions, Bureau, Groupe de travail, Concertation)

La FCLR regroupe 42 associations du canton de Genève qui constituent les Centres de Loisirs et de Rencontres, les Jardins Robinson, les Terrains d'Aventures, les Maisons de Quartier ainsi que toute autre association poursuivant des buts similaires afin d'améliorer leurs possibilités d'action et de défendre leurs intérêts et ceux de leurs usagers.

La Fédération défend les valeurs et les objectifs généraux de la Charte Cantonale des Centres.

Avec le soutien de l'Etat de Genève et de la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (FASe)

Le comité de la FCLR

- Madame Katia Merlino Présidente (*Jardin Robinson d'Onex*)
FASe : déléguée au Conseil de Fondation, membre du Bureau, Présidente de la Commission Action-Centres, membre de la Commission Allocation-Ressources, membre du Groupe de pilotage Projet institutionnel FASe
- Monsieur Jean-Marc Goy Vice-président (*Maison de Quartier de St-Jean*)
FASe : délégué au Conseil de Fondation, Président de la Commission CEP, membre de la Commission Allocation-Ressources, membre du Groupe de pilotage Projet institutionnel FASe
- Monsieur Bernard Dosso Trésorier (*Maison de Quartier de Carouge*)
FASe : délégué au Conseil de Fondation, Commission des Finances, membre de la Commission Allocation Ressources
- Madame Kete Fluck Membre (*Centre de Loisirs de Chêne-Bourg*)
FASe : déléguée au Conseil de Fondation
- Monsieur Richard Noli Membre (*Maison de Quartier des Pâquis*)
FASe : délégué au Conseil de Fondation, membre de la Commission Action-TSHM, de la Commission paritaire et du Groupe pour la révision de la CCT
- Madame Jackie Tanaka Membre (*Maison de Quartier des Eaux-Vives*)
FASe : membre de la Commission Action-Centres
- Monsieur Pascal Thurnherr Membre (*Maison de Quartier des Acacias*)
FASe : membre de la Commission CEP

Les commissaires

- Monsieur Alexandre Ariosa (*Maison de Quartier Asters-Servette*)
FASe : membre de la Commission Ados-Été
- Monsieur Motoo Tanaka (*Centre de Rencontres Eaux-vives La Source*)
FASe : membre de la Commission Ados-Été

L'équipe professionnelle

- Claude Bodmer Coordinateur à 90 %
Nadia Mayor Coordinatrice à 90 %
Florence Fragnière Secrétaire sociale à 75 %
Maria Amelia De Pinho Entretien des locaux 5 %

LE MOT DE LA PRÉSIDENTE

2009 l'année du défi

2008 s'est achevé avec le changement de la loi J611 qui a eu pour conséquence une nouvelle répartition de la majorité attribuée à l'Etat et aux Communes. Encore sous le choc, nous avons placé notre espoir dans un partenariat renouvelé qui arriverait à bout des peurs et des rancœurs.

L'élaboration du Projet institutionnel de la FASE et la refonte de ses statuts participaient de cet espoir. C'est ainsi que nous avons débuté l'année, avec la constitution d'un groupe partenarial chargé de l'élaboration du Projet institutionnel et des nouveaux statuts de la Fondation. Pour ce faire le Conseil de Fondation a décidé de s'adjoindre l'appui d'un chargé de projet qui viendrait épauler le groupe de pilotage dans sa réflexion. Son choix s'est porté sur Iternal Management.

La volonté des partenaires était de pouvoir compter sur un processus participatif privilégiant la consultation régulière de la base, malgré le temps extrêmement court à disposition. Des entretiens «boules de neige» ont initié la démarche de la reconstruction. Toutefois, bien que le contenu de ces entretiens ait été fort utile, le processus n'a pas entièrement abouti. La journée d'étude et d'échange, prévue pour alimenter la vision partagée des missions de la FASE n'ayant pas eu lieu, l'échéancier a été bouleversé. De ce fait les statuts sont devenus la priorité. Pour leur élaboration de nombreuses discussions, échanges et mises à niveau des visions des différents partenaires, en particulier quant à la mission de la FASE, ont été nécessaires.

Déjà en 2004, suite aux difficultés du partenariat, le Comité de la FCLR avait pressenti les enjeux liés aux demandes de l'Etat et des Communes. C'est pourquoi il a commencé un travail à l'interne, élaborant son Projet institutionnel en tenant compte de ces enjeux. Pour les représentants de la FCLR ces années ont été difficiles car il était primordial de faire en sorte que la FCLR reste un partenaire incontournable et précieux pour l'animation socioculturelle.

En relisant le Projet institutionnel de la FCLR, j'ai constaté que le Comité faisait déjà état du besoin de repenser le partenariat, de clarifier le rôle et la place de chacun des partenaires, afin d'accroître la reconnaissance et la légitimité de l'associatif au sein de la FASE. Pour ce faire nous parlions de l'élaboration d'une convention entre la Fédération et la FASE, convention qui définirait le rôle et la place de chacun, ainsi que le cadre d'organisation.

Mais tout s'est précipité, fin 2008, avec la modification de la loi J6 11. La FCLR s'est retrouvée acculée et désorientée face à cette décision. Rien ne serait plus comme avant.

Malgré la déception et l'incertitude, le désir d'œuvrer ensemble aux missions principales des Centres, «la prévention et l'amélioration de la qualité de vie», nous a poussé à mener une réflexion sur la pertinence de ce partenariat. Les associations ont voulu croire à l'avenir et se sont donc engagées dans le processus de renouveau, certaines avec conviction, d'autres avec des doutes.

Participer à la renaissance de la FASE a été et reste une aventure et, comme toute aventure, elle a appelé à des remises en ques-

tion, des interrogations, des réflexions, ainsi qu'à de nouvelles visions.

L'année 2009 a été dévolue à de nombreux débats et échanges sur ce que la Fédération devrait être en tant que partenaire au sein de la FASE, ce que les associations attendent de leur organe faîtière et ce dont celui-ci (FCLR) a besoin pour occuper sa juste place au sein du partenariat.

Aujourd'hui la difficulté pour le Comité, et plus particulièrement pour ses représentants au Conseil de Fondation, reste l'exercice de la défense des associations et de leur futur dans la FASE, en tenant compte des exigences des partenaires et de la vision globale des actions de la Fondation, ainsi que la transmission de ces informations aux associations : faire en sorte qu'elle comprennent les enjeux et soient en mesure d'apporter des réponses pertinentes. Cette tâche est particulièrement ardue.

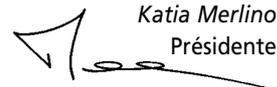
Le Comité s'engage dans la défense de l'action bénévole de ses 42 associations membres au sein de la Fondation. Mais comment faire pour que chaque association se sente partie prenante de l'ensemble. En effet, il est difficile de faire comprendre que chacune des actions des centres fait partie d'un tout et contribue à «la politique cantonale de la FASE». De quelle manière chaque association traduit-elle cette politique dans son projet local ?

Le futur de la Fédération est intimement lié aux décisions que les associations membres prendront quant à leur volonté de rester fédérées. Les enjeux pour les années à venir seront d'une part, la capacité des associations à faire confiance à leur Fédération pour la défense et la promotion de l'associatif au sein de la

Fondation et, d'autre part, leur capacité à saisir des nouvelles opportunités, par exemple avec HARMOS et la réorganisation de la prise en charge des enfants en dehors de l'horaire scolaire. Ce sera l'occasion de démontrer la faculté des centres à être souples et créatifs dans leurs propositions de solutions à même de satisfaire les besoins sociaux, tout en gardant leur spécificité locale et l'originalité des lieux. Depuis l'apparition des centres, l'offre s'est diversifiée et d'autres structures associatives ou publiques ont vu le jour pour répondre aux besoins grandissants de la population. Il est temps pour les centres de faire en sorte d'être partie prenante dans les changements, en créant et en innovant.

En son temps l'urgence d'une prise de position commune n'était pas apparue pour nos associations. Aujourd'hui, après le travail de clarification du cadre institutionnel de la FASE, il est primordial que nos membres soient fédérés pour être cette force de proposition tant souhaitée. L'ensemble des associations a franchi un pas dans cette direction par la re-signature symbolique de la Charte cantonale des centres. Si cette volonté est confirmée, la FCLR et ses associations pourront négocier les futures conventions plus sereinement.

La perte de la majorité et le constat de la non appartenance juridique à la FASE seront-ils des stimulants pour les associations ? Pour moi, loin de nous affaiblir, cette position peut nous rendre plus forts en nous obligeant à nous questionner sur la pertinence de notre engagement, notre mission et la force que nous voulons acquérir ensemble.


Katia Merlino
Présidente

REMERCIEMENTS

Cette année plus que les autres, l'équipe de professionnels de la Fédération a été grandement sollicitée. L'élaboration du Projet institutionnel de la FASE ainsi que la refonte des nouveaux statuts ont constitué une partie très importante du travail des professionnels.

Un grand merci à nos deux coordinateurs Nadia et Claude qui, de part leur appui dans la réflexion menée cette année sur le rôle et la place des associations dans le partenariat FASE mais aussi des besoins de nos associations membres et de la FCLR, ont structuré la pensée et permis d'élaborer des positions claires lors de nos différentes interventions dans les instances de la FASE et lors de nos Assemblées générales. Un merci plus particulier à Claude qui s'est retrouvé pendant quelques temps seul à devoir mener à bien le travail de l'équipe et qui, grâce à son engagement, a contribué à la bonne marche de la FCLR. Le comité est conscient de la chance qu'il a de pouvoir compter sur vous. En cette année de questionnements, la confiance entre le comité et son équipe a été primordiale. Merci à vous deux, pour votre constance dans la défense associative qui illustre ce que les comités, mais aussi les professionnels des centres, veulent préserver.

Remerciements également à Florence qui, grâce à sa célérité dans la restitution des procès verbaux des comités, mais aussi ceux des assemblées générales, a grandement facilité la réflexion des membres du comité et leur a donné ainsi la possibilité de défendre au mieux les intérêts des associations membres.

Nous voudrions aussi remercier dans ce rapport tous les bénévoles pour leur engagement au quotidien dans leurs associations, ainsi que pour leur constance à nos assemblées générales et au Forum. Merci pour votre soutien.

Cette année nous avons pu compter plus particulièrement sur plusieurs membres de comités qui ont répondu aux sollicitations de la FCLR :

M. Motoo Tanaka et M. Alexandre Ariosa qui, pendant l'année écoulée, ont représenté la FCLR aux côtés des délégués au Conseil de Fondation dans les diverses commissions.

M. Michel Schweri, ainsi que deux professionnels, Messieurs Didier Arnoux et Joseph Miniti qui ont travaillé dans le groupe communication FCLR.

Remerciements également à Mme Anne Etienne, Messieurs Luis Rodriguez, Joël Basler, Motoo Tanaka et Yves Katchadourian pour tout le travail accompli au sein du Groupe soutien et suivi FCLR Projet institutionnel FASE.

Je souhaite également saluer l'engagement des Présidentes et des Présidents de Centres qui ont démissionné cette année : un grand merci pour le travail accompli qui a contribué, durant des années, à répondre aux besoins des usagers et des habitants dans un souci de prévention et pour une meilleure qualité de vie.

Au nom de la Fédération, je remercie également :

Monsieur Charles Beer, Conseiller d'Etat

Les autorités du Canton et des Communes qui contribuent et soutiennent les Associations de Centres et la FASE

Monsieur Alain-Dominique Mauris,
Président de la Fondation

Les membres du Conseil de Fondation

Monsieur Claude Dupanloup, Secrétaire général de la FASE

Les collaborateurs du SAFASE

La Ville de Genève, au travers de son magistrat

Monsieur Manuel Tornare et de la Délégation à la Jeunesse

Toutes les équipes de professionnels qui œuvrent
au quotidien aux côtés de nos comités.

Et, pour finir, je remercie les membres du Comité de la Fédération, qui ont œuvré à mes côtés pour la défense de l'engagement associatif au sein de la FASE.

Katia Merlino

Présidente

ÉCLAIRAGES SUR 2009

L'après crise ! En début d'année, encore groggy par le changement de majorité au Conseil de Fondation voté par le Grand Conseil en décembre 2008, le partenaire associatif se ressaisit et se mobilise. Se constituent, un groupe de soutien et de suivi afin d'accompagner les délégués FCLR dans les travaux sur le Projet institutionnel pour la Fondation, ainsi qu'un groupe de travail sur la communication chargé d'élaborer un message commun pour présenter au mieux la structure associative des Centres, leur rôle et leur action, auprès des différents publics.

Malgré la volonté d'avancer, plusieurs doutes et interrogations subsistent, notamment autour de la place et du rôle des associations de centres, leur degré d'autonomie ainsi que les obligations qui nuancent celle-ci. Le changement de majorité au Conseil de Fondation signifie un changement de gouvernance. Cette nouvelle gouvernance, ainsi que le Contrat de prestations de la Fondation, signé en janvier 2009, touchent à l'identité de l'institution FASe et ils questionnent l'action et la place de l'associatif dans le partenariat.

Dans un courrier adressé le 15 janvier aux Présidents et Délégués, le Comité de la FCLR rendait attentifs les membres des comités de gestion aux enjeux liés aux chantiers ouverts actuellement par la FASe qui pourraient peser dans la construction du Projet institutionnel et du nouveau visage de la FASe : la réallocation des ressources, la mobilité du personnel, la déclinaison des objectifs du Contrat de prestations avec l'Etat et la façon de les inclure dans le projet de chaque centre. Le Comité de la FCLR

rappelait la nécessité d'une plus grande unité des associations et un positionnement cohérent, car les attentes des partenaires financeurs étaient désormais claires.

Conscientes du défi majeur que représente l'élaboration du Projet institutionnel de la FASe, les associations se lancent dans l'aventure, afin de défendre la place essentielle qu'elles occupent dans la Fondation et conserver toute la valeur de leurs actions auprès des enfants, des jeunes, des populations des quartiers et des communes genevoises.

Dès le mois de février, le consultant, le plan de projet ainsi que le phasage par étapes décidés par le Conseil de Fondation étaient connus. La démarche a été présentée lors de quatre séances d'information aux membres des comités et aux professionnels. Le contexte perçu par la cheffe de projet était le suivant (*extraits*) : «... l'évolution et le changement sont omniprésents dans l'univers de la FASe. L'environnement social est en constante évolution, que ce soit au niveau des besoins des usagers ou au niveau des offres de prestations présentes sur le «marché». Les demandes des financeurs, elles aussi, évoluent. Vers des prestations différentes ou complémentaires à leurs yeux, vers une plus grande visibilité des actions entreprises, vers une importance accrue du retour sur investissement...»

Pour la Fédération, les constats énoncés par Madame Freiburghaus, cheffe de projet, font écho à nos propres observations exprimées, notamment dans les textes de contribution aux

séances de Conseil de Fondation élargi, déjà en octobre 2005 et février 2006.

- Est-ce que la mission et l'organisation de la FASE sont adaptées à ces évolutions ?
- Est-ce que les partenaires s'y reconnaissent ?
- Est-ce que les valeurs prônées au quotidien dans les actions (le respect, la tolérance, la solidarité, etc.) sont partagées et présentes dans les relations internes ?

Car ces questions ont motivé la réflexion et le Projet institutionnel y a apporté des réponses.

Pour ce projet, trois axes ont été définis par Itéral Management :

- *Au niveau contenu, un document court et rassembleur, dans lequel chacun se reconnaît. Des documents institutionnels FASE (statuts et règlement interne) repensés les uns par rapport aux autres et revus en cohérence avec les valeurs et la mission telles qu'elles auront été re-clarifiées et partagées par l'ensemble des partenaires.*
- *Au niveau processus, en partageant et en (re)construisant ensemble une vision de la mission, des valeurs et des richesses internes de la FASE qui soit commune à tous les acteurs. En clarifiant les rôles et les responsabilités.*
- *Au niveau finalité : afin de retrouver la confiance, de fédérer l'ensemble des acteurs et partenaires, de répondre aux besoins des populations et d'avoir une cohérence interne entre le Projet institutionnel FASE et les projets des centres.*

L'un des enjeux majeurs de ce travail conséquent a été le calendrier et le rythme qu'il a imposé.

Dans la durée de cette démarche d'élaboration du Projet institutionnel de la FASE, tant les séances du Comité de la FCLR, celles du groupe de suivi que les nombreuses assemblées générales, ont accompagné ce processus. Une grande énergie a été investie pour valoriser le rôle, la place des associations et négocier les règles du partenariat permettant à chacun d'être entendu et reconnu. Parallèlement, l'action du groupe de travail sur la communication autour de l'engagement à la re-signature symbolique de la Charte cantonale, a permis de maintenir présent à l'esprit le sens et les valeurs associatives que la FCLR et ses membres défendent depuis leur création.

Une autre étape importante du projet a été la refonte des statuts de la FASE. Cet objet a occupé la FCLR et ses membres de juin à décembre. Avec deux consultations et trois assemblées générales pour aboutir à un contenu adopté par tous les partenaires. Dans ces mêmes consultations, a été présentée la proposition d'organisation et de gouvernance. Ces deux domaines seront mis à l'épreuve de la réalité et pourront être ajustés après leur expérimentation.

Le temps nécessaire à l'élaboration du Projet institutionnel et des textes de référence a bouleversé l'agenda et le fonctionnement de la FASE et, par conséquent ceux de la Fédération.

En particulier, les commissions permanentes de la FASE ont été «mises en veilleuse», à l'exception de la Commission des finan-

ces, chargée de la gestion financière, la Commission Action centres, appelée à traiter impérativement du changement de l'horaire scolaire et des complémentarités avec le GIAP et, enfin, la Commission ad hoc Allocation Ressources qui devait poursuivre ses travaux.

Le Comité de la Fédération, compte tenu de la mise en cohérence du Projet institutionnel FASe avec les Projets institutionnels des centres, ainsi que de la nécessité d'avoir une évaluation qualitative des actions des centres en contrepoids à la mesure quantitative de l'outil utilisé par la Commission Allocation Ressources, a demandé la réactivation de la Commission CEP pour l'évaluation des Projets institutionnels de centres existants.

Malgré certains aléas, comme l'annulation de la journée de synthèse des entretiens «boules de neige» ou le report des échéances à février 2010, cet immense travail a permis d'atteindre les objectifs mentionnés. Un renouveau est désormais possible *«si l'articulation entre le niveau global et l'environnement proche est assuré de manière permanente grâce :*

- *à la dynamique du système de partenariat associant l'Etat, les Communes et la FCLR*
- *aux travaux des commissions permanentes pour la gestion, le développement et la communication*
- *à la participation des acteurs des centres, membres des associations et professionnels*

*à tous les niveaux de la structure cantonale»
(Charte cantonale 1993).*

LES GROUPES DE CENTRES

Groupe des Centres suburbains

Après avoir été obligés d'annuler des rencontres étant donné le nombre trop restreint de participants à ces réunions, nous n'avons pas proposé de nouvelles séances. Ce sont dix-huit associations qui composent ce groupe. Il est vraiment difficile de réunir un nombre suffisant de Présidents, de Présidentes ou de Délégués pour que le groupe soit un lieu d'échange utile à ses membres.

Notre Comité a décidé de ne pas renouveler ces réunions en 2009. Le temps de réflexion, d'élaboration du Projet institutionnel et de réorganisation de la FASe n'a pas été propice à la mise en œuvre d'une nouvelle manière d'approcher le fonctionnement de ce groupe d'associations de Centres qui sont très disséminés sur le territoire cantonal et qui ont des dimensions et des fonctionnements très variés.

A l'avenir, nous souhaitons faire de nouvelles propositions pour un fonctionnement des groupes de Centres adapté à la nouvelle organisation de la Fondation.

Groupe Jardins Robinson & Terrains d'Aventures

Les membres du groupe se sont rencontrés à trois reprises et ont débattu des points suivants :

Le 27 janvier 2009

Informations :

Contrat de prestations (séance d'information)

Horaires scolaires

Autonomie et gestion du personnel

Commission Allocation Ressources

Collaboration avec les directions d'écoles primaires et Conseils d'établissements

Discussion :

Sponsoring des jeux interrobinson : quels principes à observer ?

Prêts de locaux

Le 5 mai 2009

Communications :

Sondage au TALV

Calendrier des séances FCLR

Discussion :

Harmos : les scénarios

Divers

Le 29 septembre 2009

Informations et discussion :

Harmos et GIAP-FASe

Projet institutionnel FASe

Divers

Coordination Centres Ville

Bien que la Coordination Centres-Ville ne soit pas une émanation de la FCLR, il semble néanmoins pertinent de l'évoquer parce qu'elle est composée de quinze associations de Centres, toutes membres de la FCLR.

En 2009, elle s'est réunie à six reprises, les

22 janvier	Pré-en-Bulle
5 mars	Maison de quartier des Pâquis, Prieuré, Sécheron
30 avril	Maison de quartier de Champel
4 juin	Maison de quartier des Acacias
24 septembre	Maison de quartier des Eaux-Vives
19 novembre	Maison de quartier de Saint-Jean

Si cette plate-forme rassemble et formule, pour l'ensemble des associations des centres de la Ville de Genève, les demandes de matériel, d'équipements et de subventions de fonctionnement, au Département de la cohésion sociale, de la jeunesse et des sports, ainsi que les demandes de subventions culturelles au Département de la culture, ses membres ont bien d'autres occasions de se réunir, notamment, pour débattre :

- de l'«affaire des caissettes» où sont proposés les journaux associatifs et les diverses informations sur les activités tant du lieu que du territoire,
- des problèmes de TVA avec la participation des associations de centres au budget de la FASE - anecdotiquement, cette participation faisant l'objet d'une facturation, assujettit les associations de Centres à la TVA, alors que l'élément faisant l'objet du calcul n'y est pas soumis - ,

- des coûts liés à l'organisation de manifestations (tri des déchets, voirie, matériel pédagogique, «petits jobs») - des accords ont été négociés entre le Département de l'environnement urbain et de la sécurité et celui des affaires sociales. Il est toutefois étonnant que des associations de Centres, relevant des articles 60 et suivants, sans aucun but lucratif, subventionnées et assurant une mission d'utilité publique (cf. Loi J 6 11, article 2), soient soumises au même traitement que n'importe quelle entreprise commerciale,
- de la préparation de la Rencontre du 6 juin avec Manuel Tornare, Président du Département de la cohésion sociale, de la jeunesse et des sports, en réponse aux demandes incessantes de rencontre de la part des associations de Centres,
- de l'élaboration du bilan de ses activités.

Finalement, les associations de centres de la Coordination Centres-Ville sont appelées à consommer beaucoup d'énergie sur des objets qui sont souvent éloignés de leur raison d'être : l'animation de leur quartier et d'éventuelles collaborations.

Richard Noli

ACTIONS 2009 - FORMATION

Les bénévoles mettent en œuvre leurs compétences et en acquièrent de nouvelles. Pour que chaque personne membre d'un comité de gestion puisse s'impliquer, jouer pleinement son rôle et augmenter ses connaissances dans les domaines utiles à sa fonction, des moments de formation et des moments d'échange sont bienvenus.

Offrir la possibilité d'aborder des domaines en relation avec la mission d'un comité d'association, ainsi que l'opportunité de rencontrer d'autres personnes engagées dans une association de Centre font partie de nos objectifs.

L'année 2009 a été pauvre en propositions, l'investissement de temps et d'énergie dans les «grands travaux de la FASE» oblige. Une fois les grandes missions communes aux quatre partenaires définies et la nouvelle organisation initiée, nous consacrerons le temps utile pour proposer à nos membres une palette de thèmes qui sache éveiller leur intérêt.

Une fois de plus, la somme que la FCLR réserve chaque année dans son budget au financement de formations extérieures pour des membres de comités, n'a pas été sollicitée.

Accueil des nouveaux dans la structure

Quelques explications sont nécessaires aux néophytes pour comprendre la structure partenariale de la FASE et le fonctionnement associatif, c'est pourquoi des soirées d'information et de présentation leur sont proposées.

En 2009, une rencontre été organisée en collaboration avec le secrétariat de la FASE et en présence des membres du Bureau du Conseil de Fondation.

L'objectif de ces rencontres est de situer l'animation socioculturelle dans l'histoire de la politique sociale, dans son environnement actuel, d'expliquer l'organisation des Centres, de la Fédération et de la Fondation, d'en clarifier les missions et les rôles. Cette rencontre a réuni les nouveaux professionnels avec les nouveaux membres de comités.

Nous avons également accueilli à la FCLR cinq nouveaux membres de comités le 1^{er} octobre. Cette soirée a été plus axée sur les compétences, les responsabilités et l'organisation d'un Comité d'association. Elle est également l'occasion d'un échange sur le sens du bénévolat dans les Centres, sur la mise en évidence des besoins des populations, sur l'action citoyenne et son rôle pour la santé de la démocratie.

Cours trésorier

La FCLR a mis sur pied le 27 octobre 2009 une soirée de formation destinée aux trésoriers des associations de Centres et Maisons de quartier.

Onze personnes se sont retrouvées dans les locaux de la FCLR pour découvrir ou revoir les tâches et les responsabilités des trésoriers, ainsi que le contexte légal de la gestion des Centres en compagnie de Bernard Dosso, trésorier de la FCLR.

ACTIONS 2009 - COMMUNICATION

Les supports de la communication de la FCLR

Le site internet www.fclr.ch

Comme promis l'année dernière, le site a intégré la nouvelle ligne graphique de la FCLR. Les écrans sont plus clairs, plus dynamiques, plus colorés. Quant aux contenus, le site est mis à jour par le secrétariat et Fabrice Cortat, responsable du site. Les objectifs sont de rendre le 'forum' plus opérationnel et pouvoir compter sur des journalistes 'maison' pour mieux informer le public et les membres.

Le journal électronique *Fédér'infos*

Six numéros ont été diffusés en 2009.

Mars 2009 relatait les soirées d'informations et de présentation du Projet institutionnel de la FASE et du Contrat de prestations Etat-FASe. Le second article informait de l'arrivée, au sein de la FCLR, du 42^{ème} membre, l'Espace Undertown.

Avril 2009 donnait un compte rendu de la démarche AGORA et un aperçu de l'AG statutaire de la Maison de Quartier de Plainpalais du 26 mars 2009.

Juin 2009 relatait les réflexions de la démarche AGORA 2 et faisait un état de situation du Projet institutionnel FASE.

Septembre 2009 informait sur les discussions autour des statuts de la FASE, de l'Assemblée générale de la Fédération du 31 août 2009 et interviewait deux animateurs sur l'éthique et sa place dans le travail social.

Novembre 2009 rendait compte de l'inauguration de la Maison de Quartier de Carouge.

Décembre 2009 transmettait des recettes pour petits et grands avec 'Cuisinez malin' et informait sur la Commission HarmoS.

Chacun de ces numéros comprenait un agenda de séances ou manifestations ainsi qu'une série de 'brèves' permettant une information rapide sur les dernières décisions du Conseil de Fondation ou de la Fédération.

Nous remercions Cécile Aubert pour la rédaction de cinq numéros en 2009. Malheureusement pour nous, sa carrière professionnelle l'absorbant à plein temps, elle n'a plus pu collaborer au *Fédér'infos* et a été remplacée par Marc Lalive d'Epinay que nous avons accueilli dans les pages de décembre.

Fête à la Villa Marillier

Traditionnellement, ce moment convivial se déroulait un samedi à midi. Cette année, les membres du comité de gestion des Centres et Maisons de Quartier étaient conviés le jeudi 25 juin dès 18 h30 à cette amicale agape. La fréquentation a été identique mais de nouvelles personnes sont venues se joindre aux habitués pour une agréable soirée de détente et d'échanges.

Emissions radiophoniques

Durant plusieurs semaines, les associations de centres ont eu l'occasion de se présenter sur Radio Cité. Expériences intéressantes mais nous n'avons pas eu d'éléments de retours.

LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES, FORUMS ET GROUPES DE TRAVAIL DE LA FCLR

Les assemblées générales de la FCLR

La Fédération a organisé six assemblées générales au cours de l'année 2009.

Le Comité de la FCLR adresse ses remerciements aux différents lieux qui nous ont accueillis :

- Le Centre de Loisirs de Carouge le 5 février
- La Maison de Quartier de Saint-Jean le 23 avril
- Le Centre de Loisirs de Meyrin Vaudagne le 14 mai
- La Maison Internationale des Associations socio-politiques le 31 août
- L'ABARC le 29 octobre
- Le Centre de Loisirs de Carouge le 10 décembre (Maison de Quartier, dès l'automne)

Nous constatons une baisse de fréquentation puisque, cette année, seuls vingt-trois centres ont, en moyenne, répondu présents à ces soirées, contre vingt-cinq l'an passé. Nous regrettons l'absence régulière de certains centres. En effet, depuis février 2005, dix centres des quarante-deux se sont présentés en moyenne à quatre Assemblées générales sur les vingt-cinq organisées.

L'occasion de remercier ici les centres qui, au fil des mois et des années, ont tenu leurs engagements, se sont sentis investis et ont participé aux nombreuses discussions.

Les soirées AGORA de la FCLR

La Fédération a également organisé trois soirées AGORA :

Le 6 avril à la Maison de Quartier des Pâquis

Le 2 juin à la Maison de Quartier de Saint-Jean

Le 31 août à la Maison Internationale des Associations socio-politiques

Groupe communication FCLR

Composition du groupe : Jean-Marc Goy, Jackie Tanaka, Kete Flück, Richard Noli, Claude Bodmer, Michel Schweri, Pascal Thurnherr, ainsi que deux professionnels, Didier Arnoux et Joseph Miniti

Suite aux discussions autour du changement de la loi J 6 11 à l'automne 2008, le Comité de la FCLR a relevé la nécessité d'améliorer la communication autour des Maisons de quartier et Centres de loisirs. En effet, notre organisation étant éminemment complexe, il est apparu que nombre d'usagers et décideurs politiques ne connaissent que peu notre mode de fonctionnement et notre historique.

C'est pourquoi un groupe de travail «communication» a été créé, ouvert tout d'abord aux membres de comités de centres, puis aux délégués d'équipes d'animation qui le souhaitaient.

En 2009, le groupe s'est réuni une douzaine de fois afin de mettre sur pied trois AGORA réunissant des membres de comités et des membres du personnel, desquelles découla la Fête de la Charte en janvier 2010.

Le 6 avril, une bonne trentaine de personnes se sont réunies à la MQ des Pâquis autour du thème «mieux communiquer, mieux mobiliser». La séance débuta avec trois témoignages de membres de comités illustrant des tactiques utilisées pour communiquer au-delà du public habituel. Puis, en petits groupes, chacun fut amené à réfléchir et répondre à trois questions :

- **qu'est-ce qu'une association et à quoi sert-elle ?**
regroupement, défense d'intérêts, expression citoyenne, lieu social, ...
- **quelle est la valeur ajoutée d'un comité de gestion bénévole**

par rapport à une gestion institutionnelle centralisée ?
proximité du terrain, responsabilisation, indépendance pour la politique d'animation, intelligence collective, coût réduit...

- **comment informer et mobiliser nos membres, nos usagers et la population sur les questions d'actualité ?**
communiquer sur les causes plutôt que sur la structure, démontrer les enjeux, créer une commission communication à la FASE, concevoir une communication commune pour le personnel et les bénévoles,...

La synthèse des réponses à ces trois questions a conduit les organisateurs de la démarche AGORA à une relecture et une mise en perspective de la Charte cantonale des Centres.

La deuxième AGORA a eu lieu le 2 juin à la MQ de St-Jean sur le thème de la Charte cantonale des Centres.

Une première constatation : le texte annexé à la loi J 6 11 ainsi que celui affiché sur le site internet de la FASE a été remanié par rapport à celui signé en 1993, notamment :

- Les puces dans la marge ne sont pas affichées
- La référence de la FCLR en qualité de partenaire a disparu
- L'avant-propos de Dominique Föllmi, conseiller d'Etat, a été enlevé
- Certaines parties du texte ont été réécrites, notamment le tout dernier paragraphe explicitant l'engagement des signataires

Ces modifications ont suscité un grand mécontentement, en particulier de la part des quelques signataires du texte original présents qui ne comprennent pas qu'on ait pu le remanier sans leur accord.

Au vu de la proximité des élections cantonales, la proposition de soumettre un questionnaire aux candidats a été acceptée. Le groupe communication s'est chargé de l'affiner et d'en recenser les réponses. Cependant, en raison de la neutralité politique à laquelle les centres sont tenus, les résultats n'ont pas été diffusés; l'objectif de l'exercice était surtout d'éveiller la conscience des candidats à notre sujet.

L'assemblée s'est ensuite scindée en trois groupes, chacun travaillant sur une question :

• **Les valeurs de la Charte sont-elles toujours d'actualité ?**

Malgré quelques imperfections (les termes de tolérance et de coopération seraient à préciser) animateurs et comités se retrouvent toujours dans ce texte. Il a été relevé toutefois qu'en toute logique, les nouvelles fonctions de la FASe (notamment les TSHM) ne sont pas mentionnées puisqu'il s'agit de la Charte des Centres. De même, les nouvelles problématiques (tels les jeunes en rupture) ne sont pas abordées.

Le groupe s'est posé la question de la place de la Charte dans la nouvelle organisation de la FASe.

• **Les finalités et les missions de la Charte sont-elles toujours pertinentes ?**

Comme pour les valeurs, animateurs et membres de comité ont considéré que les missions de la Charte étaient toujours pertinentes bien que certaines terminologies gagneraient à être précisées.

• **Les axes prioritaires de la Charte sont-ils toujours valables ?**

Bien que toutes les personnes présentes adhèrent aux axes prioritaires tels que décrits dans la Charte, il est noté qu'une rupture d'équilibre entre le socioéducatif et le socioculturel s'est opérée au détriment du dernier. Ce déséquilibre trouve sa source dans l'ad-

jonction de nouvelles fonctions à la FASe, toutes visant le public «jeunes» (TSHM, UAP, ludothécaires) ainsi que dans les objectifs prioritaires du Contrat de prestations entre l'Etat et la FASe.

En conclusion, il était évident que tous se reconnaissent dans les principes énoncés dans la Charte. Pourtant, au vu de la direction que semble prendre la FASe, l'assemblée doutait que l'Etat et les Communes y souscrivent aussi. C'est pourquoi l'idée de faire (re-)signer symboliquement de ce texte par toute personne y adhérant a été acceptée avec enthousiasme.

À la rentrée, l'AG de la FCLR a approuvé cette proposition. Cette séance fut suivie de la troisième AGORA où le délégué de l'AG du personnel nous fit part de l'adhésion des professionnels à ce projet. L'automne fut donc consacré à l'organisation de la Fête de la Charte marquant le lancement de la récolte de signatures.

La fête a eu lieu le 16 janvier 2010 sur le bateau Genève. Elle débuta avec une table ronde sur le thème «Charte, association et vie de quartier» qui fit salle comble. Les quatre orateurs, Messieurs Pierre Varcher (président MQ St-Jean), Alain-Dominique Mauris (Président de la FASe), Roland Junod (professeur HES) et Vital Dorsaz (animateur, CL Lancy Maignac) ainsi que M. Alain Simonin, modérateur, ont présenté et développé, chacun, une facette de la Charte cantonale des Centres. Une intéressante et riche discussion s'est poursuivie avec le public.

Chacun défila ensuite pour signer «sa» page dans le livre d'or où la Charte cantonale des Centres est retranscrite. Puis il fut temps pour les échanges informels autour d'un vin chaud avant de déguster un délicieux risotto. La fête s'est terminée au son des hits de l'année 1993 qui permirent aux derniers participants de se «lâcher» sous les lumières tamisées du salon.

Jackie Tanaka

Groupe soutien et suivi FCLR

Projet institutionnel FASE

Composition

Katia Merlino, Jean-Marc Goy, Anne Etienne, Luis Rodriguez, Joël Basler, Motoo Tanaka et Yves Katchadourian

Objectif du groupe

Etre un groupe 'ressource' pour nos délégués au groupe de pilotage Projet institutionnel FASE.

27 mars 2009

Etat de situation : les entretiens «boules de neige»

Organisation et gouvernance de la FASE

- Rôles et places des associations
- Domaines de compétences
- Quid de la gestion du personnel ?

Statuts FASE, mise en conformité avec la loi J6 11.

22 avril 2009

Profil du futur Secrétaire général de la FASE

Statuts FASE : rôle de la Fondation

22 mai 2009

Position de la FCLR et des Centres

Organigramme possible

26 juin 2009

Lecture et discussion de la proposition de nouveaux statuts de la FASE

25 septembre 2009

Travail sur les statuts FASE

ACCUEIL ET SOUTIEN ASSOCIATIF

Accueil quotidien

Le secrétariat de la FCLR, sis à la rue Lamartine, a assuré une permanence téléphonique et une présence du lundi au vendredi de 9h00 à 12h00 et de 13h30 à 17h30. Le but de cet accueil est d'informer, de répondre aux questions, d'écouter, et de conseiller les membres qui le souhaitent, ainsi que les partenaires de la FCLR.

Assemblées générales des Centres

Les membres du Comité et les professionnels de la Fédération ont réussi à représenter la FCLR dans 27 Centres à l'occasion des Assemblées générales des associations. Cette participation est relativement difficile au vu des agendas de chacun et du nombre d'Assemblées générales qui se déroulent le même soir, le délai pour planifier ces dernières étant fixé au 31 mars.

Accompagnement, conseils et soutien aux comités

Des membres du Comité et les professionnels se sont également rendus dans les Centres sur demande de quelques comités qui ont souhaité, notamment, mieux comprendre la structure, s'informer sur un dossier précis, clarifier des procédures, être accompagnés dans un processus de réflexion.

Les coordinateurs ont apporté leur appui à plusieurs comités ainsi que leur aide à la réflexion sur les Projets institutionnels des Centres. Ces actions ont sollicité un temps très important en 2009.

Le Comité a également répondu à plusieurs invitations à des fêtes et événements dans les Centres.

Les statuts des associations

Quelques associations ont dû ou voulu modifier leurs statuts au cours de l'année 2009 et ont fait appel au comité de la FCLR, dont le rôle est d'être disponible pour fournir des renseignements, des conseils ainsi que pour les corrections indispensables.

La rédaction de statuts doit répondre aux exigences du Code civil suisse ainsi qu'à certains textes de référence (Loi J 6 11, Statuts de la FCLR et de la FASE) qui participent de l'organisation et de l'activité desdites associations. C'est aussi pour venir en aide à ces comités que la Fédération leur propose un modèle de statuts assorti de commentaires qui donnent une certaine lisibilité supplémentaire à cette tâche souvent jugée ingrate.

Espace Undertown

Admission par l'Assemblée générale du 5 février 2009. La Fédération compte à nouveau 42 associations membres

ACTIONS DU COMITÉ

Liste des dossiers traités

L'année 2009 fut à nouveau une année extrêmement chargée pour les membres du Comité de la FCLR.

L'ordre du jour de chaque séance de comité FCLR comporte un point de communications pour les délégués et les commissaires du Conseil de Fondation et du Bureau FASe. Les dossiers suivants ont été traités :

6 janvier

Projet Institutionnel FASe (Composition du groupe de pilotage, Proposition d'Iteral Management)
Calendrier FCLR
Lettre aux membres pour expliquer où nous en sommes

26 janvier

Préparation de l'AG du 5 février 2009
Rapport d'activités 2008
CCT
Coordination Centres-Ville
Projet institutionnel FASe et place de la Fédération
Tarifs centres aérés, sanctions pour certains centres

23 février

Personnel du secrétariat FCLR
Problématique des AG
Préparation du CF du 9 mars 2009 (Projet institutionnel FASe)
Mieux penser la communication – vers un GT
Mesures d'économies
Sièges FCLR au CF et procédure de vote des délégués
Présence des membres du comité FCLR aux AG des Centres

16 mars

Préparation de l'AG statutaire du 14 mai 2009 : animation des débats, améliorer la structuration
Comptes 2008
Préparation de l'AG du 23 avril 2009 (Allocation Ressources, Contrôle interne FASe, Plan de projet PI FASe).
Groupe communication FCLR pour AGORA du 6 avril
Rencontre Bureau FASe : Manuel Tornare, DÉJ et Présidents des Centres Ville

20 avril

Préparation de l'AG du 23 avril 2009
Projet institutionnel FASe (suite)
Commission Allocation Ressources
Faire la demande de réactivation de la CEP pour travailler sur les PI des Centres et leur évaluation, contrepoids à l'outil quantitatif.
Commission paritaire
Retour AGORA 1
Comptes FASe 2008 - contrôle d'audit - REP - HarMos/SRED/GIAP

18 mai

Communication interne FCLR - propositions pour fonctionnement du comité. Résumé des commissions, résumé des bureaux FCLR, rappel de l'importance de la préparation des séances
Retour AG statutaire du 14 mai 2009
Perspectives 2009-2010 : Objectifs : a) Statuts FCLR 'la majorité fait foi'. Contacter les délégués des comités absents aux AG de la FCLR, b) formations, c) Projet institutionnel FASe et réorganisation
Groupe de soutien FCLR

15 juin

Retour du 6 juin. Coordination Centres Ville de Genève (journée de travail avec le Magistrat).
Budget FASE 2010
Projet Institutionnel FASE
HarmoS, CEP
Permanence d'été et agenda
Départ Christine Bakker, Nicole Bobillier et Alexandre Ariosa

24 août

Préparation AG du 31 août et AGORA : Statuts et organisation de la FASE (consultation). Pistes et stratégie du comité.
AGORA 3
HarmoS et GIAP-FASe
Santé Jeunesse
Allocation Ressources
Rapport de l'ICF
CEP (Projets institutionnels des Centres)
Calendrier des séances
Congrès à Paris
Fête de la Charte

28 septembre

Projet institutionnel FASE : report de la restitution de l'ensemble des textes au 15 février 2010. Reprise de la loi dans les 'statuts' FASE, (bonne définition dans le Contrat de prestations). Schéma d'organisation de la FASE. Indépendance juridique des associations et de la FCLR.
HarmoS (reformulation de l'hypothèse de travail) et groupe interinstitutionnel GIAP-FASe
Allocation Ressources
CCT - Etat des lieux
Divers : questionnaire aux candidats du Grand Conseil
Fête de la Charte

12 octobre

Préparation AG du 29 octobre
Etat de situation Groupe de pilotage du Projet institutionnel FASE. Proposition de gouvernance
Communications : Actions Centres - Allocation Ressources - Bureau FASE

16 novembre

Budget FCLR 2010
Préparation AG du 10 décembre 2009
Statuts FCLR – domaines de compétences délégués par les Associations à la FCLR
Projet institutionnel FASE, organisation et gouvernance
Allocation Ressources
Budget FASE 2010
Charte cantonale des Centres – Fête du 16 janvier 2010

30 novembre

Statuts FCLR - Retour entretien avec Me Grant
Projet institutionnel FASE - Les coordinateurs de régions FASE et FCLR (proposition)
Divers

7 décembre

Projet institutionnel FASE
Budget FASE 2010 : position sur les propositions d'économie
Allocation Ressources
Information sur les travaux du GTI GIAP-FASe
Charte cantonale : évènement du 16 janvier 2010

22 décembre

Fondue

ACTIONS DU COMITÉ

Liste des réunions

Réunions du Comité	13 séances
Bureau de la FCLR	30 séances
Assemblées générales FCLR, dont	6 séances
<i>Assemblée statutaire</i>	1 séance
<i>Assemblées extraordinaires</i>	5 séances
Soirées AGORA	3 séances
Le Conseil de Fondation de la FASe	10 séances
Le Bureau de la FASe	16 séances
Le Groupe de Pilotage - Projet Institutionnel FASe	13 séances
Rencontres échange-concertation	4 séances
La Commission Gestion - Finances	17 séances
La Commission Allocation Ressources	4 séances
<i>Le Groupe technique</i>	7 séances
La Commission Action - Centres	6 séances
La Commission Ados-Été	7 séances
Le groupe pour la révision de la CCT	11 séances
La Commission Evaluation - Prestation	3 séances

La FCLR s'instruit et vous informe...

En septembre, participation à un Congrès international à Paris, congrès organisé par le CNAM

«L'analyse des fonctionnements associatifs a longtemps été un point aveugle de la science de l'association, pourtant science mère en démocratie selon Tocqueville. Economie et sociologie ont en partie remédié à ce manque dans une période récente. L'importance économique grandissante des associations, sur le plan économique avec 3,4% du produit intérieur brut et un volume de 1'050'000 emplois en équivalent temps plein pour la France en 2007, comme sur le plan social avec 15 millions de bénévoles, explique sans doute une attention plus grande désormais portée à la question de leur fonctionnement. Dans le prolongement de ces constats et dans la foulée des analyses sur les mutations économiques, le thème de la gouvernance des associations ne peut que s'imposer et on le voit déjà poindre dans les programmes de congrès, rencontres et colloques comme dans la table des matières d'encyclopédies (Schmidt, 2008)» - (La Gouvernance des associations. Economie, sociologie, gestion, Christian Horau et Jean-Louis Laville, éd. Érès, 2008).

Présentation du thème du Congrès : La gouvernance des associations

Au cours des dix dernières années, les outils du management se sont diffusés au sein d'un grand nombre d'associations. Ce phénomène observable dans de nombreux pays a été entretenu par l'action des consultants et par de nouvelles formations de gestion dédiées à ce secteur. La révélation de scandales et agissements frauduleux de quelques dirigeants associatifs a renforcé

ce mouvement. Dans ce contexte, la question de la gouvernance des associations - entendue comme le **mode de structuration des rapports entre les parties prenantes autour d'un projet collectif** - revêt une importance particulière. Tout l'enjeu est maintenant de savoir si cette question peut se résoudre par la simple transposition du modèle de l'entreprise¹.

Contrairement à l'entreprise capitaliste qui hiérarchise fortement ses participants en accordant aux actionnaires un statut privilégié, d'autres formes de gouvernance s'appuient ainsi sur un **modèle juridique de l'association** censé donner à ses différentes parties prenantes un **poinds identique en termes d'expression**. Ainsi le système de gouvernance associatif peut, dans certains cas, favoriser la prise de parole (au sens d'Hirschman²) d'acteurs aussi différents que les membres, salariés, bénéficiaires, bénévoles, activistes ou donateurs. Il peut aussi fournir des instruments pour organiser la prise de décision, construire le lien entre acteurs internes et acteurs externes ou supporter la collaboration en réseau. De telles finalités appellent cependant des moyens d'évaluation et une appréhension spécifique. Comme le montrent Laville et Sainsaulieu, celle-ci doit porter tant sur la qualité des échanges réalisés et les modalités de délibération du projet associatif que sur l'appréciation de son histoire, de son contexte et de son évolution.

La connaissance de l'association peut donc bénéficier d'une attention portée à ses modes de gestion et de gouvernance. De nombreux travaux en management et en théorie des organisations se sont centrés sur la mise au jour de la **rationalité des acteurs associatifs**. Mais si l'association est une affaire de rationalité, elle est aussi et surtout un affaire de légitimité. Il s'avère donc indispensable de compléter et d'enrichir l'approche organisationnelle construite autour d'outils de gestion par une ana-

lyse institutionnelle. Cet angle d'attaque a notamment été retenu par l'approche néo-institutionnelle qui a fait des associations un de ses terrains privilégiés d'observation³. L'enjeu théorique sous-jacent auquel renvoie finalement la gestion des associations est, comme l'a montré Polanyi⁴, celui d'une conceptualisation de l'économie dans les sociétés contemporaines non réduite aux seuls phénomènes de marché.

Impressions

Notre groupe, formé d'un partie du Comité, de deux délégués FCLR ainsi que de l'équipe du secrétariat, a participé à ce congrès afin d'enrichir, par des apports théoriques et des échanges en ateliers, notre compréhension de la gouvernance associative.

Durant ces deux jours, des témoignages, des expériences vécues, des analyses, ont permis au groupe de mieux saisir l'importance du projet institutionnel ou associatif et la nécessité d'une déclinaison claire, transparente et précise du mode de gouvernance choisi.

Ce fut également l'occasion de partager et d'échanger avec d'autres membres d'associations européennes et canadiennes.

Les membres du groupe sont rentrés «satisfaits» des éléments appris et de la sympathique convivialité de ce petit séjour parisien.

¹ C. Horau et J.-C. Laville, *La gouvernance des Associations*, Ed. Erès 2008

² A. O. Hirschman, *Défection et prise de parole*, Ed. Fayard, Paris 1995

³ Powell W. W., *The non profit sector*, Yale university Press, 1997

⁴ Polanyi K., *La grande transformation*, Gallimard, Paris 1983

LE CONSEIL DE FONDATION, ANNÉE 2009

Pour mémoire :

En 2008

Changement de loi, problèmes financiers, Projet institutionnel FASE, journée du 15 novembre (Forum partenaires de la FASE)
ICF : le rapport préconise des conventions tripartites qui seraient une déclinaison du Contrat de prestations Etat-FASe.

Définition des objectifs et des valeurs cibles : concentrer les objectifs sur les prestations fondamentales de la FASE avec des valeurs cibles facilitant le contrôle de la réalisation de ces objectifs.

En 2009, le Conseil de Fondation s'est réuni à 10 reprises. Ont été traités, chronologiquement et en grandes lignes, les dossiers suivants :

16 février

Installation du nouveau Conseil de Fondation
Projet institutionnel FASE : présentation, par Mme S. Freiburghaus, des étapes de la démarche et des échéances.
Choix du mandataire par le Conseil de Fondation : le processus participatif proposé par lteral Management a été déterminant.
Insertion des jeunes en rupture de formation : mise en place d'un dispositif interinstitutionnel cantonal (cohérence).
Prévention : retarder l'âge de la première consommation d'alcool.
REP
HarmoS
Budget 2009 : adaptations
Tarifs des centres aérés : nouvelle grille tarifaire
Convention Communes/FASe

9 mars

Contrôle interne, information sur les principes et obligations pour la FASE
Installation du nouveau Conseil de Fondation
Projet institutionnel FASE : partage et enrichissement de la réflexion contenu/processus/finalité. Elaboration d'une vision commune. Identification des besoins des groupes concernés par le projet.

23 mars

Audition des responsables de la HETS-IES : présentation de la HES et de la filière travail social. Pierre-Yves Troutot, Directeur, Joëlle Libois, responsable filière HETS.
Contrôle interne : cartographie des risques, présentée par Alain Bertrand.
Recours des ludothécaires
Projet institutionnel FASE : plan de projet. Entretiens 'boules de neige'.

27 avril

Comptes 2008 : bénéficiaires sans l'application des nouvelles normes RPC.
Allocation Ressources : bilan intermédiaire des travaux de la commission ad hoc. Modèle élaboré par le groupe technique.
Projet Institutionnel FASE : présentations publiques. Mise en place des entretiens 'boules de neige'. Retour du questionnaire 'boules de neige'. Communication 'espace membres'.

25 mai

Intervention de M. Charles Beer. FASE : originale et précieuse.

Attention à la menace de désengagement Etat-Communes. L'Etat veut 'davantage de FASE' ! L'autonomie n'est pas synonyme d'indépendance. Charles Beer : synergies / priorités / communications / complémentarités / solidarités. Manuel Tornare : écouter la réalité sociale. DÉJ : ne pas être entravé par les lourdeurs du fonctionnement de la FASE.

Projet institutionnel FASE : vision future de la FASE. Mission de la FASE. Evaluation, changements !

Quid de la Charte, se demandent les communes.

22 juin

Projet de modification des statuts de la FASE : le groupe de pilotage envoie directement en consultation. Le Conseil de Fondation prend acte de la proposition du groupe de pilotage.

Rapport de gestion 2008

Projet de budget 2010

Pandémie de grippe A H1N1 : directives.

Prévention consommation d'alcool

14 septembre

Jeunes en rupture de formation : dispositif EQUIP (Encouragement à la Qualification et à l'Insertion Professionnelle)

Projet de modification des statuts de la FASE : mise en conformité avec la modification légale du 05.12.08. Surseoir au vote et présenter l'ensemble des documents finalisés fin février 2010.

Projet institutionnel FASE : suite. Principe d'organisation et de gouvernance. Calendrier.

26 octobre

Sports de contacts à la FASE : présentation et modification d'un article du règlement interne FASE

Contrôle de gestion 2008 : rapport ICF

Projet de budget 2010

Encouragement à la qualification et à l'insertion (EQUIP)

Projets «Cuisinez malin», prévention santé et développement durable

9 novembre

Projet Allocation Ressources : outil d'aide à la décision

Projet de budget 2010

Projet de nouvelle organisation pour la FASE : présentation de la planification

Divers / communication

14 décembre

Vote du budget 2010

Allocation Ressources : adoption des critères

Projet institutionnel FASE : adoption du projet pour la mise en consultation.

Communications : FASE-GIAP, appel à projets Ados et «Cuisinez Malin»

LES COMMISSIONS DE LA FASe

Groupe de pilotage «Projet institutionnel FASe»

Composition du groupe :

Deux membres par partenaires, accompagné par la cheffe de projet.

Alain-Dominique Mauris, Président de la FASe Délégué de l'Etat, Dominique Chautems-Leurs, Déléguée de l'Etat, François Baertschi, Délégué des communes, Cédric Lambert, Délégué des Communes,

Katia Merlino, Déléguée FCLR, Jean-Marc Goy, Délégué FCLR, Thomas Gremaud, Délégué du personnel, Etienne Rouget, Délégué du personnel, Sigrid Freiburghaus, Cheffe de projet (Itéral Management SA)

Le groupe de pilotage s'est réuni seize fois afin d'élaborer le Projet institutionnel de la FASe, notamment avec un projet de gouvernance, ainsi que de nouveaux statuts.

La première étape a été une volonté de questionner les différents partenaires sur leur vision, mais aussi la connaissance du fonctionnement de la FASe. Pour ce faire, des entretiens «boules de neige» ont été initiés. Une séance d'échange suite à ce travail a été initialement prévue mais, faute de participants, cette journée a été annulée. Les remarques et interrogations des intervenants ont été prises en considération par le groupe de pilotage dans sa réflexion pour l'élaboration du projet de gouvernance ainsi que les nouveaux statuts. Comme cette consultation du terrain n'a pas eu lieu et le temps venant à manquer, le groupe de pilotage a dû revoir les priorités et s'est attelé à l'écriture des nouveaux statuts.

L'étude des documents institutionnels a permis d'identifier un certain nombre de besoins forts qui ont un lien direct avec la structure organisationnelle et les principes de gouvernance.

Une nécessité de mieux expliciter le rôle des partenaires au sein de la FASe a été relevée, c'est pourquoi, dans la proposition des nouveaux statuts, le rôle des partenaires est mieux défini.

Pour ce faire, des étapes ont été décidées pour un développement cohérent :

- Définir la mission (en lien avec les principes, les valeurs de l'institution)
- Clarifier l'identité de la FASe et son rôle de référentiel commun
- Clarifier la répartition des rôles et des responsabilités
- Clarifier les niveaux décisionnels globaux et locaux
- Développer la transversalité et la coordination des secteurs
- Eclaircir la notion de management de proximité et les enjeux liés, notamment le degré d'autonomie et celui d'interdépendance
- Développer la communication interne et externe, ainsi que la culture FASe.

Réfléchir à la structure idéale d'une institution revient à identifier les organes nécessaires pour pouvoir délivrer ses prestations, à définir leurs rôles, les relations qu'ils ont les uns avec les autres, et à en établir les règles de fonctionnement.

Ce qui rend une structure cohérente et acceptable, par les personnes en faisant partie, se situe au niveau des principes et des

enjeux liés aux modes de gouvernance de l'institution. Ces principes doivent être identifiés, précisés et connus de tous, afin que chacun puisse se positionner et être en phase avec les conditions et l'état d'esprit général dans lesquels l'institution fonctionne.

Le groupe de pilotage a fondé sa réflexion sur la base de la mission de la FASE telle que décrite dans les nouveaux statuts en consultation. Le but de cette nouvelle organisation est de permettre à la FASE de se doter des moyens organisationnels à la hauteur de ses missions, des attentes des partenaires, et des ambitions liées aux besoins des populations concernées. Cinq enjeux essentiels de gouvernance pour la FASE ont été mis en lumière par Itéral Management.

Avoir un référentiel commun

Ce qui signifie avoir une vision partagée sur l'identité de l'institution, qui elle englobe, quelles sont les prestations fournies par l'institution et pour qui. Pour les partenaires, ce référentiel commun est la FASE. En posant un cadre bien défini, les spécificités et la diversité qui font la richesse de la FASE pourront ainsi s'exprimer.

Il est important que chacun, à tous les niveaux, soit responsabilisé dans son rôle pour le bon fonctionnement de l'institution.

Place du monde associatif

L'associatif est, historiquement, un élément essentiel pour la réalisation de la mission de la FASE. Les associations étant des entités de Droit privé juridiquement indépendantes, alors que la FASE est une Fondation de Droit public, soulève la problématique des rapports entre les Associations de Centres et la FASE. D'un point de vue organisationnel, cette différence de statut et

cette indépendance juridique impliquent que les associations se trouvent en dehors de la FASE. Cela revient à dire que les relations entre la FASE, la FCLR et les associations doivent faire l'objet de conventions.

Management de proximité

Afin de pouvoir encadrer de la meilleure manière les salariés d'une institution, il est nécessaire de prévoir un niveau de management le plus proche possible des personnes et de leur quotidien.

Périmètre décisionnel : distinction global / local

Il s'agit de la répartition des périmètres décisionnels entre les organes de pilotage et les organes opérationnels.

Il s'agit de distinguer quelles sont les prestations FASE qui doivent absolument être assurées sur tout le territoire et quelles sont celles du ressort de l'appréciation du terrain.

Transversalité

La transversalité permet de mieux partager les richesses, les ressources et les forces d'une institution.

Après avoir identifiés ces cinq enjeux, le groupe de pilotage a débattu sur une nouvelle organisation de la FASE permettant de répondre aux attentes et besoins des différents partenaires.

La nouvelle organisation imaginée se compose comme suit :

• Domaine de pilotage

Conseil de Fondation

Bureau

Commission de recours

Collège de direction :

Secrétaire général

Responsable RH
Responsable de l'administration générale
Responsable opérationnel
Responsable développement et communication

· **Domaine des opérations**

Coordinateurs régions FASE
Coordinateurs régions FCLR
Animateurs et TSHM (travailleurs sociaux hors murs)
Personnel administratif et technique des centres.

Le but de cette nouvelle organisation est de permettre à la FASE de se doter de moyens organisationnels à la hauteur de ses missions, des attentes des partenaires, des ambitions liées aux besoins des populations concernées, et de sa taille. Nous visons ainsi que les bénévoles et les collaborateurs se sentent plus épaulés, sachent mieux à qui s'adresser, et que ces derniers aient de meilleures perspectives d'évolution à l'intérieur de l'organisation.

Ceci notamment grâce à :

- une meilleure répartition des rôles et responsabilités
- une plus grande transparence
- la présence d'un management de proximité qui permet d'harmoniser l'organisation sur les régions
- une clarification des rôles au niveau de la direction
- la création de voies de recours claires et accessibles sans passer par la voie hiérarchique.

Après la consultation des différents partenaires et la validation finale de la nouvelle organisation par le Conseil de Fondation, celle-ci va être soumise au Conseil d'Etat avec les statuts correspondant.

En parallèle seront élaborés les différents textes et conventions nécessaires à son application :

- Projet institutionnel
- Conventions supplémentaires nécessaires et modification des conventions actuelles: nouvelle convention FASE-FCLR, convention FASE-Commune-Centre
- Cahiers des charges des nouvelles fonctions décidées
- Règlement interne

L'attribution des moyens financiers nécessaires conditionnera bien entendu la mise en place de cette organisation et les délais.

Cette vision a été développée dans un état d'esprit d'écoute réciproque, de respect et de confiance. Elle est également le fruit de débats nourris et intenses sur le fond. Avoir cet espace d'échange a permis d'élever le niveau de compréhension mutuelle. Le Groupe de pilotage espère que cette culture de l'échange prévaudra dans la suite des débats.

Katia Merlino

Commission action-centres

Chaque partenaire est représenté par deux délégués dans la commission.

La commission s'est réunie six fois afin de répondre aux objectifs spécifiques du Contrat de prestations (Objectif 4.3.1 et suivants), où il est précisé que :

La FASE, dans le cadre du processus d'harmonisation scolaire au niveau cantonal :

- s'engage à mener avec le GIAP une réflexion sur les incidences du changement de l'horaire scolaire pour l'organisation des familles et des activités pour les enfants, et de faire des propositions susceptibles d'y répondre au mieux
- s'engage à assurer une participation au groupe de travail constitué par le DIP afin de préparer le changement d'horaire scolaire (Commission générale HHS) pour traiter de ce dossier.

Collaboration GIAP-FASe au sujet de la modification des horaires scolaires

Pour répondre aux futurs besoins des habitants, suite à la modification de l'horaire scolaire prévu dès septembre 2011, la FASE a mandaté la Commission Action pour dégager des pistes de réflexions et proposer des thèmes à aborder, notamment avec le GIAP, sur la prise en charge des enfants après l'école. A cet effet, le Groupe de travail GIAP-FASe s'est vu confier le mandat consistant à répertorier les synergies possibles entre les activités des deux institutions, notamment sur les missions, les tranches horaires, ainsi que leurs complémentarités.

Les pistes dégagées sont :

- une répartition de l'offre de prestations entre les deux institutions,
- une complémentarité accrue entre les deux institutions,
- périodes de prise en charge des enfants et pré-ados.

Après étude approfondie des hypothèses, le passage à une phase «pilote», à l'échelon d'une ou deux régions, au cours de l'année 2010 est prévue.

Commission Harmos et Horaire Scolaire :

Dans le cadre de la concertation en vue de l'aménagement d'un nouvel horaire scolaire pour les élèves de la scolarité obligatoire, le département de l'instruction publique, de la culture et du sport a mis sur pied, en 2009, une Commission HarmoS et Horaire Scolaire (HHS) réunissant les principaux partenaires prestataires d'activités péri et parascolaires, ainsi que les Communes, les enseignants et les parents.

Cette commission étudie les effets du changement de l'horaire scolaire, analyse les prestations actuelles et les enjeux d'un nouvel horaire pour les prestataires (GIAP - FASE - Domaines des loisirs, enseignement musical, sport, culture, etc.). Une consultation auprès de toutes ces institutions est prévue début 2010. Dans ce cadre, le Conseil de Fondation sera sollicité afin de prendre l'avis des centres sur la proposition de la commission du DIP.

Harmos, Horaire Scolaire, activités extrascolaires

Le département de l'instruction publique, de la culture et du sport a mis en œuvre la concertation cantonale autour de ces thèmes fin avril 2009.

Parmi les actes posés pour cette concertation, en accord avec l'association des communes genevoises (ACG), le groupement des associations de parents d'élèves du primaire (GAPP) et la société pédagogique genevoise (SPG), le département met en place une commission générale «HarmoS et Horaire Scolaire». Cette commission est composée d'une trentaine de représentant-e-s :

Secrétariat général du DIP
Direction générale de l'enseignement primaire
Direction générale du cycle d'orientation
Service des loisirs
Service culturel du DIP
Service de la recherche en éducation
ACG
GIAP (groupement intercommunal des activités parascolaires)
ARA
GAPP
SPG
FASe
Ecoles de musique
APFEGM (association des professeurs fédération des écoles genevoises de musique)
DCTI (association genevoise des associations sportives)

Elle a reçu la mission de :

- **Prendre connaissance** des informations sur les motifs qui ont conduit le Conseil d'Etat et le Grand Conseil à soutenir une augmentation de la dotation d'enseignement dans la scolarité obligatoire et à étudier différents «scénarios» raisonnables et réalistes pour aménager l'horaire scolaire pour la rentrée 2011.
- **Analyser** les activités et les prestations extrascolaires actuelles et les conséquences du réaménagement de l'horaire scolaire dans l'optique d'un accueil continu de qualité à la journée.
- **Intégrer** les données des enquêtes, les analyses et les recherches conduites par le Service de recherche en éducation (SRED), notamment celles qui portent sur les rythmes de vie et d'apprentissage scolaire des enfants.

- **Evaluer** les avantages et les inconvénients de différents scénarios et modèles d'augmentation de la dotation d'enseignement tout au long de la scolarité obligatoire.
- **Proposer** un modèle de nouvel horaire scolaire qui réponde le mieux possible aux besoins des enfants et des familles, aux exigences de l'école et aux missions respectives des différents partenaires et prestataires.

La commission a été placée sous la présidence de Monsieur Frédéric Wittwer, Directeur de projet en charge de l'harmonisation scolaire.

En prenant appui sur des enquêtes et des recherches relevées par le SRED, des études sur les rythmes de vie et les rythmes scolaires, des sondages effectués au sein des organisations (comme le GAPP ou la SPG), il s'agissait d'abord de rassembler et de partager des informations récentes, fiables et étayées. Ensuite, la commission a défini des critères et des priorités : les besoins des enfants et des familles, les exigences liées à l'harmonisation scolaire aux plans national et régional romand, les prestations publiques des prestataires d'activités para et périscolaires, les conditions d'intervention et de travail des personnels concernés, les préoccupations organisationnelles et logistiques liées à la disponibilité des locaux et des infrastructures. L'étape suivante a consisté en l'analyse et la mise à l'épreuve de la pertinence d'une répartition du temps scolaire sur **quatre jours et demi**, mais aussi de modèles d'horaire scolaire sur **quatre jours** en allongeant la durée quotidienne d'enseignement ou de modèles sur **cinq jours avec un horaire continu**.

La majorité des membres de la commission HHS a ainsi manifesté peu à peu, au fil des dix séances et d'une journée d'études, un esprit pragmatique que traduit la volonté de proposer un

modèle d'horaire le plus adéquat, lisible, réaliste, acceptable en regard des critères et des contraintes, un horaire pour les élèves qui puisse non pas traduire un compromis mais bien prendre en compte la réalité, la faisabilité, la clarté sans trop bouleverser, certes, mais avec la conviction d'une amélioration des prestations publiques.

La mission de cette commission se poursuit sur la première partie de l'année 2010, avec, après huit mois de travail intensif, la mise en consultation générale du modèle d'horaire scolaire proposé par la commission. Cette consultation concerne toutes les instances et les organisations membres de la commission HHS, mais également les très nombreux partenaires concernés par cet objet (par exemple les églises, les consulats, les partis politiques, les organisations professionnelles, syndicales, patronales, des groupements et associations diverses). Après le retour des questionnaires de cette consultation, la commission analysera leur résultat et préparera son rapport pour le Conseil d'Etat qui décidera du projet de loi sur ce nouvel horaire scolaire.

Les délégués de la FASE et de la FCLR dans cette commission y ont présenté les nombreuses activités des Centres destinées aux enfants. Ils y ont appris les attentes et les besoins, ceux notamment exprimés par le GAPP, au travers des enquêtes et sondages effectués auprès des parents.

La modification de l'horaire scolaire aura sans doute un impact sur l'organisation des activités extrascolaires et des loisirs. L'ensemble des Centres de loisirs, Maisons de quartier, Terrains d'aventures et Jardins Robinson du canton sont concernés par cette évolution et seront des acteurs dans le dispositif de prise en charge des enfants hors des horaires scolaires (*contrat de prestations entre l'Etat et la FASE*).

Groupe GTI (groupe interinstitutionnel GIAP - FASE)

Composition :

Délégation du GIAP : Claude Howald (cheffe du service parascolaire), Isabelle Widmer Bisevac (cheffe du service Ecoles et Institutions pour l'enfance VdG), Didier Bellardant (responsable du domaine Ressources humaines-terrain du GIAP)

Délégation de la FASE : Claude Dupanloup (Secrétaire général), Bernard Saillant (Administrateur), Laurence Champod (Personnel) et Claude Bodmer (FCLR).

Parallèlement à la participation à commission HHS, la Commission Action Centres a délégué quatre participants au groupe interinstitutionnel. Le mandat du groupe (GTI) est de mener une réflexion commune sur les incidences de changements d'horaires sur l'organisation des familles et des activités pour enfants et les propositions susceptibles d'y répondre au mieux. D'ici au 31 décembre 2010, adresser au DIP des propositions sur

- Le programme d'activités prenant en compte le nouvel horaire,
- Le rôle de la FASE dans l'organisation du programme
- Les partenariats à développer pour assurer une bonne couverture cantonale

Les résultats attendus sont une collaboration effective entre la FASE et le GIAP pour la conception et les modalités de mise en œuvre d'un programme d'activités extrascolaires dès la mise en œuvre du nouvel horaire (objectif 3 du Contrat de prestations)

Le GTI s'est attaché à élaborer une feuille de route comprenant les points suivants :

- 1 Lien avec d'autres études réalisées ou en cours

- 2 Bilan des précédents changements d'horaires scolaires
- 3 Diagnostic de la situation actuelle
- 4 Quels nouveaux besoins devraient être couverts ?
- 5 Documenter par l'inventaire de l'existant
- 6 Autres expériences d'accueil extra scolaire
- 7 Etudier des scénarios selon les horaires scolaires
- 8 Répertoire des synergies possibles
- 9 Harmonisation des fonctions GIAP – FASe (moniteurs)
- 10 Evolution des structures FASe et GIAP et leurs modes de collaboration dans l'optique d'assurer la meilleure prise en charge possible des enfants.

Dans le cadre de cette étude (et du mandat confié à un intervenant extérieur), le GTI a auditionné Mesdames Di Mare Appéré et Pecorini du SRED notamment sur les résultats d'enquêtes que cet organisme (le SRED) a effectué auprès des parents et du profil sociodémographique des élèves qui fréquentent différents types d'accueils et activités péri et parascolaires.

En outre, le GTI a élaboré quelques hypothèses de travail :

- La première vise à une répartition de l'offre de prestations entre les deux institutions, notamment en fonction d'une classe d'âges des usagers.
- La seconde vise une complémentarité accrue entre les deux institutions tant au niveau des activités que du personnel.
- Le groupe suggère, après étude approfondie des hypothèses, le passage à une phase pilote, à l'échelon d'une région ou deux, au cours de l'année 2010.

Commission CEP

Charte - Evaluations - Prestations

Contexte

Dans le cadre de son travail, mandat a été donné à la CEP par le Conseil de Fondation de «Promouvoir une culture et des démarches communes permettant à chaque centre (association et professionnels) et aux TSHM de procéder à l'évaluation quantitative et qualitative de ses actions, en référence aux objectifs définis en lien avec les Communes (au travers de conventions de partenariat / ndr) et de se doter d'instruments d'évaluation et de formation à leur utilisation».

La CEP a été, notamment, réactivée en juin dernier pour mettre en perspective les projets institutionnels des centres et leurs aspects qualitatifs en regard des éléments plutôt quantitatifs proposé par la Commission Allocation Ressources, chargée, à terme, de proposer une répartition proportionnelle des forces de travail entre les centres.

Très vite, un axe «pédagogique» central a été adopté par la CEP afin que les différents acteurs puissent s'approprier des outils et des principes de travail et de réflexion.

Le principe de «Projet institutionnel», comme développé dans le document «Comment travailler sur le projet institutionnel entre comité et équipe ?», édité par la FCLR en mai 2006, s'est très vite avéré comme étant le plus adéquat aux objectifs poursuivis par la CEP.

Un état des lieux des projets institutionnels existants a rapidement démontré qu'un nombre important de centres ne disposaient pas d'un tel document fondateur, que d'autres avaient

démarré un processus en vue de sa rédaction et enfin que certains l'avaient abouti et s'appuyaient dans leur quotidien sur un Projet institutionnel.

Dans l'idée de faciliter la rédaction du PI (Projet institutionnel) de la FASE, le Conseil de Fondation a émis une directive, accompagnée d'un calendrier, qui imposait que chaque association, chaque lieu, dispose d'un Projet institutionnel. Nombre de lieux se sont alors mis au travail et ont produit des documents, aboutissant de manière plus ou moins heureuse le processus de rédaction d'un PI.

Au sein de la CEP, il nous a paru très important de procéder à l'étude des différents projets qui ont été remis à la FASE afin de se faire une idée du contenu et de la forme de ces écrits. L'idée était de savoir comment la CEP pourrait orienter son action dans les mois et les années à venir.

«L'étude»

La commission CEP s'est réunie trois fois et a mandaté deux personnes, Madame Nadia Mayor de la FCLR et Madame Marie-Christine Kluker de la FASE, pour étudier les différents Projets institutionnels des Centres, Maisons de Quartier et Jardins Robinson.

Ainsi ce sont 38 projets institutionnels qui ont été analysés par la CEP, sur la base du canevas FCLR et avec trois niveaux d'appréciation : contenu existant, contenu à préciser et contenu inexistant. Il s'agissait donc de recenser ce qui figurait dans chaque PI et non pas de se prononcer sur le fond des contenus.

Il est à noter que seuls 4 centres (sur 42) ne disposent pas d'un tel document. Nous avons aussi pris note que sur ces 4 centres, 2 sont actuellement dans une démarche de construction de leur PI, bénéficiant d'aide et d'apports extérieurs.

Les résultats de cette «analyse» ont été exposés aux membres de la CEP lors de la séance du 19 novembre.

Il en ressort que, si de nombreux points positifs apparaissent notamment dans les domaines du «sens de l'action, de l'identité des associations» et sur «la traduction des idées générales en un programme d'animation concret» (les domaines «conception générale du projet» et «élaboration concrète du projet»), de nombreuses et importantes lacunes ont été décelées, notamment dans les points ayant trait au «diagnostic» de l'environnement et du contexte du lieu, dans la «mise en œuvre» et dans «l'évaluation».

Malgré un certain désappointement quant au résultat de ce travail, les membres de la CEP souhaitent assumer leur rôle de «force de proposition» et de lieu de «débat d'idées» et continuer dans la promotion de cet outil pertinent et adéquat qu'est le Projet institutionnel.

Et si nous «posions» les enjeux ?

Dans le débat qui a suivi l'exposé de ces résultats, la CEP s'est questionnée sur l'attitude à adopter pour assurer la promotion de certains outils et permettre aux associations et aux professionnels d'assurer leur mission et leur mandat de manière sereine, dans un contexte socio-économique qui ne permet pas de perspective de croissance.

Ainsi, en dehors de l'aspect «peut mieux faire» que ces résultats peuvent avoir, il est aussi possible d'opter pour de multiples points de vue et analyses.

Pour rester dans le respect de la souveraineté de l'association dans la gestion de ses activités, il nous paraît nécessaire, pour que chaque institution puisse faire ses choix en toute connaissance de cause, de «poser» les enjeux qui entourent la notion de Projet institutionnel.

Un enjeu de sens : Comme cité dans le document FCLR, le PI est *«un moyen qui permet d'aborder un ensemble d'éléments constituant la colonne vertébrale d'une institution / d'une association : définir les rôles et les missions des membres du comité, des professionnels, des partenaires institutionnels et politiques; élaborer un diagnostic sur l'environnement; les valeurs et les buts d'une institution / d'une association; déterminer les moyens; construire les projets; définir les objectifs et les critères d'évaluation»*. Il s'agit donc d'opter pour une méthodologie qui permette, en respectant les objectifs généraux de la FASE, de s'adapter et de mettre en valeur les spécificités et besoins locaux, tout en visant à une rigueur et un professionnalisme ancrés dans le partenariat et le principe associatif. Partenariat qui devra être réadapté à cette réalité.

Un enjeu financier : Passer du «qui paie commande» au «qui comprend soutient»... En effet, bénéficier d'un Projet Institutionnel (PI) clair, construit et étayé permet de communiquer de manière optimum le fond, la forme, l'adéquation et la nécessité des projets d'animation de proximité. Son aspect trans-

parent et rigoureux permet de «rassurer» les partenaires financeurs qui savent à quoi s'attendre lorsqu'ils engagent des fonds issus des contributions publiques. D'un autre côté, il permet à une association de définir non seulement ses fondements idéologiques, éthiques et méthodologiques, ses besoins, ses moyens et le comment le tout sera évalué, mais surtout il permet de rendre accessible à tout un chacun l'ensemble de cette réflexion. Cette accessibilité permet indéniablement une meilleure mobilisation des habitants et des professionnels qui savent pourquoi et comment ils sont là.

Un enjeu de communication : Fondé sur la participation et la concertation, ce référentiel commun aux partenaires est un moyen (outil) qui pallie puissamment à la méconnaissance ou l'opacité (argument infondé bien souvent) de bon nombre de projets d'animation. Le PI est un vecteur de communication clair et transparent pour les partenaires et les publics.

Perspectives

La CEP devra d'une part communiquer les résultats de cette étude aux principaux intéressés, les Centres, en discuter les modalités et le développement des conclusions partagées. D'autre part, proposer au Conseil de Fondation la mise en œuvre d'une véritable politique de formation, tout en poursuivant l'élaboration d'un outil d'évaluation adapté et fiable.

Jean-Marc Goy

Commission ad-hoc ados-été

Chaque partenaire est représenté par deux délégués dans la Commission.

Cette année encore, la stabilité de la composition de la Commission a permis une gestion fluide des projets.

Pour mémoire, sa présidence est assurée par M. Alain Matthieu. Les représentantes des Communes sont Mme Marie-Rose Charvoz et Mme Béatrice Gisiger, le représentant de l'Etat est M. Olivier Ischer, les représentants des animateurs sont M. Henri Louvrier et M. Seth Van Beek. Notre Fédération est représentée par M. Alexandre Ariosa et M. Motoo Tanaka.

Forts de l'expérience des commissaires, nous avons poursuivi nos chantiers de fonds lancés les années précédentes. Ainsi, nous avons investi du temps, entre autres, dans notre communication externe et continuons à chercher des moyens pour l'améliorer. Les projets sous forme de camps ont également occupé notre temps, permettant ainsi d'éclaircir les critères de décision de la commission tout comme le cadre pour leur organisation.

Pour ce qui est des projets, nous avons implémenté notre système de suivi de projets du début à la fin par le même commissaire qui a fait ses preuves et nous a permis d'assurer le rôle principal de la commission avec efficacité et clarté.

Les activités de l'été 2009

Depuis l'année passée, la qualité des projets s'est maintenue et permet un bon travail de la commission grâce au respect d'un canevas réfléchi tant pour la rédaction que pour l'évaluation.

De plus, l'arrivée à terme de plusieurs projets reconduits jusqu'en 2008 a permis de soutenir de nouvelles activités.

Nom de l'action	Centre / TSHM
Description courte	
Actions de proximité	
L'été pour la jeunesse	<i>(TSHM Carouge)</i>
La Tambourine : stand crêpes, buvette, tournois sportifs. Tours de Carouge : Espace multisports. La Fontenette : Lieu d'écoute et d'échange.	
Meyrin les bains	<i>(CL Vaudagne)</i>
Espace «Buvette» de détente et d'animation.	
Dans la campagne du Château	<i>(TSHM Gd-Saconnex)</i>
Buvette, chaises longues et activités diverses.	
Chaumettes en été	<i>(MQ Plainpalais)</i>
Activités pour ados respectant le nouvel espace vert à l'entrée de l'hôpital.	
Activités & Sorties	
Projet activités Lac	<i>(TSHM Aire)</i>
Activités sportives et ludiques : Wake-board, ski nautique, bouées, canoës et grillades.	
Verry... Estival !	<i>(TSHM région Salève)</i>
Animations sportives et culturelles pour les jeunes de la région.	
Tournoi de foot sympathique	<i>(CL Franchises)</i>
Tournoi de foot au Stade de Genève	
Melting-Park	<i>(MQ Jonction)</i>
Projet inter-quartier, ateliers d'écriture, de break dance, de graph, de sérigraphie, d'enregistrement et de vidéo.	
Ciné Cressy	<i>(TSHM BUPP Rhône-Aire)</i>
Projection de films en plein air, trois soirées barbecue.	
Projections itinérantes	<i>(ABARC)</i>
Faire sortir les jeunes de leur quartier. Création de petits jobs.	
Camps	
Camp d'été 2009	<i>(Pré en Bulle)</i>
Camp de surf pour 24 ados, Capbreton (France)	

Comme le veut le règlement de la commission, les projets «Meyrin les Bains», «Projet Activités Lac» et le «Tournoi de foot sympathique» ne seront pas soutenus l'an prochain car ils ont déjà bénéficié de 2 ans de soutien. Nous leur souhaitons de trouver les moyens de pérenniser leurs actions, par ailleurs très appréciées.

En vue pour 2010

A la FASE comme pour le reste du monde, 2010 est à l'heure de la crise financière. Ainsi, la commission a décidé de continuer son travail d'évaluation des demandes de soutien malgré l'incertitude de son financement. Une réponse définitive devrait arriver en mai sur les résultats de ces recherches.

En attendant, les commissaires sont prêts à suivre leurs projets respectifs et la commission continue son travail de communication.

*Alexandre Ariosa
Motoo Tanaka*

Commission finances

La commission des finances s'est réunie treize fois en 2009. Les principaux sujets traités cette année tournent, comme d'habitude, autour du bouclage des comptes de l'exercice précédent, des budgets 2009 et 2010 et aussi des mesures d'économie pour équilibrer ces derniers.

La commission a aussi pris connaissance du rapport de l'inspection cantonale des finances (ICF) et des recommandations qu'il contient, plus particulièrement sur le contrôle interne. A cet effet, il a été établie une cartographie des risques encourus par la FASE et des mesures pour limiter ces risques ont déjà été édictées ou le seront dans ces prochains mois.

Enfin la commission a abordé la politique informatique de la FASE afin de définir un cadre de développement pour les prochaines années.

Bernard Dosso

Commission Allocation Ressources

La commission Allocation Ressources a pour mandat de définir un modèle permettant de :

- Déterminer les dotations en postes de travail et frais liés qui puisse permettre de fournir les prestations de base selon des critères objectifs.
- Pouvoir octroyer des moyens supplémentaires en tenant compte des situations locales observées et prévisibles selon des indicateurs fiables.

Pour concevoir ce modèle, la Commission a créé un groupe technique Allocation Ressources composé de Messieurs Alain Bertrand, Claude Bodmer, Claudio Deuel, Bernard Saillant, Sandro Vuataz et Bernard Dosso.

Ce groupe technique a développé un modèle basé sur des critères suivants :

Les critères objectifs géographiques retenus sont les sous-secteurs - selon la cartographie de l'Office cantonal de la statistique OCSTAT - dans les «zones d'influences» des centres d'animation.

Les zones d'influence des centres ont été déterminées dans un premier temps en considérant les limites de commune ou de région CASS pour la ville de Genève, et puis dans un deuxième temps en les adaptant à la pratique des centres selon les entretiens menés avec eux. Certains sous-secteurs sont communs à plusieurs centres, dans ce cas la population du sous-secteur est partagée entre les centres concernés.

Les critères objectifs retenus sont définis par les populations desservies dans les sous-secteurs, selon les statistiques OCSTAT et du Service de recherche en éducation SRED, en terme de :

- Nombre d'habitants selon la statistique officielle OCSTA;
- Nombre de jeunes dans la tranche d'âge 6 - 25 ans => population-cible;
- Indices de catégories socioprofessionnels - CSP (SRED)
- Indices de populations «Allophones» - 1^{ère} langue - (SRED);

en lien avec les données du réseau d'enseignement prioritaire - REP - mis en place par le DIP.

Les critères spécifiques d'environnement et d'activités sont obtenus par un questionnaire complété pour et par les centres d'animation.

Le Groupe technique a rendu visite à tous les centres afin d'ajuster les zones d'influences et de définir les critères spécifiques d'environnement et d'activités.

Un rapport sur l'ensemble de ces travaux a été soumis au Conseil de Fondation du 9 novembre 2009 pour consultation.

Lors de sa séance du 14 décembre 2009, le Conseil de Fondation a validé les paramètres du modèle et décidé des points suivants :

- Adoption du modèle proposé par la commission Allocation Ressources, comme outil d'analyse-diagnostic «quantitatif» concernant la répartition des ressources FASe, pour les lieux d'animation.
- Mandat à la Commission de poursuivre la mise au point des paramètres relatifs aux actions de travail social hors-murs.
- Constitution d'un groupe de suivi, garant de la bonne utilisation et du développement du modèle dont le mandat sera mis au point par la Commission ad-hoc
- Première évaluation par la Commission ad hoc et rapport intermédiaire à l'intention du Conseil de Fondation d'ici au mois de septembre 2010.

Bernard Dosso

PROTOCOLE DE COLLABORATION ET D'INTERVENTION FASe - DÉLÉGATION À LA JEUNESSE - VILLE DE GENÈVE - POLICE

Le groupe de suivi du protocole s'est réuni à trois reprises en 2009 et a traité :

En février

Concrétiser la mise en œuvre opérationnelle du protocole
Finaliser les annexes au protocole
Auditionner les retours de terrain

En mai

Mise à jour des listes des répondants FASe-DéJ-Police
Préparation d'ateliers régionaux permettant aux personnes qui collaborent sur le terrain de se connaître
Retours du terrain
Extension du protocole aux communes intéressées, courrier à l'ACG

En octobre

Etat de situation de la collaboration
Rencontres régionales, objectifs 2010
Invitation d'une délégation par l'ACG
Retours du terrain

Ce protocole de collaboration doit rester évolutif c'est pourquoi le groupe de suivi proposera aux signataires, cas échéant, des adaptations aux besoins de la FASe, de la DéJ et de la police.

LE GROUPE DE REVISION DE LA CCT

C'est lors de sa séance du 13 novembre 2006 que le Conseil de Fondation de la FASe décida d'engager un nouveau train de négociations de la Convention collective de travail, intitulé 3^e Révision de la CCT, sa séance du 18 décembre suivant ayant permis d'agréer les représentants des divers partenaires.

A cette occasion, le Secrétaire général manifesta le souhait que cette 3^e Révision trouve son épilogue à la fin de l'année 2007... Ce ne fut naturellement pas le cas...

Neuf séances en 2007, dix en 2008 et onze en 2009 auront été nécessaires pour que les groupes de négociations «Employeur» et «Employé» s'accordent sur les modalités

- d'intégration du statut des TSHM et UAP,
- du principe et des modalités du recours au Médecin conseil,
- d'adaptation du congé maternité à la législation,
- du délai d'annonce de reprise d'activité après un congé parental,
- du congé sans traitement,
- d'introduction du congé paternité,
- de modification de l'échelle des traitements,
- d'introduction du 13^e salaire,
- du droit au salaire en cas de maladie (clarification),
- de suppression de la participation de l'employeur à la prime assurance maladie,
- d'adaptation et de la clarification de la décharge du temps de travail lors des formations en emploi et de conditions de congé en cas de départ après diplôme,
- de l'introduction de divers types d'entretiens employeur-colaborateurs (bilan, réglage service),
- d'obligation de respect des directives alcool et d'interdiction de consommation de substances illicites,
- de la durée de la convention,
- de procédure d'engagement (clarification du rôle RH de la FASe),

- d'introduction de nouvelles fonctions,
- d'équivalence de formation moniteurs (clarification),

qui feront l'objet d'un protocole signé en 2010.

Les négociateurs devront encore se pencher sur des sujets relativement consensuels comme, notamment :

- les conditions particulières de travail des apprentis et leur droit à deux jours consécutifs de congé,
- le secret de fonction,
- le congé maternité des personnes ne remplissant pas les conditions légales,
- le mode de gestion des situations de recours pour la protection de la personnalité.

Toutefois, quelques autres points devraient être le terrain de discussions difficiles, notamment :

- la définition de l'horaire administratif,
- le droit à l'arythmie,
- l'extension du droit à l'arythmie pour les moniteurs ainsi que le personnel administratif et technique,
- la mention du lieu de travail comme élément contractuel (Mobilité),
- le rôle du pôle associatif,
- le remplacement des congés prévus par la CCT.

Fin juin 2010 devrait clore le train de négociations de cette 3^e Révision. Les positions difficilement conciliables des deux groupes de négociateurs trouveront-elles des compromis possibles ?

Nous l'ignorons, car le groupe «Employé» peut difficilement renoncer à ce qu'il considère comme des acquis et le groupe «Employeur» est limité par des contraintes budgétaires.

Richard Noli

BILAN ET PERSPECTIVES 2009

La FCLR a travaillé principalement sur deux fronts :

A l'interne, en mobilisant ses membres sur la problématique de la communication associative, pour améliorer la visibilité, définir le message commun pour transmettre au mieux les valeurs et les objectifs des associations de centres et de la Fédération auprès des usagers et du public. La démarche AGORA, organisée par le groupe Communication de la Fédération, ouverte également aux professionnels, voulait répondre à cet objectif. (*Voir texte Groupe communication FCLR, J. Tanaka*)

Cette démarche a permis de préciser certains éléments sur la place et le rôle des associations, à l'interne et a débouché sur la re-signature symbolique de la Charte. Les associations, par leurs signatures, ont réaffirmé l'attachement aux valeurs et aux principes qu'elle contient.

Toutefois, cela reste une étape dans le processus, d'une part pour une amélioration du message associatif et, d'autre part, pour une réflexion sur le partenariat, élargie aux autres acteurs de la FASE.

A l'externe, le Projet institutionnel de la FASE, dont l'idée avait été exprimée par la Fédération il y a plusieurs années déjà, en regard de la croissance rapide de la Fondation, est devenu en 2009 le projet commun à tous les partenaires. Le développement important nécessitait une réflexion approfondie et partenariale pour clarifier les missions de la FASE, penser son organisation et améliorer son fonctionnement.

Le Comité de la FCLR et les associations ont fourni un colossal effort de participation à l'élaboration du Projet institutionnel: mise sur pied d'un groupe de suivi et de soutien, de nombreuses séances du Comité et du Bureau de la FCLR, des Assemblées générales, ainsi que de multiples entretiens avec la cheffe de projet; la participation au groupe de pilotage du projet et aux séances d'information, auxquelles viennent s'ajouter toutes les séances supplémentaires sur cet objet à la FASE.

La somme de toutes ces réflexions a abouti à la rédaction, par le groupe de pilotage, d'un document avalisé par le Conseil de Fondation, document qui contient les valeurs et les principes, les buts, l'organisation et la gouvernance de l'institution.

La réflexion sur ces domaines a également démontré que la FCLR et les associations de centres sont des entités juridiquement indépendantes de la Fondation. En conséquence, leurs missions devront être déclinées dans des conventions :

- entre la FASE et la FCLR,
- entre chaque association, sa commune et la FASE.

Dans le cadre de la rédaction de la convention entre la FASE et la FCLR, plusieurs questions devront trouver une réponse. Comme, notamment, le rapport entre les associations et la Fédération, tant sur le plan des compétences que sur l'articulation entre l'organisation associative et celle de la FASE; comment concilier l'identité associative de chacun avec l'identité associative de la FCLR; comment être fort dans son centre et ensemble être forts dans la Fédération ?

Le Projet institutionnel de chaque centre est l'un des éléments déterminants dans les réponses à ces questions. Lors de l'élaboration ou de la mise à jour de son projet, chaque association sera amenée à intégrer les objectifs du Contrat de prestations Etat-FASE ainsi que les axes de la politique sociale communale. Ces éléments s'inscriront ainsi dans la réalité locale et l'identité du centre. En effet, en clarifiant et en précisant le cadre et les spécificités de chacun (*principe de subsidiarité*), les associations de centres renforceront leurs domaines d'autonomie et, par là, renforceront le collectif fédéré.

L'évolution de la structure FASE implique que la FCLR procède à des changements dans son organisation interne et dans son fonctionnement avec les associations membres. Une adaptation des statuts de la FCLR à cette évolution sera nécessaire. Car la nouvelle organisation de la FASE, basée sur un fonctionnement en régions, avec, entre autres, l'entrée en fonction de coordinateurs FCLR régionaux permettra une plus grande proximité et une relation régulière avec les comités et les associations, ce qui devrait améliorer le soutien, l'appui, faciliter les réponses aux besoins des comités et être un relais entre le terrain, le Comité de la Fédération et, par conséquent, le Conseil de Fondation.

Il s'agira toutefois de trouver les ressources nécessaires tant pour le développement du projet et l'évolution de la FASE, que pour ceux de la FCLR. L'une des clés de la réussite de ce changement est son financement. Une autre clé, et qui nous semble primordiale, n'est-elle pas la volonté de chacun de réussir ensemble ?

Du temps sera nécessaire pour la mise en œuvre de ce nouveau fonctionnement, du temps pour vivre les changements et les mettre à l'épreuve, du temps pour les évaluer et y apporter d'éventuels ajustements ou modifications, du temps pour construire.

LES RAPPORTS FINANCIERS

Rapport du trésorier

Avec CHF 462'201.22 de charges et CHF 466'639.68 de recettes, l'exercice 2009 se clôt par un bénéfice de CHF 4'438.46.

Les dépenses sont inférieures de CHF 20'619.- par rapport à celles de l'exercice 2008. En réalité, en raison d'une modification de méthode de comptabilisation de la FASE, la baisse des dépenses est de l'ordre de CHF 32'000.- soit un montant équivalent à la diminution des subventions cantonales (CHF 32'170.-). La subvention de fonctionnement de la FASE pour 2009 s'est élevée à CHF 75'000.- au lieu des CHF 115'000.- des années précédentes. La différence de CHF 40'000.- ayant été laissée à la FASE pour le financement des honoraires du mandataire pour le projet PI FASE.

L'augmentation des frais de personnel est due aux mécanismes salariaux, aux honoraires payés en salaire (journalistes) et aux congés maladie/accident, contrepartie de ces derniers par les remboursements des assurances sous la rubrique «Dédommagement de tiers», cette dernière comprenant aussi la contrepartie des frais d'équipements supplémentaires suite au cambriolage des locaux de la FCLR.

Le total du bilan au 31 décembre 2009 s'élève à CHF 139'216.- et les fonds propres s'élèvent à CHF 85'484.90. Il est à noter que les écarts par rapport à 2008 des comptes «Matériel informatique» et «Fonds d'amortissement matériel informatique» sont dus à l'assainissement de ces deux comptes par la suppression des deux objets totalement amortis.

Bernard Dosso
Trésorier FCLR

RAPPORT DES VERIFICATEURS DE COMPTES POUR L'EXERCICE 2009

Conformément au mandat de l'assemblée générale du 14 mai 2009, les soussignés ont procédé, en date du 12 avril 2010, à la vérification des comptes de la Fédération des Centres de Loisirs et de Rencontres, pour l'exercice 2009.

Les comptes, les pièces justificatives et le compte courant PostFinance nous ont été présentés et commentés par M. Bernard Dosso, trésorier et Mme Florence Fragnière, secrétaire administrative.

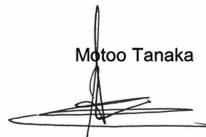
Nous avons effectué divers pointages sur plusieurs périodes et avons trouvé une parfaite concordance entre les justificatifs et les écritures comptables. L'ensemble de la comptabilité de cet exercice est parfaitement en ordre conformément aux statuts et à la législation.

Nous tenons à remercier Mme Florence Fragnière et M. Bernard Dosso, trésorier, pour le travail accompli et vous proposons de donner entière décharge au Comité pour l'exercice écoulé.

Genève, le 12 avril 2010

Les vérificateurs aux comptes

Motoo Tanaka



Joël Basler



BILAN

ACTIF	C	31.12.2009	Ecart/08	31.12.2008
TOTAL DISPONIBLE		87'519.05	45'381.36	42'137.69
Caisses		610.40	610.40	-
Compte de chèques postaux	1	86'908.65	44'770.96	42'137.69
TOTAL AVOIR		229.40	-1'011.55	1'240.95
Débiteurs		229.40	-1'011.55	1'240.95
TOTAL ACTIFS TRANSITOIRES		47'053.85	-47'991.70	95'045.55
Charges payées d'avance		7'053.85	1'261.65	5'792.20
Produits à recevoir	1	40'000.00	-49'253.35	89'253.35
TOTAL PATRIMOINE FINANCIER		4'413.70	1'031.65	3'382.05
Matériel informatique	2	6'332.20	-7'077.90	13'410.10
Fonds d'amortissement matériel informatique	2	-1'918.50	8'109.55	-10'028.05
TOTAL ACTIF		139'216.00	-2'590.24	141'806.24

PASSIF	C	31.12.2009	Ecart/08	31.12.2008
TOTAL PROVISIONS		5'236.60	1'031.65	4'204.95
Fonds d'investissement matériel informatique		5'236.60	1'031.65	4'204.95
TOTAL PASSIFS TRANSITOIRES		44'055.95	-8'060.35	52'116.30
Charges à payer	1	41'105.95	38'989.65	2'116.30
Charges estimées à payer	1	-	-50'000.00	50'000.00
Produits reçus d'avance	3	2'950.00	2'950.00	-
TOTAL FONDS PROPRES		85'484.99	-682.53	86'167.52
Capital		86'167.52	-	86'167.52
Report bénéfices exercice précédents		-682.53	-682.53	-
TOTAL PASSIF		134'777.54	-7'711.23	142'488.77
Exédent de charge (-) recettes (+)		4'438.46	5'120.99	-682.53
		139'216.00	-2'590.24	141'806.24

COMPTE D'EXPLOITATION	C	31.12.2009	Ecart/08	31.12.2008
TOTAL CHARGES		462'201.22	-20'619.11	482'820.33
TOTAL RECETTES		466'639.68	-15'498.12	482'137.80
EXEDENT DE CHARGES (-) RECETTES (+)		4'438.46	5'120.99	-682.53

Commentaires sur l'exercice 2009

1 L'écart de CHF 44'470 sur le CCP est dû à un décalage dans le temps des produits à recevoir et à payer, plus particulièrement en 2008 pour la subvention de CHF 50'000 destinée au paiement des honoraires du projet PIFASE.

2 Les écarts par rapport à 2008 résultent de l'assainissement des 2 comptes avec la suppression de 2 objets totalement amortis.

3 Participation des associations pour la Fête de la Charte de janvier 2010 versées avant le 31.12

COMPTE D'EXPLOITATION

CHARGES	C	31.12.2009	Ecart/08	31.12.2008
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	4	400'558.73	37'327.08	363'231.65
Traitements		296'265.23	20'552.28	275'712.95
Charges et assurances sociales		63'424.15	4'000.40	59'423.75
Personnel remboursé à la FASE	6/9	38'650.35	12'903.80	25'746.55
Autres charges de personnel		2'219.00	-129.40	2'348.40
TOTAL BIENS, SERVICES & MARCHANDISES		58'319.64	-54'864.19	113'183.83
Fournitures de bureau, documentation		1'957.90	-448.30	2'406.20
Mobilier, machines, véhicules	7	2'205.77	565.12	1'640.65
Autres fournitures et marchandises		36.40	-363.90	400.30
Services tiers pour entretien mobilier		649.00	357.40	291.60
Loyer, fermages et redevances	8	20'436.87	72.19	20'364.68
Dédommagements		2'384.60	225.20	2'159.40
Honoraires et prestations de service	5	16'499.55	-53'336.60	69'836.15
Frais association/animation		14'149.55	-1'935.30	16'084.85
TOTAL AMORTISSEMENTS ET DIVERS		3'222.85	-3'141.95	6'364.80
Amortissements ordinaires		1'095.60	-1'064.25	2'159.85
Constitution fonds d'investissement		2'127.25	-2'077.70	4'204.95
TOTAL SUBVENTIONS REDISTRIBUEES		-	-	-
Subventions redistribuées		-	-	-
TOTAL DES CHARGES COURANTES		462'101.22	-20'679.06	482'780.28
Charges exceptionnelles		100.00	59.95	40.05
TOTAL DE CHARGES		462'201.22	-20'619.11	482'820.33
RECETTES	C	31.12.2009	Ecart/08	31.12.2008
TOTAL REVENUS DES BIENS ET DIVERS		60'068.05	20'112.50	39'955.55
Revenus des biens		83.95	0.05	83.90
Dédommagement de tiers	6/7	8'733.75	8'551.95	181.80
Cotisations membres associations		12'600.00	600.00	12'000.00
Autres contributions	6/9	38'650.35	10'960.50	27'689.85
TOTAL SUBVENTIONS ACQUISES		405'476.03	-32'170.52	437'646.55
Subventions cantonales	4/5	390'151.03	-32'170.52	422'321.55
Subventions communales	8	15'325.00	-	15'325.00
TOTAL FONDS D'INVESTISSEMENT		1'095.60	-1'440.10	2'535.70
Dissolution fonds d'investissement		1'095.60	-1'440.10	2'535.70
TOTAL DES RECETTES COURANTES		466'639.68	-13'498.12	480'137.80
Recettes exceptionnelles		-	-2'000.00	2'000.00
TOTAL DES RECETTES		466'639.68	-15'498.12	482'137.80
RESULTAT, (-) = Bénéfice, (+) = Perte		-4'438.46	-5'120.99	682.53

Commentaires sur l'exercice 2009

4 En raison d'une modification de méthode comptable de la FASE, les valeurs 2008 ont été adaptées à la méthode 2009. Les postes «Personnel remboursé à la FASE» et «Subventions cantonales» ont été augmentés de CHF 25'746.55 chacun. Cette opération ne modifie pas le résultat.

5 La diminution de subvention de l'ordre de CHF 32'000 est en phase avec la décision de renoncer à CHF 40'000 de subvention extraordinaire au profit du financement du projet PIFASE.

6 L'augmentation des frais de personnel est due aux mécanismes salariaux, aux honoraires payés en salaire (journalistes) et aux congés maladie/accident, contrepartie de ces derniers par les remboursements des assurances sous la rubrique «Dédommagement de tiers».

7 Frais d'équipement supplémentaires dus au cambriolage, la contrepartie remboursée par l'assurance se retrouve sous la rubrique «Dédommagement de tiers».

8 Y compris CHF 15'325 pour la valeur locatives des locaux FCLR, montant qui se retrouve dans le total des subventions.

9 Compensation du montant net des frais de personnel pris en charge par la FCLR.

