



Capabilité, autonomisation, participation : enjeux de gouvernance associative ?

Le cas des organisations collectives employeurs



**Rapport de l'étude réalisée dans le cadre du
Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA)**

janvier 2015

Capabilité, autonomisation, participation : enjeux de gouvernance associative ?
Le cas des organisations collectives employeurs

Édito

Le mouvement Solidarités Jeunesses a inscrit dans ses statuts l'objectif de favoriser la « *participation de tous, en particulier des jeunes et des plus défavorisés, à la vie locale, nationale et internationale* » ; cela commence – pourrait-on dire – par assurer une participation « large » au sein même de l'association, et notamment dans ses instances. Cette préoccupation ne nous est pas étrangère, elle est même présente dans nos esprits et se manifeste régulièrement dans nos discussions.

Cette étude, financée dans le cadre d'un appel à projets du Fonds pour le développement de la vie associative, nous a semblé être l'opportunité d'apporter de l'eau à notre moulin et de faire avancer le schmilblick. Si le temps a été court, nous n'avons pas à rougir du travail accompli et des résultats. Un travail d'introspection a été fait, dont voici la trace écrite et visible, mais dont les effets induits dans les associations et chez les bénévoles par les différents outils et moments d'échanges sont tout aussi importants.

Si la culture associative à Solidarités Jeunesses est historiquement empreinte de l'envie de « faire ensemble », parfois au détriment des grandes discussions théoriques, nous espérons que ce travail provoquera de la réflexion et du débat au sein du mouvement. Mais, fidèles à nos principes d'action concrète et utile, nous souhaitons surtout qu'il apporte des changements dans nos modes de fonctionnement ; avec l'idée qu'une organisation doit se remettre en question pour évoluer, afin de vivre avec son époque pour continuer à transformer la société.

Que soient remerciés ici tous ceux et celles qui ont contribué à ce travail, notamment les membres des comités de suivi et de pilotage, ainsi qu'Anayansi González Rodríguez pour son minutieux travail de traitement des données, Pierre Tavernier pour ses outils d'analyse et Albert pour ses illustrations rigolotes.

Nous invitons tous ceux et celles qui le souhaitent – élu-e-s, salarié-e-s, bénévoles – à prendre le temps de lire ce rapport pour apporter au sein des délégations régionales comme au sein du Conseil National, l'envie et l'énergie pour que ce mouvement puisse continuer à progresser et avancer dans le sens que nous souhaitons toutes et tous.

Les membres du comité de pilotage

Capabilité, autonomisation, participation : enjeux de gouvernance associative ?
Le cas des organisations collectives employeurs

Index

Édito.....	3
Partie 1 – Introduction : contexte et objet de l'étude	7
Contexte	7
Fonctionnement de Solidarités Jeunesses	8
Objectifs de l'étude	10
Problématique.....	11
Partie 2 – Méthodologie & déroulement de l'étude	13
Le comité de pilotage de l'étude	13
Le comité de suivi	14
Les outils.....	15
Le traitement des résultats	16
Les « journées d'étude »	17
Calendrier réalisé.....	20
Conclusion	21
Partie 3 – Résultats de l'étude.....	23
1 – Premiers apports	23
2 - Espaces d'engagement & niveaux de responsabilité	28
A/ Les activités au quotidien : le niveau de responsabilité opérationnel	29
B/ Les espaces intermédiaires : le niveau de responsabilité stratégique.....	31
C/ Les instances de gouvernance : le niveau de responsabilité politique	35
3 - L'engagement des bénévoles.....	46
4 – Les besoins de l'organisation pour fonctionner	52
Partie 4 – Appropriation collective & perspectives	61
1 - Synthèse des freins et des leviers à l'engagement dans les instances	61
A/ Les freins	61
B/ Les leviers.....	63
2 - Les limites et résultats non-attendus de l'étude	66
3 – Synthèse des retours des travaux sur les freins et leviers	69
BIBLIOGRAPHIE	73
ANNEXES	74

Capabilité, autonomisation, participation : enjeux de gouvernance associative ?
Le cas des organisations collectives employeurs

Partie 1 – Introduction : contexte et objet de l'étude

Contexte

Depuis quelques années, les questions de participation et de mode de gouvernance reviennent régulièrement dans les discussions et les rencontres du mouvement, mues par l'idéal d'accessibilité et de mixité porté par les membres de l'association aussi bien que par l'évolution des actions et l'ouverture à d'autres publics sur le terrain (développement de chantiers d'insertion par exemple). Cela s'est notamment traduit en 2011 par la nomination d'un délégué des volontaires, membre de fait du Conseil National et élu par l'ensemble des volontaires long-terme du mouvement. Cela se manifeste par des échanges au sein des associations sur le rôle des administrateurs dirigeants, avec des tentatives de partage plus collégial des responsabilités dans certains conseils d'administration. Cela se traduit aussi par des remises en question du modèle associatif en tant que tel et des envies de découvrir d'autres formes juridiques comme les coopératives.

C'est dans ce contexte que Solidarités Jeunesses a répondu à l'appel à projets de la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEVPA) du Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative dans le cadre du Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA) et dont voici l'introduction :

« Le décret n°2011-2121 du 30 décembre 2011 relatif au fonds pour le développement de la vie associative (FDVA) prévoit qu'il a pour objet d'apporter un soutien, notamment sous la forme de concours financiers : « au plan national, à des études contribuant au développement de la vie associative dans une perspective d'innovation sociale et d'expérimentation sociale ».

Le présent appel à projets, géré par le ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, a pour objet de définir pour l'année 2013 les modalités d'octroi de concours financiers destinés à des études d'intérêt national sur décision de la ministre après avis du comité consultatif. Des thématiques d'études arrêtées par les membres du comité consultatif du fonds vont permettre aux associations éligibles au FDVA national de présenter des dossiers au titre de la campagne 2013. Ces études impliquent donc un travail de qualité appuyé sur une méthode rigoureuse. »

La thématique prioritaire à laquelle Solidarités Jeunesses a répondu est celle de la « *Place de nouveaux publics, notamment des jeunes, dans le renouvellement des instances de*

gouvernance ». La réponse à cet appel à projets a été faite en novembre 2013 et l'acceptation du Ministère en janvier 2014, avec l'obligation de rendre un rapport avant janvier 2015.

Plus largement, ces travaux peuvent être mis en lien avec d'autres études, ainsi que des écrits émanant d'autres associations comme le CNAJEP, dont on peut citer le livre blanc « Les jeunes au cœur de la richesse »¹.

Fonctionnement de Solidarités Jeunesses

Le mouvement Solidarités Jeunesses se compose en 2014 d'une association nationale et de 7 délégations régionales. Il existe également une association partenaire (« Neiges & Merveilles »), qui n'est pas concernée par cette étude.

L'association Solidarités Jeunesses est gouvernée par un Conseil National composé de 18 membres (personnes physiques) élus par l'Assemblée Générale pour des mandats de 3 ans et qui eux-mêmes élisent un bureau composé au moins d'un-e Président-e, d'un-e Vice-président-e, d'un-e trésorier-ère et d'un-e secrétaire. Solidarités Jeunesses dispose d'un secrétariat national, basé à Paris et composé en 2014 d'une déléguée nationale et d'une équipe salariée de 9 personnes.

Chaque délégation régionale est une association (de type loi 1901) à part entière, dotée de ses statuts et de son propre conseil d'administration, ses salariés et une relative indépendance dans les actions. Une association est une délégation régionale de Solidarités Jeunesses à travers l'adhésion, et donc le paiement d'une cotisation annuelle, mais aussi d'une « contribution régionale » (calculée sur la base d'un pourcentage du budget annuel), versée pour contribuer au fonctionnement du secrétariat national. Chaque délégation a ainsi le droit de vote aux assemblées générales de Solidarités Jeunesses, en disposant de 5 voix délibératives pour le vote des rapports ou l'élection des membres du Conseil National. Les délégations régionales et l'association nationale sont également liés par l'existence d'un-e délégué-e régional-e employé-e par le mouvement national et placé-e sous la responsabilité du/de la délégué-e national-e, mais détaché-e à la délégation et garant des liens entre le mouvement et la délégation régionale, en particulier dans les actions (chantiers, volontariat etc.) et la représentation du mouvement dans la région.

Le schéma ci-dessous permet de visualiser de manière simplifiée le fonctionnement complexe du mouvement et les moyens par lesquels les délégations régionales et le secrétariat national sont liés. Il doit permettre de comprendre que Solidarités Jeunesses ne se considère pas comme une fédération ou un simple réseau mais bien comme un mouvement.

¹ « Livre blanc : les jeunes au cœur de la jeunesse », CNAJEP ; janvier 2012

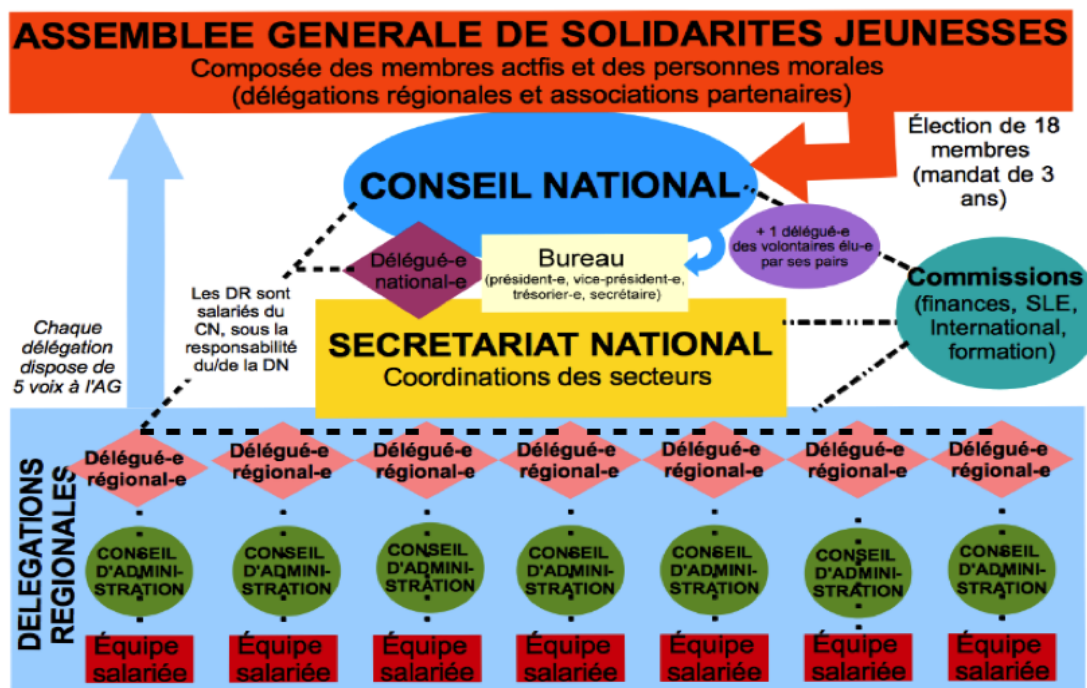


Schéma de présentation du fonctionnement du mouvement Solidarités Jeunesses

Pour la compréhension de ce qui suit, il est donc important de signaler que les travaux concernent 8 associations et donc 8 conseils d'administration différents. Chaque Conseil d'Administration est autonome dans son fonctionnement, sa composition et son renouvellement (dans la limite de la loi 1901 et de ses statuts), mais il existe de très nombreux points communs à la fois entre délégations et aussi entre les délégations et l'association nationale.

Comme l'indique le sous-titre de l'étude, nous considérons que Solidarités Jeunesses est une organisation collective employeur, puisque le mouvement dans son ensemble emploie au total près de 50 salarié-e-s. L'association Solidarités Jeunesses est ainsi l'employeur du/de la délégué-e national-e et d'environ 10 personnes au secrétariat national (coordinateurs-rices de secteurs, chargé-e-s de missions, comptable mutualisé), mais aussi de tous les délégué-e-s régionaux-ales, qui sont détaché-e-s dans les régions. De plus, chaque délégation régionale est elle-même employeur de 2 à 8 salarié-e-s permanent-e-s et quelques dizaines de salarié-e-s en contrat d'insertion (CDDI).

Précision : le terme de mouvement désigne ici l'ensemble des associations (et de leurs membres), c'est-à-dire les sept délégations régionales et l'association nationale Solidarités Jeunesses ; il pourra également être désigné par « les associations » (sans distinction national/régional). Il sera parfois utile de distinguer les Conseils

d'Administration régionaux du Conseil National, ou simplement les « délégations » de l'association nationale Solidarités Jeunesses.

Objectifs de l'étude

L'objet de l'étude est de repérer l'ensemble des éléments qui constituent des **points d'appui et des freins de l'engagement des personnes dans la gouvernance associative**, et plus précisément au sein d'organisations collectives qui ont des personnes salariées. L'étude analysera également ce que certaines associations ont pu mettre en place pour renforcer les éléments facilitateurs et dans quelle mesure cela peut être utilisé par d'autres associations, les associations membres du mouvement Solidarités Jeunesses, mais aussi plus largement des associations qui rencontrent des problématiques similaires.

Les questions qui sont posées sont les suivantes : Quelles conditions peuvent contribuer à l'accroissement de nouveaux publics dans la gouvernance associative, surtout dans le cadre des organisations collectives et employeurs ? Quels sont les leviers et les freins d'une participation effective et durable aux instances de gouvernance ?

Les 5 objectifs principaux sont donc les suivants :

- permettre aux administrateurs et salariés d'identifier les leviers et freins à la participation des bénévoles aux instances, notamment les jeunes
- favoriser la mutualisation des bonnes pratiques en terme d'accueil, d'accompagnement, d'intégration des bénévoles au sein du mouvement Solidarités Jeunesses
- susciter au sein des instances du mouvement la mise en place d'actions ou de pratiques nouvelles répondant à la question de l'engagement
- contribuer à une participation accrue et plus durable des bénévoles dans la gouvernance des associations
- partager des résultats au sein des réseaux associatifs desquels Solidarités Jeunesses fait partie (Cotravaux, CNAJEP ou réseaux internationaux) ou d'autres associations ou réseaux plus ou moins proches.

Pourquoi une recherche-action ?

La volonté de l'association était d'associer un grand nombre d'acteurs dans la mise en œuvre de cette étude, ce travail est donc le fruit d'une réflexion collective. La démarche de recherche-action vise à l'analyse, mais elle vise aussi à modifier les pratiques des acteurs. Il y a donc un double objectif de production collective de connaissances et de transformation de la réalité ; en ce sens

nous nous inscrivons dans une démarche de recherche-action.

Définitions des termes

Capabilité

Selon A. Sen, comme pour Martha Nussbaum, la « capabilité » désigne la possibilité pour les individus de faire des choix parmi les biens qu'ils jugent estimables et de les atteindre effectivement. Les « capacités » sont, pour ces auteurs, les enjeux véritables de la justice sociale et du bonheur humain.

Autonomisation (*empowerment*)

On part ici du principe que chaque individu a la capacité d'acquérir le pouvoir de travailler et de décider de son destin familial, social, économique et professionnel — d'où l'*empowerment*. Il s'agit d'un processus plaçant l'individu dans une position où il se doit de prendre toutes les mesures nécessaires pour demeurer entièrement fonctionnel en société, tant sur le plan physique, psychologique, qu'économique.

Gouvernance

Le concept de gouvernance désigne l'art de « bien gouverner » et diriger une organisation ; il cherche à répondre à l'éternelle question de la prise de décision efficace au sein d'organisation toujours plus complexe, où l'on ne cerne plus très bien la répartition des pouvoirs, où le processus décisionnel est surtout caractérisé par la confusion. Il désigne ainsi un mouvement de « *décentrement* » de la réflexion, de la prise de décision et de l'évaluation, avec une multiplication des lieux et acteurs impliqués dans la décision ou la construction d'un projet et des modes de pilotage plus « éthiques » et plus souples.

Problématique

À l'origine de cette étude, il y a une situation insatisfaisante relative à la participation jugée insuffisante et pas assez durable des bénévoles au sein des instances du mouvement. Sans que cela n'ait besoin d'être vérifié ou analysé plus en profondeur, la question du nombre, de la présence et de la fidélité des administrateurs dans le fonctionnement des associations du mouvement est un *serpent de mer*. Et bien qu'il y ait des différences importantes d'une association à une autre (liée en partie à l'histoire, à l'implantation et aux spécificités de chaque projet), tous les

Conseils d'Administration sont en proie à des difficultés ponctuelles et/ou structurelles de fonctionnement qui ont un impact sur la mise en œuvre des projets. Ces difficultés sont en partie liées à la problématique du renouvellement des administrateurs et administratrices ; cela se vérifie chaque année au moment des assemblées générales lorsqu'il s'agit d'élire de nouveaux administrateurs et administratrices afin de remplacer les sortants ou occuper les places vacantes.

Pour faciliter le renouvellement des instances de gouvernance et l'engagement de nouveaux publics, il est apparu nécessaire de vérifier dans quelle mesure les missions et les fonctions de chacun, mais également le projet associatif et la vision de l'association sont clairs et partagés par tous et toutes. Cet enjeu paraît d'autant plus complexe dans le cas d'associations avec des salariés où la mise en œuvre du projet au quotidien est en grande partie réalisée par eux. Il semble donc utile de s'interroger sur l'équilibre entre salariés et administrateurs, notamment au sujet de la connaissance des déclinaisons du projet et de l'implication en son sein.

Le postulat que cette étude s'efforcera de vérifier et d'analyser est que **la participation aux instances de gouvernance des personnes est facilitée quand l'association leur permet de prendre des responsabilités dans les activités au quotidien, ainsi que des rôles de représentation à l'extérieur, ou encore d'avoir une contribution effective dans des espaces**



intermédiaires.

Afin de répondre à ces objectifs, le présent rapport présente les travaux réalisés dans le cadre de l'étude entre janvier et décembre 2014. A la suite de cette première partie d'introduction, la

deuxième partie du rapport présente de manière détaillée la méthodologie mise en œuvre ; puis la troisième partie détaille les résultats des différentes étapes et outils mis en place, enfin la quatrième partie traite de la synthèse et de l'appropriation collective des leviers et des freins à l'engagement des bénévoles au sein de Solidarités Jeunesses.

Partie 2 – Méthodologie & déroulement de l'étude

D'une manière générale, nous avons choisi de nous inspirer de l'approche systémique des organisations pour réaliser cette étude. Ce modèle inspiré par la sociocratie, « met l'accent sur la recherche de solutions opérationnelles pour atteindre un objectif plutôt que sur une analyse exhaustive des problèmes et de leurs causes. Considérant qu'une entreprise est un ensemble complexe d'éléments en interaction permanente, la démarche systémique s'attache à identifier dans l'organisation les principaux éléments concernés par un projet et à évaluer leur impact sur l'objectif à atteindre. En agissant sur certains éléments choisis, on change l'équilibre du système et l'organisation se met en route dans la direction souhaitée² ».

Le comité de pilotage de l'étude

Afin de mener cette étude, un comité de pilotage comprenant les personnes suivantes a été mis en place :

- ◆ Line Kammersgaard Pedersen, doctorante en sociologie, Université de Franche-Comté, Laboratoire de Sociologie et d'Anthropologie (LASA), Présidente du Centre de Beaumotte, délégation régionale de Solidarités Jeunesses en Franche-Comté.
- ◆ Marc Duteriez, président de Solidarités Jeunesses.
- ◆ Nadège Ropert, membre du Conseil National de Solidarités Jeunesses, maîtrise en histoire.
- ◆ Matina Deligianni, déléguée nationale de Solidarités Jeunesses, Master 2 de philosophie politique.
- ◆ Damien de Chantérac, délégué régional de Solidarités Jeunesses en Ile-de-France, Master 2 de sciences politiques.
- ◆ Jean Bourrieau³, chercheur en sciences de l'éducation associé au laboratoire LERIS.

Pour l'élaboration du projet d'étude et de sa méthodologie, 6 réunions physiques ont eu lieu à

² Voir le livret de formation de Pierre Tavernier (AT Conseil) diffusé suite à la formation de novembre 2014

³ Ce membre a cependant dû quitter le comité de pilotage après les premiers mois de mise en œuvre de l'étude et n'a pu participer qu'aux deux premières réunions du comité.

Paris, réunissant les six membres du comité de pilotage :

- Le 11 février 2014
- Le 1er avril 2014
- le 26 mai 2014
- le 23 septembre 2014
- le 5 janvier 2015
- le 19 janvier 2015
- le 4 février 2015

La diversité des statuts des personnes qui composent le comité de pilotage ainsi que l'éloignement géographique de 2 membres du comité de pilotage n'ayant pas permis des réunions physiques régulières, il a été décidé de faire des réunions à distance (par skype) et de créer un serveur de fichiers (dropbox) afin que tous les membres puissent suivre et contribuer en temps réel.

Le comité de suivi

La mise en œuvre de l'étude prévoyait également la création d'un comité de suivi composé d'administrateurs ou administratrices des huit associations qui composent le mouvement Solidarités Jeunesses (soit huit personnes). Cela devait permettre à la fois de mieux déterminer les besoins de futurs membres et les leviers qui permettent l'investissement, mais également contribuer à renforcer leur propre implication ainsi qu'à mieux comprendre les mécanismes de la gouvernance associative.

Afin de constituer le comité de suivi, un appel a été lancé suite à la première réunion du comité de pilotage en février, comprenant une feuille de route visant à expliciter le rôle et les missions du comité de suivi (voir annexe 1).

Les missions des membres du comité de suivi ont été ainsi présentées:

- co-organiser, avec le Conseil d'Administration /président-e et le/la DR, une réunion pour réaliser le diagnostic : distribution et recueil des diagnostics en amont de la réunion, réunion de finalisation...
- participer aux réunions du comité de suivi (2 réunions physiques pendant l'année et des réunions par skype ou téléphoniques selon les besoins et les disponibilités des membres),
- 1ère analyse des données du diagnostic, à travers notamment une analyse comparative

des données de différentes associations,

- diffuser le questionnaire d'enquête aux personnes concernées, au sein de la délégation
- recueillir les questionnaires d'enquête et faire une 1ère analyse,
- être garant du retour « utilisable » au comité de pilotage,
- optionnel : participer à la rédaction du document final.

Suite à cet appel, voici la liste des personnes qui ont été membres du comité de suivi :

- Laetitia Barbry élue au Conseil National de Solidarités Jeunesses
- Dominique Deniau, élue au Conseil d'Administration de l'Association Villages des Jeunes
- Emilie Faudot, élue au Conseil d'Administration du Centre de Beaumotte
- Virginie Savelli, élue au Conseil d'Administration de l'association Citrus
- Alonso Martin Kiko, élu au Conseil d'Administration de l'association Le Créneau
- Clémence Mallet, élue au Conseil d'Administration du Réseau d'Entraide Volontaire (REV)
- Lucienne Laroche, élue au Conseil d'Administration de Solidarités Jeunesses Poitou-Charentes
- Amal Daniel Masiero, élu au Conseil d'Administration de l'association Vir'Volt

Le comité de suivi s'est réuni pour la première fois le 12 avril 2014, en présence de 4 membres du comité de pilotage afin d'approfondir les objectifs de l'étude, de maîtriser les premiers outils créés par le comité de pilotage ainsi que la méthodologie de leur mise en œuvre par les membres du comité de suivi.

Une autre réunion du comité de suivi a eu lieu le 23 septembre à Paris, en présence de 2 membres seulement (et 3 membres du comité de pilotage).

Les outils

Le diagnostic générique des associations

Le diagnostic constitue un des éléments fondamentaux de l'étude pour deux raisons :

- il soulève des questions essentielles concernant le fonctionnement des associations et il permet de réaliser un état des lieux en ce qui concerne les mécanismes et les éléments qui freinent ou qui facilitent l'engagement au sein des instances et de construire une vision et une analyse commune de ces éléments au sein de l'association.

- il permet de comparer et confronter ces éléments avec ceux des autres associations participant à l'étude, qui ont des buts et des actions similaires aux leurs, mais des pratiques différentes. Nous considérons que cela permettrait à chacune des associations une meilleure connaissance de son propre fonctionnement mais aussi une capacité accrue de s'ouvrir à d'autres fonctionnements et de ne plus considérer sa gouvernance comme difficilement modifiable, voire immuable.

Ce diagnostic comprend deux parties :

- la première partie se veut plutôt factuelle et permet de recueillir des données sur le fonctionnement et sur la composition des instances ; elle pose également des questions sur ce que l'association met en place en termes d'implication des membres et de présentation du projet ; enfin elle permet de recueillir des informations sur le fonctionnement du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale (voir annexe 2).

- la deuxième partie (voir annexe 3) concerne le fond du projet associatif et interroge les besoins génériques de l'organisation pour fonctionner⁴, à savoir

1/ les intentions sont-elles claires et partagées ?

2/ l'organisation (décision, exécution, mesure) est-elle adéquate ? et

3/ les relations interpersonnelles sont-elles de qualité ?

Il s'agit donc d'évaluer collectivement la satisfaction des membres pour chacun de ces trois familles de besoins.

Sous la direction des membres du comité de suivi, la première partie du diagnostic devait être finalisée à la fin du mois de mai, tandis que la mise en place de la deuxième partie devait être complétée à l'automne 2014.

Le questionnaire d'enquête individuel

Ce questionnaire qualitatif portait sur le profil et les parcours des membres actifs des associations participant à l'étude, ainsi que sur les compétences sociales (voir annexe 4). Il visait des membres impliqués dans la réalisation des actions et dans les instances de gouvernance de l'association mais aussi des anciens membres actifs des différentes associations. La mise en place du questionnaire d'enquête réalisée aussi sous la direction des membres du comité de suivi devait se dérouler entre juin et août 2014, mais enfin d'atteindre un nombre de réponses satisfaisant, cette période s'est prolongée jusqu'à octobre 2014. Il a été proposé de remplir ce questionnaire soit directement en ligne, soit en version papier. Ce sont ainsi 67 questionnaires qui ont été remplis par

⁴ Outil et méthode proposés par Pierre Tavernier dans le cadre de plusieurs formations mises en place depuis 2012.

des bénévoles, dont 44 administrateurs ou administratrices.

Le traitement des résultats

Le traitement des données des questionnaires et des diagnostics et la première analyse ont été réalisés par Anayansi González Rodríguez dans le cadre d'un stage de 3 mois à Solidarités Jeunesses entre octobre 2014 et janvier 2015. Étudiante de doctorat en sociologie à l'Institut d'étude du développement économique et social (IEDES) de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, elle s'intéresse à l'analyse des pratiques des mouvements d'éducation populaire et leur impact sur les processus de transformation sociale.

La première étape du traitement des données a été consacrée au dépouillement des questionnaires d'enquête et des diagnostics, ainsi qu'à la systématisation des réponses des bénévoles. Ce travail a permis de regrouper les données et de les rendre plus homogènes, afin de décrire de façon plus succincte la situation générale de l'association. La deuxième étape reprend les réponses à certaines questions et les observations menées pendant la formation sur la gouvernance associative, afin d'apporter des éléments qualitatifs qui permettent de mettre en perspective l'analyse quantitative de données.

Les « journées d'étude »

→ Débat sur la gouvernance associative le 12 avril 2014

Dans le cadre de l'Assemblée Générale de Solidarités Jeunesses et en présence d'environ 80 acteurs et actrices de l'association, dont les membres du comité de pilotage et du comité de suivi et avec la contribution d'autres organismes et associations⁵, un débat sur la gouvernance a été organisé en 3 temps.

Un premier temps selon la méthode de « l'effet boule de neige » a permis de répondre à la question suivante : « sans oublier les valeurs qui sont à la base de notre mouvement (éducation populaire, culture associative, construction de la paix), à votre niveau d'implication, qu'est ce qui d'après vous marche ou ne marche pas dans notre fonctionnement ? » :

Dans un second temps, une discussion en plénière a eu lieu autour des questions suivantes :

- Comment peut-on conserver la priorité au projet associatif face aux besoins structurels de l'association (salariés, ressources...) ?

⁵ Mouvement Rural de la Jeunesse Chrétienne (MRJC), Dispositif Local d'Accompagnement de la Haute-Saône, Association au Coin de l'Oreille, La Ressourcerie - Association Rés'urgence

- Comment et pourquoi passe-t-on de participant au projet à acteur de la gouvernance du projet ? (Y-a-t-il des mécanismes mis en place pour favoriser la participation à la gouvernance associative des participants au projet?)
- Comment concilie-t-on prises de décisions démocratiques (qui nécessitent un long processus) et besoins structurels de l'association (qui nécessitent souvent une réactivité instantanée) ?
- Y-a-t-il une architecture définie de la prise de décisions? Si oui comment se structure-t-elle ? Comment s'organise-t-elle ? Faut-il définir clairement quelle décisions doivent être prises où ? Comment s'organise la mise en œuvre des décisions prises ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de la participation des salarié-e-s dans les instances de gouvernance de l'association ?

Enfin, les participants ont à nouveau été répartis en plusieurs groupes afin de travailler sur « la gouvernance de nos rêves ».

Les comptes rendus de ces différents temps sont partiels mais disponibles. Ce débat a en tout cas permis aux participants de questionner les fondamentaux de la gouvernance associative, d'échanger sur leurs visions respectives et de les confronter au fonctionnement et aux fondamentaux d'autres associations. Il a aussi constitué la première étape du processus de construction de la gouvernance associative à laquelle l'association souhaite tendre.

→ **Atelier sur le projet associatif le 6 juin 2014**

Intervention d'une formatrice extérieure (Isabelle Hardy) dans le cadre de la réunion du Conseil National de juin, afin d'animer un atelier sur le projet associatif et les visions et raisons qui motivent l'engagement de chacun.

Dans un contexte d'évolution récente de la composition de ses dirigeants (renouvellement et rajeunissement important ces deux dernières années), dans le cadre d'une réflexion au long cours sur la gouvernance, les élu-e-s de Solidarités Jeunesses souhaitaient prendre un temps de réflexion sur le projet associatif du mouvement autour des objectifs suivants :

- confronter les raisons / visions qui motivent l'engagement de chacun d'entre nous à Solidarités Jeunesses (élu-e-s et salarié-e-s),
- faire émerger ce qui nous rassemble,
- renforcer le sentiment d'appartenance grâce à une meilleure appropriation de la vision de l'association.

A moyen terme, l'intention de ce travail était de servir de base de travail à un projet associatif écrit

et servant de repère pour les 3-5 années à venir. Cet atelier s'est déroulé selon la méthode du carrousel romain, en 5 groupes, afin de faire émerger les visions et les raisons qui rassemblent et motivent les intérêts de chacun-e (voir comptes rendus des rapporteurs). La dernière étape a consisté à se mettre d'accord sur les valeurs communes, ce qui s'est avéré plus compliqué que prévu, et a montré la nécessité de catégoriser et d'ordonner les termes, afin de rendre plus lisible le projet par des tierces personnes.

Pour donner suite à cet atelier, il a été proposé de mettre en place un groupe de travail chargé de continuer la réflexion entamée pour aboutir à un projet associatif écrit. Les craintes soulevées par ce document écrit auprès de certaines personnes ont néanmoins montré l'importance de démontrer à nouveau l'utilité de ce travail, et il a donc été proposé de reprendre un temps sur cette question lors du Conseil National d'octobre.



→ Conseil National des 6 et 7 octobre 2014

Durant ce Conseil National, ont eu lieu un temps de présentation des premiers résultats et analyses des diagnostics et enquêtes comparés, ainsi qu'un temps de rappel des arguments en faveur de la rédaction du projet associatif du mouvement. Un groupe de travail de 6 personnes a ainsi été constitué et chargé de proposer un document d'ici février 2015.

→ **Formation sur la gouvernance associative, les 15 et 16 novembre 2014**

Cette formation a eu lieu dans la continuité de la formation des 16 et 17 novembre 2013 et a réuni les Président-e-s des associations, les délégué-e-s régionaux-ales et certains autres élu-e-s des délégations et du Conseil National. Elle a été conçue et animée par Pierre TAVERNIER, Consultant et formateur du cabinet AT Conseil, expert certifié en mode de gouvernance Sociocratique et Président du Centre Français de Sociocratie.

L'objectif de la formation était de donner aux participants, administrateurs/rices élu-e-s et délégué-e-s salarié-e-s les moyens d'optimiser la gouvernance des associations dont ils sont responsables et d'optimiser leur collaboration. La formation visait à donner aux participants des outils pour améliorer notamment les processus de prise de décision, la définition des rôles respectifs des administrateurs bénévoles et des salariés dans ce processus. Elle visait enfin à éclairer les éléments qui fondent la légitimité de chacun dans sa participation à la direction de l'association.

Les apprentissages et les échanges de cette formation ont fait l'objet d'un livret de formation qui sera diffusé aux participant-e-s et plus largement au sein du mouvement, et qui sera parfois repris dans la troisième partie de ce rapport.

→ **Présentation des résultats de l'étude et travail sur les suites lors du Conseil National le 24 janvier 2015**

Un temps du Conseil National (35 participants, élu-e-s, salarié-e-s et volontaires) de janvier 2015 a été consacré à la présentation des résultats de l'étude puis à un travail en groupes sur l'appropriation des freins et des leviers et l'élaboration de propositions de solutions à mettre en œuvre au niveau du mouvement. Il a ensuite été proposé aux participants que le comité de pilotage fasse la synthèse de ces résultats pour la présenter en dernière partie de ce rapport.

Calendrier réalisé

→ **Janvier-mars 2014:** 1ère réunion du comité de pilotage (lancement de l'étude)

- ◆ élaboration du questionnaire d'enquête
- ◆ élaboration du diagnostic générique

→ **Avril 2014 :**

- ◆ 2ème réunion du comité de pilotage
- ◆ 1ère réunion du comité de suivi
- ◆ débat sur la gouvernance associative lors de l'Assemblée Générale

- **Fin mai 2014 :**
 - ◆ réalisation de la première partie du diagnostic dans les associations
- **Juin à août 2014 :**
 - ◆ réalisation des questionnaires individuels d'enquête.
 - ◆ atelier projet associatif lors du Conseil National
- **Septembre 2014 :**
 - ◆ analyse et mise en commun des résultats de la première partie des diagnostics.
 - ◆ formation des membres du comité de suivi aux objectifs et à la méthodologie de la deuxième partie du diagnostic
- **Octobre 2014 :**
 - ◆ présentation à l'ensemble du mouvement Solidarités Jeunesses des premiers résultats lors du Conseil National
 - ◆ prolongement de la phase de réalisation des questionnaires d'enquête
 - ◆ réalisation de la deuxième partie du diagnostic
- **Novembre 2014 :**
 - ◆ analyses comparées des diagnostics et questionnaires
 - ◆ analyse et mise en commun des résultats de la deuxième partie des diagnostics
 - ◆ formation gouvernance associative
- **Décembre 2014 / janvier 2015 :**
 - ◆ identification et partage des éléments facilitateurs de l'engagement des personnes dans la gouvernance associative
- **Janvier / février 2015 :**
 - ◆ rédaction du rapport final de l'étude
 - ◆ présentation des résultats de l'étude à l'ensemble du mouvement Solidarités Jeunesses
 - ◆ atelier sur les suites et pistes d'actions lors du Conseil National

Conclusion

La méthodologie prévue dans cette démarche de recherche-action a globalement été respectée, même si le calendrier a parfois dû être modifié pour laisser plus de temps aux associations afin de réaliser les travaux.

Les difficultés rencontrées sont de trois types :

- éloignement géographique des membres du comité de pilotage et donc difficulté à se réunir régulièrement
- manque de motivation et de disponibilité des administrateurs pour le comité de suivi et

donc faible nombre de questionnaires individuels dans certaines associations

➤ manque de formation et d'accompagnement des membres du comité de suivi pour la réalisation de la seconde partie du diagnostic

Néanmoins, la démarche de recherche-action a porté ses fruits puisque ce sont près de 80 personnes qui ont été associées à ces travaux au sein du mouvement. Nous pouvons donc estimer que dans le temps imparti (un an), la méthodologie était appropriée.

Capabilité, autonomisation, participation : enjeux de gouvernance associative ?
Le cas des organisations collectives employeurs

Partie 3 – Résultats de l'étude

Rappel de l'hypothèse:

Cette étude s'efforce de vérifier et d'analyser que **la participation aux instances de gouvernance des jeunes est facilitée quand l'association leur permet de prendre des responsabilités dans les activités au quotidien, ainsi que des rôles de représentation à l'extérieur, ou encore d'avoir une contribution effective dans des espaces intermédiaires.**

1 – Premiers apports

→ Sur la découverte du mouvement

Les questionnaires individuels⁶ montrent qu'il existe 4 manières principales de découvrir le mouvement Solidarités Jeunesses :

1. par les actions, en général en tant que volontaire sur un chantier ou en volontariat
2. par les personnes, dans le cadre familial, amical ou professionnel
3. par l'activité professionnelle : stage, formation ou emploi
4. par curiosité (en surfant sur internet) ou proximité (en tant qu'habitant de la commune)

La première activité des bénévoles est très souvent un volontariat long-terme (20%) ou l'animation d'un chantier international (15%), ce qui tend à montrer que c'est en démarrant par un engagement fort sur une action importante du mouvement que l'on souhaite s'y engager par la suite. Il est assez significatif de noter que la participation au Conseil d'Administration/Conseil National arrive en 3ème position du classement des premières activités (7%), ce qui voudrait dire que certaines personnes se sont engagées en intégrant directement les instances de gouvernance. Il existe enfin, dans les réponses, un grand nombre d'activités du quotidien (voir plus bas), telles que la cuisine, l'accueil des volontaires ou le soutien technique, relevant donc du niveau de responsabilité « opérationnel ».

→ Sur les associations

La première partie du diagnostic permet de relever l'existence d'un nombre d'adhérents très variable selon les associations. Il est relativement important pour Solidarités Jeunesses car tous les volontaires qui partent en chantier ou volontariat adhèrent à l'association ; il est assez faible dans certaines délégations, parfois proche ou égal au nombre de bénévoles et d'administrateurs.

⁶

Question 1 : « comment as-tu connu Solidarités Jeunesses ? »

Les données recueillies dans le tableau ci-dessous reflètent la vision des personnes qui ont rempli le diagnostic et ne sont pas un portrait quantitatif complet des associations, notamment parce que certains chiffres sont approximatifs et parce que le terme « bénévoles » n'a pas été interprété de la même manière par toutes les associations, mais permettent de donner un aperçu global :

	Adhérents Physiques	Bénévoles	Administrateurs
Solidarités Jeunesses	1228	20-100	15
Ile-de-France	15	30	8
Poitou-Charentes	15	5	8
Midi-Pyrénées	68	15	10
Languedoc-Roussillon	14	14	10
Franche-Comté	60	15	10
Auvergne-Rhone Alpes	25	10	10
Provence-Alpes-Côte d'Azur	Plusieurs centaines	40	12
Total	1450 ou plus	150-200	83

Question 1 du diagnostic – partie 1

Il existe plusieurs statuts dans les associations (distingués dans le questionnaire d'enquête) : membre du Conseil d'Administration/Conseil National, adhérent et bénévole. Certains commentaires dans les différents outils et dans les observations réalisées lors de la formation, laissent à penser que les catégories ne sont pas toujours très claires.



→ Sur les bénévoles

En reprenant les données ci-dessus, le nombre de bénévoles actifs estimé au sein du mouvement se situe entre 176 et 276 personnes. Le nombre total de bénévoles qui a participé à l'enquête est de 67 (dont 44 membres du Conseil d'Administration/Conseil National et 15 membres du bureau) ; ce chiffre se situe donc dans une fourchette de 24% à 38% de tous les bénévoles du mouvement.

Les statistiques suivantes ne couvrent certes pas la totalité des bénévoles – administrateurs ou pas – du mouvement et nous sommes conscients du phénomène d'auto-sélection (ceux et celles qui se sentent concerné-e-s y répondent); certaines personnes ayant répondu au questionnaire sont aussi d'anciens administrateurs ou administratrices. De plus, la partie 1 du diagnostic (état des lieux) n'a permis de recueillir des données que sur les membres des Conseil d'Administration. Néanmoins, en regardant de plus près qui a répondu au questionnaire, **le comité de pilotage estime que ces statistiques sont globalement représentatives et donc pertinentes.**

NB : la première série de graphiques est issue des données des questionnaires et concerne donc les 67 personnes (élu-e-s ou non) y ayant répondu.

Graphique 1-a – âges des bénévoles en 2014

Lecture :

Les catégories *20-29 ans* et *30-39 ans* représentent chacune 1 bénévole sur 3, alors qu'il n'y aucun bénévole de moins de 20 ans et que les plus de 60 ans représentent 16% des effectifs, soit moins d'un bénévole sur 5.

Graphique 1-b – l'ancienneté des bénévoles en 2014

Lecture :

Plus de la moitié des bénévoles (élus ou non) a moins de 5 ans d'ancienneté, un quart a entre 6 et 10 ans d'ancienneté ; seuls 23% des bénévoles sont engagés depuis plus de 10 ans, dont 4% depuis plus de 20 ans !

Graphique 1-c - Le temps consacré à

ion par mois

Lecture :

37% des bénévoles consacrent moins de 5 heures par mois à leur association, soit presque 2 bénévoles sur 5 ; les 3 autres se répartissent équitablement entre 5 et 10h, entre 10 et 15h et plus de 15h par mois.

→ Sur les administrateurs et administratrices

La partie 1 du diagnostic nous a permis de vérifier une partie du postulat de départ, à savoir la faible longévité des élu-e-s à Solidarités Jeunesses. Il s'avère donc qu'en 2014, la moyenne d'ancienneté des élu-e-s est de 3,64 ans (3,55 hors Conseil National) et de 2,23 ans pour les membres des bureaux (2,06 hors Conseil National). Si l'on s'intéresse à chaque association, excepté en PACA (6,3 ans) et au Conseil National (5,27), la moyenne est autour de 3 ans (soit l'équivalent d'un mandat). Même si cela ne concerne que la situation actuelle (en 2014) et pas l'évolution par le passé, on peut néanmoins constater qu'en 2014, 1 élu-e sur 2 au sein du mouvement est dans son premier mandat.

NB : les graphiques 1 et 3 sont tirés des réponses aux questionnaires d'enquête et concernent donc 44 élu-e-s ; le graphique 2 est issu du diagnostic et concerne donc à priori presque tous les élu-e-s (environ 80 personnes).

Graphique 2-a – l'âge des administrateurs et administratrices en 2014

Lecture:

Les parts de 20-29 ans et de 30-39 ans diminuent chez les élu-e-s mais représente quand même un peu plus de la moitié (54%); c'est la part des plus de 60 ans qui augmente le plus, passant ainsi à 1 élu-e sur 3.

Graphique 2-b - l'ancienneté des administrateurs et administratrices en 2014

Lecture:

Près de 4 élu-e-s sur 5 ont moins de 5 ans d'ancienneté (2 sur 3 sont dans leur premier mandat). 1 élu-e sur 5 seulement a donc plus de 6 ans d'ancienneté, soit l'équivalent de 2 mandats. Seuls 2 élu-e-s sur le total sont présents depuis plus de 20 ans.

G
r
a
p
h
i
q
u

e 2-c - Le temps consacré à l'association par mois

Lecture:

Le temps consacré par les élu-e-s se répartit équitablement; la part de 10 à 15h augmente par rapport aux bénévoles et celle des moins de 5h diminue. Les membres de bureau se situent en majorité dans les + de 10 et + de 15 heures.

Au vu de ces 2 séries de graphiques, quelques interrogations surgissent:

Sur les tranches d'âge, tout d'abord, on note l'absence des moins de 20 ans; elle ne reflète probablement pas la réalité dans les bénévoles (ils n'ont pas tous répondu au questionnaire), mais se vérifie au niveau des instances. Comment expliquer qu'il n'y a pas de jeunes de moins de 20 ans dans les instances alors qu'il s'agit d'un public prioritaire dans les actions? Comment, aussi, interpréter le relatif "vieillissement" des bénévoles lorsqu'ils/elles sont dans les instances?

Concernant l'ancienneté, on peut s'étonner de la comparaison des deux graphiques. En effet, on aurait pu imaginer que c'est dans les instances que la part d'anciens est la plus forte, or c'est l'inverse qui se produit. Comment expliquer que 2 élu-e-s sur 3 en soient à leur premier mandat? Pourquoi n'y a-t-il pas plus d'anciens (plus de 10 ans)?

Enfin, on pourrait certes s'interroger sur l'inégale répartition du temps consacré à l'association, mais cela peut simplement s'expliquer par le temps disponible variable selon les personnes. Il aurait pu être intéressant de croiser ces données avec les âges pour vérifier si les plus de 60 ans par exemple consacraient plus de temps que les "jeunes".

2 - Espaces d'engagement & niveaux de responsabilité

Au sein des associations, nous avons distingué 3 catégories d'espaces dans lesquels les bénévoles peuvent participer, prendre des responsabilités et construire leur parcours

- a) les activités au quotidien ;
- b) les espaces intermédiaires ;
- c) les instances de gouvernance.

Ensuite, l'étude ayant pris comme postulat initial que la participation des bénévoles aux instances de gouvernance est facilitée quand l'association leur permet de prendre des responsabilités dans les activités au quotidien et les espaces intermédiaires, il nous a paru intéressant d'associer un niveau de responsabilité à chaque espace d'engagement:

Les espaces d'engagement	Les niveaux de responsabilité
<u>Les activités au quotidien :</u> l'exécution, l'organisation et l'animation.	<i>Opérationnel</i>
<u>Les espaces intermédiaires :</u> les commissions ou les groupes de travail et la représentation à l'extérieur.	<i>Stratégique</i>
<u>Les instances de gouvernance :</u> l'Assemblée Générale, le Conseil National et le Conseil d'Administration.	<i>Politique</i>

Capabilité, autonomisation, participation : enjeux de gouvernance associative ?
Le cas des organisations collectives employeurs

Le tableau suivant répertorie les exemples d'activités donnés dans les réponses aux questionnaires d'enquête individuels selon les catégories correspondantes à chaque espace d'engagement et niveau de responsabilité.

Tableau : Activités par espace d'engagement et niveau de responsabilité					
Espace d'engagement	Niveau de responsabilité	Type	Activité		
Les activités au quotidien	Opérationnel	Exécution	Volontariat La diffusion et la communication Les échanges informels La cuisine Le témoignage d'expériences La traduction de documents Les courses	Rassemblement National Les rencontres inter-délégations Le jardinage L'entretien et le renouvellement du patrimoine/bâtiment La tenue de stands La transportation La taverne	La prospection de groupes Les permanences La rédaction du livret volontaire L'aide au ménage La mécanique Le réseau informatique La prestation de services
		Organisation	L'organisation d'événements culturels et associatifs L'accueil, la rencontre et l'échange des volontaires Les repas internationaux Week-end de préparation au départ (PESD) La vie collective	Le service civique Le secrétariat La gestion et l'accueil de groupes Les visites et les activités autour de la culture locale	Les conseils bâtiments Mobilisation des bénévoles Participation à des formations La journée de volontariat
		Animation	L'animation des chantiers L'animation des formations L'animation d'ateliers Les cours de français	L'animation des projets avec associations locales Présenter le mouvement ou l'association Les projets en milieu scolaire La transmission de l'histoire de l'association	L'encadrement des travaux L'émulation des autres acteurs La création des outils
Les espaces intermédiaires	Stratégique	Gestion	La réflexion, le développement et le montage de projets Les groupes de travail et les commissions Le salariat	Création de la Délégation Régionale La prospection des chantiers Aide au recrutement	Stage Gestion de la comptabilité Le montage du budget
		Représentation	Les forums associatifs ou salons Les rencontres avec des élus	Les rencontres des réseaux internationaux La rencontre avec des partenaires	Les espaces de représentation
Les instances de gouvernance	Politique	Administration	Le CA/CN	Les AG	Le bureau national/régional

Le traitement des données a permis ensuite de comptabiliser le nombre de réponses par activité et de faire des statistiques en pourcentage par catégories.

D'une manière générale, à travers les réponses aux diagnostics, il apparaît que les associations impliquent des bénévoles pour la plus part dans l'exécution, l'organisation et l'animation des activités au quotidien (88%), qui peuvent être – comme le montre le tableau ci-dessus – assez nombreuses et variées au sein du mouvement. L'investissement sur les niveaux stratégique et politique demeure relativement faible.

Type d'activité	Taux de réponses	Espace d'engagement	Niveau de responsabilité	
Exécution	30%	Les activités au quotidien	Opérationnel	88%
Organisation	35%			
Animation	23%			
Gestion	5%	Les espaces intermédiaires	Stratégique	8%
Représentation	3%			
Administration	5%	Les instances de gouvernance	Politique	5%

D1Q3 : Activités dans lesquelles les bénévoles sont impliqué-e-s.

De même, les bénévoles estiment que ce sont les activités au quotidien (78%), notamment celles d'organisation (par exemple les événements culturels et associatifs) et d'animation (en premier l'animation d'un chantier), qui leur ont permis de consolider leur engagement au sein de leur association à court terme. Les espaces intermédiaires et les instances de gouvernance sont là encore peu mentionnés à court terme.

Type d'activité	Taux de réponses	Espace d'engagement	Niveau de responsabilité	
Exécution	14%	Les activités au quotidien	Opérationnel	78%
Organisation	38%			
Animation	26%			
Gestion	9%	Les espaces intermédiaires	Stratégique	9%
Représentation	0%			
Administration	13%	Les instances de gouvernance	Politique	13%

EQ5b : éléments de consolidation de l'engagement à court terme

A/ Les activités au quotidien : le niveau de responsabilité opérationnel

Il apparaît donc de prime abord que le parcours associatif de nombreux bénévoles est dans un premier temps construit sur les activités au quotidien, donc sur de l'opérationnel, ce qui est cohérent au vu de la diversité des activités possibles au sein des associations, notamment les délégations. C'est donc assez logiquement de cette manière, par de l'opérationnel, que la plupart des bénévoles entrent dans les associations. Les exemples donnés montrent qu'il s'agit des activités les plus accessibles, car « ouvertes au public », tel que le repas international sur un chantier ; on peut citer également les actions de volontariat, sur lesquelles des centaines de volontaires sont inscrits par Solidarités Jeunesses chaque année, certains pouvant ensuite s'impliquer au niveau d'une délégation régionale ou du secrétariat national pour les franciliens.

De l'autre côté, le diagnostic (partie 1) permettait de recenser les outils mis en place par les associations pour impliquer les bénévoles dans les activités. Hormis quelques exemples originaux propres à certaines associations (séjour participatif ou plaquette « comment devenir bénévole ? »⁷), la mobilisation de nouveaux bénévoles repose uniquement sur le « *bouche-à-oreille* », le « *réseau* » et « *les amis* » et se fait de manière « *individuelle* » et « *ponctuelle* », sur de « *l'appel au secours* », bref « *au coup par coup* » et « *au cas par cas* »⁸ ! Par ailleurs, dans la plupart des cas, la responsabilité d'impliquer les bénévoles ne repose pas sur quelqu'un en particulier. Elle est faite par « toute l'équipe » ou « *par les personnes présentes, motivées sur le moment* ». La stratégie d'implication dans les activités au quotidien se fait donc principalement de manière non structurée et en fonction de besoins ; on fait appel à des bénévoles lorsqu'une activité le nécessite.

⁷

Respectivement à Villages des Jeunes (PACA) et au Centre de Beaumotte (Franche-Comté) ; voir annexe 5

⁸

Citations extraites des diagnostics



Le diagnostic montre également qu'aucune association n'a mis en place de moyen de présentation du projet associatif aux nouveaux bénévoles. On peut seulement citer l'exemple du temps de présentation du mouvement qui a systématiquement lieu avant l'Assemblée Générale de Solidarités Jeunesses pour les « primo-arrivants » ; cependant ce temps n'est semble-t-il pas mis en place dans les délégations. C'est à travers la participation à l'Assemblée Générale en tant que telle, à des portes-ouvertes, comme « les Bateleurs en Fleurs » en Poitou-Charentes ou à un événement culturel que le projet est présenté, par conséquent à travers des discussions informelles exclusivement. Il n'y a pas de réunion, ni d'outil ou de méthode d'animation spécifiques pour permettre à de nouvelles personnes de comprendre comment fonctionnent les associations et leurs buts. Les supports papier sont parfois utilisés quand ils existent, ce qui ne semble pas être le cas dans toutes les associations.

Avant de s'intéresser aux autres espaces d'engagement, on peut d'ores et déjà se demander si le fait que la richesse des activités au quotidien (facilitée par l'ancrage local des délégations et donc la proximité) lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'une stratégie d'implication plus structurée, ne risque pas de restreindre la responsabilité des bénévoles à un niveau opérationnel et leur capacité à aller vers les autres niveaux stratégique et politique ?

B/ Les espaces intermédiaires : le niveau de responsabilité stratégique

On l'a vu, c'est sur les activités au quotidien et sur de l'opérationnel que l'implication des bénévoles est la plus forte, que ce soit d'après les diagnostics aussi bien que les questionnaires individuels ; à court terme, l'implication est beaucoup moins importante dans les espaces intermédiaires (8% et 9%), définis ici par la représentation et les commissions ou groupes de travail.

● La représentation de l'association à l'extérieur

La plupart des bénévoles estiment avoir eu l'occasion de représenter l'association (71% des répondants aux questionnaires), mais les activités de représentation n'ont été signalées par aucun bénévole comme des éléments contribuant à la consolidation de leur engagement. Cela s'explique d'une part par le manque de clarté quant à ce que recouvrent les activités de représentation ; en effet, dans les questionnaires, les occasions de représenter l'association qui sont citées en exemple sont pour moitié des activités relevant – selon notre classement - plutôt de l'animation ou de l'organisation (événements culturels ou associatifs organisés par les délégations, des activités d'animation). L'autre moitié correspond effectivement à ce que l'on entend par des activités de représentation, telles que les rencontres avec des partenaires (15%), des forums associatifs ou salons (14%), des rencontres avec des élus (13%) et des rencontres des réseaux internationaux (5%).

Cette faiblesse de l'activité de représentation comme élément consolidant l'engagement s'explique d'autre part par le manque d'informations et de formation pour assurer de manière satisfaisante la représentation. Le questionnaire d'enquête dévoile en effet qu'un tiers des bénévoles qui a eu l'occasion de représenter l'association, considère ne pas avoir eu assez d'informations et de formation pour l'assurer de manière satisfaisante. Plusieurs arguments accompagnent ce constat :

- *« il faut beaucoup de temps pour apprendre »*
- *« il n'y a pas de formation à la représentation »*
- *« il y a toujours des salariés présents qui maîtrisent mieux et peuvent assurer la représentation »*
- *« il est difficile de synthétiser et présenter l'ensemble des activités et des valeurs de l'association, ainsi que de maîtriser des sujets techniques ou des aspects plus fins (comme les finances et les partenariats) ou concrets (liés à la mise en place des projets) »*

Dans les deux tiers de bénévoles considérant avoir eu assez d'informations et de formation pour

assurer de manière satisfaisante la représentation, certains émettent néanmoins des réserves : « l'accompagnement est insuffisant et laborieux », « il manque des clés de communication adéquates pour transmettre le projet » et « le discours se rode par l'expérience ». D'autre part, ils/elles pensent qu'il manque un support ou que le support existant n'est pas adapté pour assurer la représentation : « Le réel problème de représentation et d'explication c'est le support. Un



catalogue unique et lourd, ça tue l'engagement local ».

L'activité de représentation est semble-t-il caricaturale de la mission qui est confiée à des bénévoles – notamment des élu-e-s – parce que l'on considère que cela relève « naturellement » de leur rôle sans mettre en place l'accompagnement nécessaire ou les outils en amont. Par conséquent, ils/elles peuvent facilement se reposer sur les salariés, jugés plus compétents pour assurer ces fonctions, tandis que les salarié-e-s ne font probablement pas assez appel à eux. On voit donc que pour les activités de représentation, la présence des salariés tend en partie à *déresponsabiliser* ou délégitimer les bénévoles. On peut aussi se demander si cette activité n'est pas jugée peu valorisante pour les bénévoles et si elle n'est par conséquent pas insuffisamment valorisée au sein des associations. Enfin, il y a probablement un lien de corrélation avec le manque de clarté du projet pour les bénévoles – y compris les nouveaux élus – qui du coup ne se sentent pas suffisamment armés pour représenter l'association...

- **Les commissions et groupes de travail**

Les données présentées dans l'aperçu général montrent que les activités dites de gestion

(réflexion, montage de projets, commissions et groupes de travail etc.) permettent aux bénévoles de consolider leur engagement au sein de l'association de manière relativement faible à court terme (9%) ; cet élément se révèle de manière plus importante à long terme (20%). En effet, le questionnaire d'enquête montre que la réflexion, le développement et le montage de projets (13%) et la participation dans les groupes de travail et les commissions (5%) gagnent en importance dans les réponses des bénévoles.

Pourtant, ces espaces intermédiaires ne semblent pas toujours être suffisamment valorisés au sein du mouvement. Si depuis longtemps au niveau de Solidarités Jeunesses, trois commissions (Finances, Solidarité et Lutte contre les Exclusions, International) et plusieurs groupes de travail ont été mis en place, les bénévoles non élus n'y sont que très rarement associés. Du côté des délégations, seulement 2 délégations disposent de commissions se réunissant régulièrement depuis plusieurs années ; certaines ont créé des commissions en 2014. Dans d'autres délégations, il existe des groupes de travail - même s'ils ne sont pas toujours nommés comme tels – qui se réunissent pour travailler sur du montage de projet (par exemple un festival). Le diagnostic montre que ces espaces sont majoritairement composés de salariés et d'administrateurs, assez peu de bénévoles.

Si l'on prend l'exemple de l'association *Les Villages des Jeunes* en PACA, il y existe depuis 2011 et 2012 trois commissions et trois groupes de travail⁹ ; 2 ou 3 autres groupes se sont également réunis ou sont en stand-by. Il est intéressant de noter que ces espaces sont composés d'abord d'élus et de salariés et, pour certains, de bénévoles/membres actifs (non élus). Les sujets traités dans ces espaces sont ceux qui reviennent régulièrement dans l'ordre du jour des réunions du Conseil d'Administration. Le diagnostic montre qu'il s'agit pour cette association d'un moyen affirmé et partagé d'impliquer les bénévoles et d'accueillir/intégrer les nouveaux élu-e-s, alors que cela apparaît très peu dans les diagnostics des autres associations (Conseil National compris).

Il semble donc que – même lorsqu'ils existent – les espaces intermédiaires ne sont pas identifiés comme tels et pourraient donc être mieux valorisés par les associations comme un moyen de faire prendre des responsabilités à des bénévoles. A ce stade, on peut supposer que l'absence d'espaces intermédiaires suffisamment identifiés et développés prive les bénévoles de la possibilité d'atteindre une meilleure autonomisation et de se familiariser de façon pratique au fonctionnement de la structure avant de s'engager dans les instances de gouvernance. Deux types de parcours semblent alors se dessiner :

a) soit les bénévoles s'engagent directement dans les instances de gouvernance, sans passer par

⁹

Commissions : finances, technique et alimentation ; groupes de travail : Maison Tremplin, Trompes, 50 ans.

des espaces intermédiaires pour se familiariser avec le projet, afin de trouver une place à l'intérieur du mouvement et comprendre l'ensemble des domaines d'intervention,

b) soit ils/elles participent exclusivement aux activités au quotidien – voire malgré tout pour certains aux espaces intermédiaires lorsqu'ils existent – et s'abstiennent de prendre d'autres



responsabilités au sein des instances de gouvernances.

C/ Les instances de gouvernance : le niveau de responsabilité politique

Cette partie sur les instances de gouvernance s'appuie à la fois sur les réponses des questionnaires individuels, les diagnostics (partie 1) et les échanges qui ont eu lieu lors des « journées d'étude », notamment la formation sur la gouvernance associative. Il en découle que les éléments factuels sont moins importants que dans les 2 parties précédentes, au profit d'éléments d'analyse, qui sont répartis en 4 sous-parties : l'intégration et l'accompagnement des nouveaux élu-e-s ; le fonctionnement des réunions ; la prise de décisions et le rôle et la légitimité des élu-e-s. Ce tour d'horizon étant complété par un paragraphe d'informations générales et un paragraphe sur les Assemblées Générales.

● Informations générales sur les Conseils d'Administration

- Les réunions de Conseil d'Administration ont en majorité lieu tous les 2 mois (hors été), soit 5 fois par an, tous les mois et demi dans certaines régions et 4 fois par an pour le Conseil National.
- Les réunions de bureau sont plus variables selon les associations, de 1 fois par mois à 3 fois par an selon les délégations ; le bureau de Solidarités Jeunesses se réunit 6 à 7 fois par an. Dans 2 délégations, il n'y a pas de réunions de bureau du tout.
- Le nombre d'administrateurs est en moyenne de 10 personnes dans les délégations et il est de 19 au Conseil National.
- La durée des mandats des administrateurs et administratrices est de 3 ans.
- Les sujets qui reviennent dans l'ordre du jour : les ressources humaines, le projet associatif, les projets en cours, les finances, les événements, les réseaux et partenariats etc.
- les réunions sont en règle générale « ouvertes » aux salarié-e-s, volontaires qui le souhaitent et à des invités (bénévoles, candidats etc.).

La question 4 du questionnaire pour les administrateurs et administratrices posait la question de la

satisfaction avec le fonctionnement du Conseil d'Administration/Conseil National :

Si le taux de satisfaction des bénévoles vis-à-vis du fonctionnement des instances de gouvernance est globalement bon, les questionnaires, la deuxième partie du diagnostic et les observations faites durant la formation sur la gouvernance associative, font ressortir plusieurs problématiques liées à l'organisation des réunions, ainsi qu'à l'intégration et l'accompagnement des nouveaux administrateurs. Peu d'administrateurs et administratrices sont pleinement satisfaits du fonctionnement des instances de gouvernance, tout en acceptant ou en se contentant de l'imperfection (« *on ne peut pas être satisfait sinon on va s'ennuyer... !* »).

● L'intégration et l'accompagnement des nouveaux élu-e-s

Il est intéressant de noter que pour un certain nombre d'élu-e-s, les étapes qui les ont amenés à se présenter à l'élection du Conseil d'Administration ne sont pas claires ; il ne s'agit donc pas nécessairement de la suite logique d'un parcours associatif construit et aboutissant aux instances. La décision est parfois prise parce qu'il y a besoin de nouvelles personnes et que l'on est sollicité (« *on m'a demandé de venir* »), même lorsqu'il n'y a pas une longue expérience bénévole en amont. Pour certaines personnes, l'entrée dans les instances devient un moyen de découvrir le fonctionnement qu'elles ne maîtrisent pas encore. Pour d'autres, il s'agit de l'envie de passer un cap et de s'engager davantage, de prendre part aux décisions, d'être pleinement acteur/actrice du mouvement etc. Il apparaît en tout cas clairement que l'arrivée de nouveaux élu-e-s repose souvent sur « l'incitation » de la part d'un-e salarié-e ou d'un-e élu-e, ce qui s'apparente à un système de cooptation (officialisé certes par l'élection lors de l'Assemblée Générale), où l'on est obligé de connaître quelqu'un pour entrer dans la structure.

Dans le diagnostic, il apparaît qu'aucune association n'a imaginé une démarche formalisée d'accueil et d'intégration d'un-e nouvel-le élu-e. Avant l'élection, il est parfois proposé de participer à une réunion de Conseil d'Administration en tant qu'observateur. Après l'élection, il y a dans la majorité des cas un accueil très informel, reposant sur la convivialité (« *autour d'un apéro* »), la bonne volonté des personnes ou sur des discussions informelles pour présenter le projet et expliquer le fonctionnement. On considère que ce sont ensuite les réunions qui permettront aux nouveaux de comprendre le fonctionnement et de trouver leur place... Cette manière de faire et ce qu'elle sous-tend est résumée ainsi dans un des diagnostics :

« L'intégration peut être longue, le temps que le candidat trouve sa place, décrypte les codes et usages. Mais un regard bienveillant est toujours porté sur lui. »

Bien que cela n'a pas pu être étudié à travers les différents outils, il serait intéressant de se demander dans quelle mesure cela ne provoque parfois pas l'insatisfaction – puis ensuite le départ ou l'abandon – de certaines personnes qui ne se retrouvent pas dans ce fonctionnement non-formel (bien que bienveillant). D'une manière générale, il n'y a pas unanimité à Solidarités Jeunesses sur la nécessité de présenter formellement le projet associatif aux nouveaux bénévoles, ce qui renvoie sans doute à une certaine peur de l'abstrait et une préférence pour le concret (le faire) dans la culture du mouvement. Dans une stratégie d'implication définie, ces deux aspects ne peuvent-ils pas cependant être complémentaires et équilibrés ?

INTÉGRATION DES NOUVEAUX ÉLUS...



Si l'on s'intéresse ensuite aux questionnaires, les réponses montrent que les personnes n'attendent pas nécessairement plus de formalisme, mais plutôt plus de temps pour comprendre les rôles et ce qui est attendu d'un-e élu-e. D'après les questionnaires individuels, les 3 principales conditions pour permettre l'engagement en tant qu'administrateur ou administratrice seraient les suivantes :

- Accorder une période pour appréhender la structure et son fonctionnement
- la convivialité et la bonne ambiance
- la disponibilité (le temps)

A la question de ce qui pourrait être fait pour renforcer l'engagement de nouvelles personnes, les propositions principales sont :

- La définition et différenciation des rôles des bénévoles
- Accorder une période pour appréhender la structure et son fonctionnement
- L'accompagnement et le soutien de la part des membres plus anciens
- Renforcer la communication externe et l'image de l'association à l'extérieur

Cette période d'adaptation ou d'intégration « pour appréhender la structure et son

fonctionnement » est évidemment importante et il s'avère qu'on laisse effectivement ce temps aux nouveaux quand ils arrivent, de manière implicite en général ou « forcée » s'ils ne connaissent pas encore la structure. Par conséquent, on peut se demander si cette étape ne devait pas être travaillée avant l'intégration des instances (dans des espaces intermédiaires et/ou par étapes) et s'il ne pouvait pas exister un accompagnement particulier par les anciens pour les nouveaux au sein des instances. Un système de parrainage existe ainsi depuis quelques années dans la délégation de Franche-Comté, où cela ne semble pas fonctionner complètement, et plus récemment au niveau du Conseil National, où sa mise en place ne semble pas opérationnelle en 2014 (sauf peut-être pour le/la délégué-e des volontaires).

● Le fonctionnement des réunions

Pour les élu-e-s qui sont satisfaits du fonctionnement de leur Conseil d'Administration/Conseil National, les points forts sont principalement liés à :

- la qualité des membres et des relations : *« une équipe de Conseil d'Administration active qui cherche toujours à s'améliorer », « une équipe très mixte (âge, sexe, parcours) », « des relations saines et de confiance avec l'équipe », « chacun des membres prend son rôle à cœur », « une équipe qui se met constamment en question »*
- la préparation des réunions : *« des documents envoyés en avance »* et *« la mise en place d'outils qui permettent de consacrer les réunions à la réflexion »*
- l'organisation collective: *« les tâches sont bien définies »*

Concernant la préparation des réunions, il existe par exemple dans l'association Citrus en Midi-Pyrénées un tableau de bord (annexe 6) complété par l'équipe salariée et envoyé aux élu-e-s en amont de chaque réunion de Conseil d'Administration afin de faire remonter l'information sur le suivi des actions et l'avancement des projets. Cet outil s'avère essentiel afin de ne pas perdre de temps pour la transmission d'informations au détriment de la réflexion, des propositions et des prises de décision. Les commentaires ci-dessus (cf. point 2) concernent précisément cet outil.

La question de comment sont préparées les réunions du Conseil d'Administration et de qui définit l'ordre du jour n'a pas été posée dans les questionnaires, mais cela a fait l'objet des réflexions durant la formation du mois de novembre. Il s'avère ainsi que c'est souvent le/la délégué-e régional-e qui prépare l'ordre du jour en lien avec le/la Président-e. D'une manière générale, on peut s'interroger à Solidarités Jeunesses sur le risque à ce que la gestion de l'association repose excessivement sur ce binôme Président-e/délégué-e régional-e ? Ne faudrait-il pas plutôt

s'appuyer – par exemple pour la préparation des réunions de Conseil d'Administration – sur un bureau composé de 3 ou 4 personnes ? Or on constate justement dans certains cas l'absence de réunions de bureau ; dans d'autres cas la confusion entre une réunion de bureau et une réunion de Conseil d'Administration dans laquelle ne participent que 2 ou 3 élu-e-s en plus. Le cas du Conseil National est particulier, puisque l'éloignement géographique, le nombre de membres et la fréquence des réunions en plénière peuvent expliquer un nombre de réunions de bureau plus régulières (7 ou 8 par an).

Se pose parallèlement la question de l'ouverture des réunions à d'autres personnes que les administrateurs et administratrices (en dehors des délégué-e-s régionaux/ales), avec l'avantage que tous puissent être associés aux discussions, mais l'inconvénient que les élu-e-s ne trouvent pas leur place ou que le nombre élevé de personnes impacte la qualité des discussions. Ce dilemme se pose régulièrement au sein du Conseil National au sujet de la participation ou non des



élu-e-s et salarié-e-s des délégations régionales.

La plupart des élu-e-s, qu'ils/elles soient ou non satisfaits du fonctionnement de leur Conseil d'Administration/Conseil National, expriment les difficultés suivantes :

- « Trop de choses sont prises en charge pendant les réunions du Conseil d'Administration »
- « Il n'y a pas de suivi des actions et des réflexions engagées »
- « il y a trop de difficultés à résoudre »
- « Il n'y a pas assez de monde autour de la table »
- « Il y a un manque d'implication des membres du Conseil d'Administration pour assurer le bon fonctionnement de l'association et le soutien aux salariés »
- « c'est assez brouillon, les mêmes personnes prennent la parole et ne laissent que très peu de place aux autres »
- « le rôle n'est pas clair, la communication est assez mauvaise. L'efficacité est limitée »

Les difficultés de fonctionnement relèvent donc de l'animation des réunions (ordre du jour, distribution de la parole), de la mise en œuvre et du suivi des décisions, ainsi que du manque d'implication et parfois du nombre insuffisant d'élue-s. On peut bien évidemment supposer que cela nuit aux deux points suivants – la prise de décision et la légitimité des membres – et que par extension, cela ne favorise pas l'engagement durable des administrateurs et administratrices au sein des associations.

● La prise de décisions

La question 5 du questionnaire d'enquête pour les membres des Conseil d'Administration/Conseil National montre que la très grande majorité d'entre eux estime contribuer à la prise de décisions (88%), alors que 8% estiment ne pas contribuer et 4% ne savent pas. Quant aux domaines dans lesquels ils/elles contribuent aux décisions, la plupart des élu-e-s ont coché plusieurs cases parmi les propositions¹⁰. Il est intéressant de noter que certains de ceux et celles qui contribuent aux décisions ont quand même répondu à la question suivante à propos de ce qui empêche de participer à la prise de décisions. Les principaux éléments que les administrateurs ont identifiés comme étant des obstacles à leur participation aux prises de décision sont les suivants :

- « Le manque de connaissances sur le sujet traité »
- « Le manque de connaissance du projet associatif »
- « Le manque de travail en amont »
- « Le manque de confiance en soi »
- « Avoir une double casquette »
- « Le manque de temps »
- « Être en période de découverte et d'immersion »

¹⁰ Organisation et mise en place des actions ; Développement de nouvelles actions et/ou projets ; Gestion des ressources humaines ; Gestion financière

- « Être plutôt dans la proposition que dans la prise de décision »
- « Les décisions déjà prises »

Selon la définition validée durant la formation, une « bonne décision est une décision utile qui peut contribuer à la réalisation de l'objectif commun, une décision réalisable, et une décision qui recueille le consentement de toutes les personnes qui vont être impactées d'une façon ou d'une autre par la décision prise ». A partir de là, il est nécessaire de se poser la question de qui relève la décision afin d'éviter de perdre du temps à prendre une décision qui relève d'une autre instance. Enfin, une bonne décision est une décision qui se prépare, d'où l'importance à la fois de « distinguer le temps où l'on identifie une problématique qui rend une prise de décision nécessaire, le temps où l'on travaille la problématique pour élaborer une proposition, le temps où l'on prend une décision à partir d'une proposition »; et de « permettre aux personnes qui vont devoir participer à la décision de prendre connaissance d'une proposition argumentée en même temps qu'ils reçoivent l'ordre du jour, suffisamment à l'avance pour avoir le temps d'en prendre connaissance et de la méditer ».¹¹

Si le taux de satisfaction des élu-e-s quant à leur contribution aux prises de décisions est plutôt rassurant, la partie 2 du diagnostic semble montrer que c'est dans la mise en œuvre et surtout l'évaluation des décisions que le bât blesse. Dans le même ordre d'idée, durant la formation sur la gouvernance associative, les participants ont fait le constat d'une incapacité des Conseil d'Administration à assumer leur rôle de garants des décisions ; les discussions ont fait ressortir les idées suivantes :

- il faut prendre la décision et dire qui est responsable de ça
- tout le monde est responsable, mais personne de précis
- il y a le sentiment que cela pourrait donner la connotation de gendarme
- on se repose beaucoup sur les salariés, on pense que le DR veut bien le faire
- Il y a un manque de rigueur au niveau du Conseil d'Administration/Conseil National
- on perd du temps à la prise de décisions et on ne donne pas du temps à d'autres choses

Ces éléments renvoient directement à la question du rôle des élu-e-s et des salarié-e-s, donc à celle des mandats et de la responsabilité.

● Le rôle et la légitimité des élu-e-s

¹¹

Ces différents échanges et les outils que propose la sociocratie sont présentés dans le livret de formation.

Un peu plus de la moitié des élu-e-s ayant répondu au questionnaire disent avoir rencontré des difficultés dans leur parcours de bénévole (24 sur 43). Bien qu'il s'agit d'une question ouverte et donc que la question de la compréhension du rôle des élu-e-s n'est pas clairement posée, les réponses (de tous les bénévoles) qui reviennent le plus sur les « moments difficiles » sont:

- le manque de clarté sur le fonctionnement du mouvement et le rôle des instances
- les désaccords sur certaines problématiques ou décisions
- trouver sa place dans les instances de gouvernance
- le sentiment de manque de légitimité

On l'a vu, d'après les réponses données dans les questionnaires, la clarification des rôles est un des éléments qui devrait être travaillé pour renforcer l'engagement de nouvelles personnes ; parallèlement, les discussions lors de la formation sur la gouvernance associative ont fait remonter la confusion entre le rôle des « bénévoles » et le rôle des « administrateurs ». Certains membres ont exprimé le sentiment « *d'être trop présent dans l'action et de se mélanger les pinceaux* » ; certes, ceci s'explique par l'importance du niveau opérationnel dans l'engagement au sein du mouvement. Si le fait qu'un-e élu-e continue à donner des coups de main sur le terrain peut être un atout pour la maîtrise des enjeux, cela peut parfois nuire à sa capacité de prise de recul, surtout s'il n'a pas bien été clarifié dans quel cadre ces fonctions sont exercées (en tant que bénévole et non en tant qu'élu-e). Les échanges durant la formation ont ainsi fait ressortir « la nécessité de sortir du modèle associatif « Comité des fêtes » dans lequel le conseil d'administration est composé des bénévoles les plus impliqués dans l'action concrète. Dans une association employeur qui poursuit un projet complexe avec des enjeux humains et financiers importants, on a besoin que le Conseil d'administration soit autre chose qu'une équipe de bénévoles disponibles »¹². S'il la double casquette présente aussi des avantages, il apparaît en tout cas nécessaire que les élu-e-s trouvent le juste équilibre entre la présence au quotidien et la distance nécessaire pour jouer leur rôle et fixer le cap à suivre.

Lors de la formation, nous avons enfin souligné que « la légitimité dans une organisation s'obtient d'un mandat reçu. Si le mandat n'est pas clair, il est difficile de se sentir légitime (ou a contrario de ne pas s'imposer en dehors de son périmètre de pouvoir légitime). C'est pourquoi il est très important que les mandats des différentes instances soient explicites ainsi que les mandats particuliers éventuels des personnes dans ces instances »¹³. Aucune association n'a ainsi mis en place d'écrit présentant le fonctionnement des instances et le rôle et les fonctions de l'administrateur-riche, à l'exception de la délégation Ile-de-France qui dispose depuis 2013, en plus des statuts, d'un règlement intérieur (annexe 7) visant à définir le fonctionnement des instances et

¹² Voir le livret de formation sur la gouvernance associative

¹³ Idem.

les responsabilités en particulier des membres du bureau. L'idée d'un manuel/guide/livret de l' élu-e existe depuis plusieurs années au niveau du Conseil National et il semble que ce document devrait prochainement voir le jour. Le formateur de la formation sur la gouvernance associative propose quant à lui un modèle de « Charte de gouvernance » qui définit les missions et les fonctions des différentes instances.

Le déficit de légitimité chez les élu-e-s a un impact direct sur le renouvellement des bureaux des associations ; rares sont ceux qui acceptent de prendre des responsabilités (en tant que Président-e notamment) et qui restent dans la durée. Quand c'est le cas, c'est moins par choix que par manque d'alternative ou de relève assurée. On l'a vu, l'ancienneté moyenne au niveau des fonctions de membres de bureaux est actuellement inférieure à trois ans. Dans les obstacles (exprimés en formation), on retrouve la surcharge de travail, le manque de clarté des rôles, le manque de compétences et de légitimité, la « trouille », l'urgence etc. On peut y ajouter le manque



de préparation et de transmission dans la prise des fonctions.

Il semble à nouveau qu'un travail sur les rôles et les mandats est nécessaire dans la plupart des

associations, afin que les moteurs prennent le dessus sur les freins et que le processus de responsabilisation (pouvant mener jusqu'au bureau notamment) soit renforcé.

● **L'assemblée générale**

L'Assemblée Générale est considérée ici comme un espace d'engagement relevant des instances de gouvernance et donc du niveau de responsabilité politique, même si dans la réalité, il ne s'agit pas nécessairement du lieu où se prennent les décisions stratégiques et politiques importantes. À Solidarités Jeunesses, les assemblées générales ordinaires des délégations régionales se déroulent toutes au mois de mars, avant celle de Solidarités Jeunesses qui a lieu chaque année en avril.

La partie 1 du diagnostic comprenait 2 questions sur les Assemblées Générales :

1. Qui est invité à l'Assemblée Générale et avec quelle participation ?
2. Quel est le déroulement de l'Assemblée Générale ?

Les réponses des associations ne font pas apparaître de différences significatives dans la manière dont s'organisent les Assemblées Générales. Ce sont les membres actifs, les salariés, les volontaires et les partenaires locaux qui sont invités. La participation semble être variable d'une année sur l'autre et d'une association à une autre, entre une quinzaine et une cinquantaine de personnes, principalement des membres de l'association et peu ou pas de personnes extérieures (partenaires, financeurs). Les Assemblées Générales se déroulent sur une demi-journée ou une journée, sauf pour l'association Les Villages des Jeunes et Solidarités Jeunesses où elles sont organisées sur un week-end (avec soirée). Outre la présentation (obligatoire) des rapports et les élections, il y a aussi en général un temps convivial autour d'un verre, et parfois un temps de débat ou d'échanges en petits groupes.

D'une manière générale, il apparaît que l'Assemblée Générale est faite avant tout par tradition associative. A travers les questionnaires et les diagnostics, elle n'est pas explicitement mentionnée comme un moyen d'impliquer de nouveaux bénévoles ou de renforcer l'engagement des bénévoles présents ; pourtant plusieurs associations indiquent qu'elles utilisent l'Assemblée Générale pour présenter le projet aux bénévoles. N'est-il en tout cas pas contradictoire de ne pas prévoir de temps de présentation du projet associatif lors de l'Assemblée Générale si elle doit permettre à de nouveaux bénévoles de comprendre le projet ? Et au-delà des formalités, l'Assemblée Générale ne devrait-elle pas être exploitée avant tout et en priorité comme un temps

Capabilité, autonomisation, participation : enjeux de gouvernance associative ?
Le cas des organisations collectives employeurs

d'accueil et d'intégration de nouvelles personnes ?

3 - L'engagement des bénévoles

→ Les motivations des bénévoles

Plusieurs questions dans les questionnaires d'enquête ont permis, après le traitement des réponses, de travailler sur les motivations des bénévoles à différents niveaux :

=> motivations à court terme

=> motivations à plus long terme

=> raisons de poursuivre l'engagement

A partir des réponses, nous avons choisi de répartir les motivations en 4 groupes, autour de :

- la dimension humaine
- la dimension militante
- la dimension de découverte et de formation
- la dimension de développement (essaimage)

La question 4¹⁴ du questionnaire d'enquête permet ainsi de dire que les bénévoles ont envie de consacrer du temps à l'association à court terme en premiers lieux pour des raisons relevant de la dimension humaine et de la dimension militante :

	Motivation des bénévoles à court terme	#	%
dimension humaine	L'intérêt pour la rencontre interculturelle et la mixité	23	47%
	L'accueil, la convivialité et les liens d'amitié	9	
	L'opportunité de partage et d'enrichissement	8	
	Le travail collaboratif	3	
	L'altruisme	2	
	Répondre à une invitation de participation	2	
dimension militante	L'adhésion au projet et aux valeurs (trouver du sens)	18	27%
	L'envie de découvrir le milieu associatif	5	
	Un contexte militant dans le domaine de l'éducation populaire	3	
	Trouver une place à l'intérieur du mouvement	1	
dimension de découverte et de formation	L'envie de s'occuper pendant le temps libre et de se rendre utile	8	14%
	La curiosité	4	
	L'opportunité d'apprendre de nouvelles choses	2	
dimension de développement (essaimage)	L'envie de redonner ce que j'ai reçu	5	13%
	L'envie de développer projets similaires dans sa région	3	
	Contribuer au développement et à la pérennisation du mouvement	2	
	L'opportunité de proposer et développer des nouveaux projets	2	
	L'envie de faire connaître le projet	1	

¹⁴

Question 4 : « qu'est ce qui t'as donné envie de consacrer du temps bénévolement à cette association ? »

La question 6¹⁵ montre que, dans le long terme, les motivations des bénévoles pour consacrer du temps à l'association changent. Bien que les dimensions humaine et militante restent très importantes, les intérêts des bénévoles se dirigent vers la dimension de développement.

	Motivations des bénévoles à long terme	#	%
dimension humaine	L'accueil, la convivialité et les liens d'amitié	10	36%
	L'opportunité de partage et d'enrichissement	9	
	La proximité	5	
	L'intérêt pour la rencontre interculturelle et mixité	3	
	Altruisme	2	
	Répondre à une invitation de participation	1	
dimension militante	L'adhésion au projet et aux valeurs (trouver du sens)	7	20%
	Trouver une place à l'intérieur du mouvement	4	
	Garder contact avec l'association	4	
	L'envie de découvrir le milieu associatif	1	
	Un contexte militant dans le domaine de l'éducation populaire	1	
dimension de découverte et de formation	L'envie de s'occuper pendant le temps libre et de se rendre utile	3	8%
	L'opportunité d'apprendre de nouvelles choses	3	
	Comprendre l'ensemble des domaines d'intervention	1	
dimension de développement (essaimage)	L'opportunité de proposer et développer des nouveaux projets	11	36%
	Contribuer au développement et à la pérennisation du mouvement	10	
	Améliorer la situation de l'association	2	
	Valorisation des apports	2	
	La possibilité de s'impliquer à haut niveau	4	
	L'envie de faire connaître le projet	1	

Enfin, la question 15B¹⁶ du questionnaire d'enquête regroupe les éléments que les bénévoles considèrent qu'ils leur ont permis de surmonter les difficultés et donc de poursuivre leur engagement dans l'association. Il est intéressant de voir que dans ce cas, c'est la dimension militante qui prend le dessus sur les dimensions humaine ou de développement.

¹⁵ Question 6 : « *Quels ont été les pratiques, espaces, outils, etc. qui t'ont permis de t'engager à plus long-terme ?* »

¹⁶ Question 15b : « *qu'est-ce qui t'a permis de poursuivre ton engagement ?* »

	Éléments qui permettent de poursuivre l'engagement	#	%
dimension humaine	La création des liens d'amitié	9	36%
	La rencontre avec des personnes	8	
	La convivialité et la bonne ambiance	3	
	Développer un sentiment d'appartenance à un collectif	6	
	L'échange d'impressions et de perspectives avec les autres	3	
dimension militante	La partage des valeurs fondamentales portées par SJ	9	40%
	L'admiration pour le projet, les activités développés et l'équipe	9	
	La possibilité d'être utile au projet porté par le mouvement	4	
	La diversité et la richesse des actions menées	4	
	Le sentiment positif de contribuer à une grande cause	4	
	Le sentiment de responsabilité solidaire	2	
dimension de découverte et de formation	L'acquisition des apprentissages, compétences et connaissances	5	11%
	La prise du recul	3	
	L'envie d'apprendre	1	
dimension de développement (essaimage)	Contribuer au développement et à la pérennisation de l'association	7	14%
	Le soutien des délégations et du national	2	
	Développer ensemble des nouvelles dynamiques de travail	2	

Ces différents tableaux montrent la priorité accordée par les bénévoles à la dimension humaine (l'accueil, les relations, les rencontres) au sein du mouvement, ce qui au vu des buts des associations est plutôt cohérent. Ceci peut aussi être mis en lien avec la partie 2 du diagnostic et les besoins de l'organisation en termes de qualité des relations ; il semble qu'il y ait en tout cas un enjeu très important à ce niveau pour l'engagement des bénévoles.

Il en va de même en ce qui concerne la dimension militante (les valeurs et le projet), même si au vu de la prépondérance des moyens informels pour intégrer les nouveaux et présenter le projet au sein du mouvement Solidarités Jeunesses, on peut s'interroger si cette dimension est suffisamment exploitée ; la formation sur la gouvernance associative a montré l'importance des intentions claires et partagées, or il semblerait que dans un certain nombre d'associations la vision n'est pas assez partagée (voir plus bas). Les différentes discussions indiquent aussi que les membres considèrent que c'est avant tout par l'action que l'on comprend les valeurs.

Parallèlement aux motivations des bénévoles, il est intéressant de comparer les éléments qui consolident leur engagement à court et à long terme ; ainsi, à long terme, il y a clairement une baisse de l'importance de l'opérationnel (de 78 à 48%) et une augmentation de la part des activités relevant du niveau stratégique (de 9 à 20%) et du niveau politique (de 13 à 33%). Ceci tend donc à montrer que dans la durée, les activités au quotidien ne suffisent plus à soutenir l'engagement et que ce sont les espaces intermédiaires et les instances de gouvernance qui prennent le relais dans les motivations des bénévoles.

Type d'activité	Consolidation de l'engagement à CT	Consolidation de l'engagement à LT	Espaces de consolidation de l'engagement	Niveau de responsabilité	CT	LT
Exécution	14%	10%	Les activités au quotidien	Opérationnel	78%	48%
Organisation	38%	14%				
Animation	26%	23%				
Gestion	9%	20%	Les espaces intermédiaires	Stratégique	9%	20%
Représentation	0%	0%				
Administration	13%	33%	Les instances de gouvernance	Politique	13%	33%

EQ5B et EQ6 : Activités qui consolident l'engagement des bénévoles.

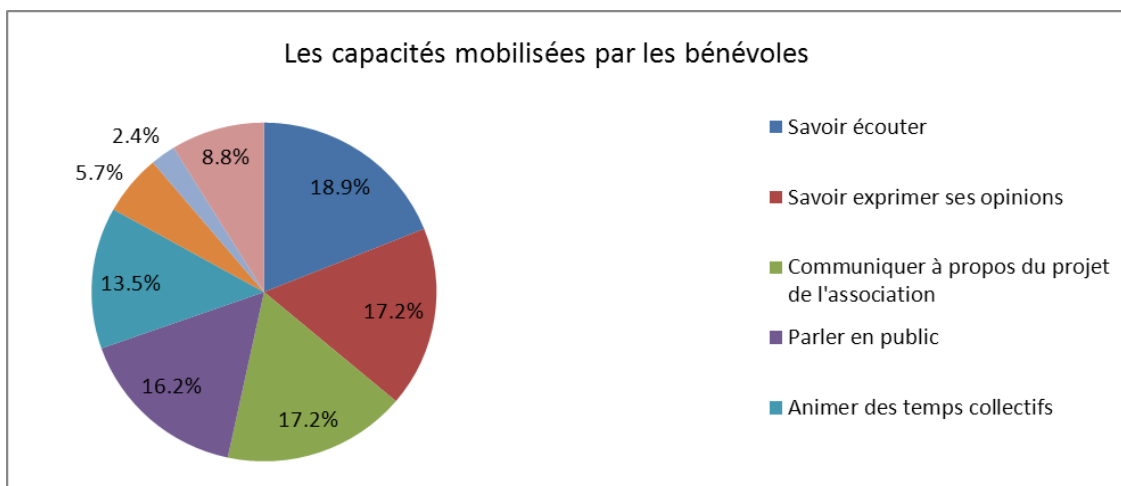
Ces éléments mettent en évidence l'intérêt d'une prise de responsabilités progressive pour les bénévoles et donc l'importance de disposer au sein des associations d'une stratégie de construction des parcours associatifs dans la durée, permettant à un-e bénévole d'avancer pas à pas dans les différents espaces de consolidation de l'engagement.

→ Le développement des capacités

La question 12¹⁷ du questionnaire d'enquête illustre les capacités que les bénévoles ont développé au sein de l'association. La plupart des bénévoles a coché toutes les cases de la liste de 7 capacités mobilisées à travers leur engagement et les pourcentages sont donc très semblables. Néanmoins on peut dégager 4 capacités mobilisées principales : savoir écouter (19%), savoir exprimer ses opinions (17%), communiquer à propos du projet de l'association (17%), parler en public (16%) et animer des temps collectifs (14%). Dans la case « autres », de nombreux exemples ont par ailleurs été ajoutés (notamment « *développer l'esprit critique* », « *débattre* », « *rédiger des projets* », « *gérer ses émotions* », « *communiquer en anglais* » etc.).

¹⁷

« Quelles sont les capacités que tu as pu mobiliser depuis que tu t'es engagé-e au sein de l'association ? »



Le faible pourcentage attribué par les bénévoles à l'organisation des événements (2,4%) comme capacité mobilisée, peut paraître surprenant quand on sait que la participation à l'organisation des activités de l'association a été identifiée comme l'élément qui à court terme permet le plus de consolider l'engagement des bénévoles.

La question 13¹⁸ du questionnaire d'enquête visait à connaître les espaces au sein desquels les bénévoles ont pu développer et/ou renforcer leurs capacités. Même si une grande partie des réponses concerne logiquement les activités au quotidien (52%), les espaces intermédiaires et les instances de gouvernance jouent aussi un rôle prépondérant (25% et 23% des réponses). Si nous ne disposons pas d'éléments pour déterminer quelles sont les capacités spécifiques que les bénévoles renforcent dans chaque espace d'engagement, on pourrait néanmoins supposer que pour chaque niveau de responsabilité, un bénévole mobilise et développe des capacités spécifiques. Il serait donc intéressant d'élaborer une liste des capacités mobilisées et développées par espace d'engagement et niveau de responsabilité, afin de nourrir la construction des parcours associatifs des bénévoles et valoriser ce que ces espaces apportent aux bénévoles.

¹⁸ « Quels sont les espaces, situations etc. au sein de l'association qui t'ont permis de développer et/ou renforcer tes capacités ? »



→ La formation des bénévoles

La formation des bénévoles apparaît (logiquement) comme un moyen précieux au service de la consolidation de l'engagement ; 64% des bénévoles ayant répondu au questionnaire d'enquête ont ainsi pu participer aux formations organisées par Solidarités Jeunesses et tous (sauf un) considèrent que les formations soutiennent leur engagement au sein de l'association. Les réponses à la question 14¹⁹ du questionnaire d'enquête montrent de quelle manière les formations contribuent à l'engagement des bénévoles dans l'association.

D'après les réponses aux questionnaires, les formations contribuent à consolider l'engagement principalement parce que cela permet de :

- échanger et apprendre des savoir-faire et des savoir-être,
- mieux connaître l'association et les activités ou projets dans lesquels s'engager,
- échanger des ressentis et des perspectives différentes sur l'association,
- créer des liens avec les autres,

¹⁹

« As-tu participé à des formations organisées par Solidarités Jeunesses et/ou ses partenaires ? Si oui, en quoi cela t'a apporté un soutien dans ton engagement ? »

- partager et entretenir des valeurs communes,
- mieux comprendre la dimension et le fonctionnement du mouvement,
- acquérir des compétences et des connaissances techniques spécifiques.

Si l'on part du principe que les formations soutiennent l'engagement des bénévoles au sein de l'association quand elles répondent aux difficultés rencontrées dans leur parcours, il s'avère que les formations à mettre en place au sein du mouvement devraient être construites autour des thématiques suivantes : la communication, la préparation et l'accompagnement des bénévoles, le fonctionnement de l'association et la cohérence entre le projet du mouvement et les pratiques. La création en 2014 d'un poste de chargée de mission actions d'éducation populaire et d'engagement au secrétariat national, dont les missions portent principalement sur le développement des formations et l'implication des bénévoles, devrait d'ailleurs permettre de répondre en partie à cette question, ainsi que de renforcer la participation des bénévoles aux formations d'une manière générale. En effet, certaines formations existent déjà à Solidarités Jeunesses, mais sont-elles assez valorisées ? Par exemple, la formation « *Être administrateur/rice à Solidarités Jeunesses* », qui a lieu une fois par an depuis plusieurs années, ne pourrait-elle pas être proposée systématiquement à tout-e nouvel-le élu-e d'un Conseil d'Administration ?

4 – Les besoins de l'organisation pour fonctionner

Cette partie s'appuie sur la 2ème partie des diagnostics remplis par 7 associations sur 8. La formation qui a eu lieu les 15 et 16 novembre 2014 a permis d'initier les participants au concept de l'approche systémique proposé par Pierre Tavernier et donc de les préparer à remplir cet outil ensuite avec le Conseil d'Administration/Conseil National.

Présentation succincte du concept²⁰

Cette approche systémique définit 3 types de besoins génériques de toute entreprise collective pour bien fonctionner :

1. *Des intentions claires et partagées :*

- Vision, missions, buts : les fondamentaux de tout projet collectif (voir définitions ci-dessous)
- Une stratégie claire et partagée pour orienter l'action et atteindre les buts
- Le projet associatif explicite les fondamentaux du projet et la stratégie de moyen terme.

2. *Une organisation adaptée :*

Elle respecte les 3 fonctions d'un système dynamique : orientation, exécution, mesure et en définit les architectures (qui, quoi, comment, avec qui, où, quand...), c'est-à-dire constater la réalité des liens et en fixer les règles.

Il faut distinguer décisions stratégiques (qui ont un effet durable et structurant) et relèvent de l'orientation et décisions d'exécution nécessaires à la mise en œuvre des décisions stratégiques.

3. *Des relations interpersonnelles de qualité en interne et avec son environnement :*

La qualité des relations interpersonnelles doit être un objectif explicite de l'entreprise collective. C'est un enjeu majeur pour son bon fonctionnement. Elle conditionne la capacité des membres à interagir pour réaliser les buts communs.

A côté de ces besoins génériques des entreprises collectives, le modèle définit également les besoins individuels des membres (sécurité, appartenance, influence). L'articulation harmonieuse de ces besoins collectifs et individuels conditionne le bon fonctionnement d'une équipe, d'une association, d'une entreprise collective quelle qu'elle soit. C'est le rôle des responsables de s'assurer que ces besoins collectifs et individuels sont pris en compte de façon satisfaisante ou, dans le cas contraire, de s'interroger sur la façon d'améliorer cette prise en compte. Dans le cas présent, nous n'avons pas travaillé sur les besoins individuels des membres tels que définis dans ce modèle ; on peut néanmoins considérer que les questionnaires individuels ont permis de

²⁰ Voir le livret de formation sur la gouvernance associative

mesurer la satisfaction des personnes.

NB : Le principe étant de remplir collectivement ces outils, les résultats sont partiellement exploitables ; les retours des associations montrent qu'il a été assez difficile de réaliser ce travail (malgré la formation). Pour certaines, les résultats correspondent à une moyenne de notes individuelles et non à une note discutée et décidée collectivement. Cependant, si les résultats sont intéressants à observer, dans certains cas ce sont surtout les échanges qu'a suscité cette seconde partie de diagnostic qui sont importants, surtout s'ils peuvent être mis en parallèle avec les échanges qui ont eu lieu lors de la formation sur la gouvernance associative.

→ Résultats

	Dans l'association	Au sein du CA/CN	Dans l'équipe salariée	Total
<i>la VISION</i>	5,49	7,09	7,34	6,64
<i>les MISSIONS</i>	5,20	6,69	7,24	6,38
<i>les BUTS</i>	6,41	6,82	7,28	6,83
<i>la STRATEGIE</i>	5,03	6,13	5,43	5,53
Total	5,53	6,68	6,82	6,35

1/ les intentions claires et partagées :

Définitions :

- La vision décrit le monde dans lequel nous voudrions vivre, l'entreprise telle que nous voudrions la vivre, les valeurs qui nous guident dans l'action...
- Les missions sont les services que l'entreprise veut rendre, sa contribution à la marche de la société et à son évolution
- Les buts (ou objectifs prioritaires) sont les objectifs de moyen terme que l'entreprise estime nécessaire d'atteindre pour remplir ses missions de façon satisfaisante. Les buts dessinent la forme espérée de l'entreprise à une perspective de 2 à 5 ans.
- Les objectifs stratégiques tracent le chemin, les principales étapes, du travail à mettre en œuvre dans les 3 ans pour atteindre nos buts.

Analyse

Les résultats cumulés indiquent que c'est au niveau de l'équipe salariée que les intentions claires et partagées sont les plus fortes, même si le total au niveau du Conseil d'Administration/Conseil National est très proche, ce qui rejoint l'idée que les élu-e-s font confiance et se reposent donc volontiers sur les salarié-e-s. Cela questionne en revanche le fait que ce sont les élu-e-s qui sont censés avoir du recul et donner les orientations. Ensuite, au niveau de l'association en général, les

résultats sont moyens ; cela voudrait donc dire qu'un travail autour des intentions doit être mené en premier lieu auprès de tous les « autres » publics des associations (bénévoles, volontaires etc.). On retrouve peut-être ici la question de la communication, de l'image et de la présentation du projet. Il faut quand même noter des écarts importants d'une association à une autre (de 4,7 à 9), ce qui renvoie à des situations différentes au moment où ces diagnostics ont été réalisés.

Dans les différents niveaux d'intentions, c'est au niveau de la stratégie que le bât blesse, ce qui indique que le travail à mettre en œuvre à court terme (sur 3 ans) n'est pas suffisamment clair et partagé, y compris au niveau de l'équipe salariée (avec à nouveau de gros écarts entre associations, de 5 à 9). Ceci renvoie à la question de l'existence d'éléments formalisés, tel qu'un plan d'action sur 3 ans, ce qui à notre connaissance n'existe pas excepté au niveau du Conseil National.

La formation sur la gouvernance associative a rappelé l'importance de l'existence d'un projet associatif actualisé, qui décrit les différents niveaux d'intentions. La réalisation du projet associatif est l'occasion d'évaluer collectivement le fonctionnement actuel de l'association et de formaliser des objectifs communs. A ce titre, il est un outil de rassemblement et de mobilisation des acteurs de la vie associative²¹. Notons que dans certaines délégations (Midi-Pyrénées, Auvergne), un travail de ce type a été lancé avec l'appui d'un-e intervenant-e dans le cadre d'un Dispositif Local d'Accompagnement²² et que le Conseil National a décidé de constituer un groupe « projet associatif ».



²¹ Voir l'annexe sur le projet associatif dans le livret de formation sur la gouvernance associative

²² Dispositif permettant d'accompagner une association sur l'élaboration d'un projet ou la résolution d'une situation

	Dans l'association	Au sein du CA/CN	Dans l'équipe salariée	Total
la PRISE DE DÉCISION	6,29	6,38	7,04	6,57
L'EXÉCUTION	6,11	6,09	6,85	6,35
La MESURE	4,44	5,10	6,57	5,37
Total	5,61	5,86	6,82	6,10

2/ une organisation adéquate :

Analyse

On voit que c'est à nouveau au niveau de l'équipe salariée que la moyenne est la plus haute et au niveau de l'association en général qu'elle est la plus basse ; au niveau du Conseil d'Administration/Conseil National, les totaux varient de 4 à 8 selon les associations. Nous retrouvons en tout cas la confiance (justifiée ou non) dans le travail des salarié-e-s. C'est ensuite sur la mesure que les notes sont moins bonnes et cela se retrouve – malgré des écarts importants – dans tous les diagnostics. Ceci confirme ce qui a été vu précédemment, à savoir que c'est dans la mise en œuvre et surtout dans l'évaluation de ce qui a été décidé que les membres sont le moins satisfaits.

Cette partie du diagnostic renvoie bien sûr à la problématique de la prise de décisions, mais aussi aux questions de clarté dans le fonctionnement des instances et dans la définition des rôles. Dans un premier temps, on l'a vu, il semble qu'il y ait parfois confusion au sein des Conseil d'Administration entre les « décisions structurantes », qui vont orienter, modifier ou impacter significativement et durablement le fonctionnement d'une équipe ou d'une entreprise collective, et les « décisions quotidiennes » rendues nécessaires par la mise en œuvre des décisions structurantes, et qui relèvent des personnes mandatées pour les prendre dans la hiérarchie fonctionnelle de la structure. Cette confusion est renforcée lorsque les élu-e-s sont aussi impliqués dans le terrain ou le concret. D'après Pierre Tavernier, « le Conseil d'Administration doit, dans la mesure du possible, être composé de personnes qui ont du goût et des aptitudes pour la réflexion stratégique, pour travailler en mode projet »²³.

On peut aussi faire le lien avec les difficultés de répartition des rôles entre le Conseil d'Administration, le bureau et le/la DR. Pour cela, la formation a permis d'apporter un schéma (théorique) sur le rôle et l'articulation des instances de direction et a mis en évidence la différence de temporalité des instances, entre un Conseil d'Administration qui doit être un lieu de réflexion

²³ Voir le livret de formation page 11 et 12

stratégique et de mise en perspective de moyen terme, une « direction » qui est dans la mise en œuvre à court terme et un bureau qui assure l'interface entre les deux niveaux. Le document « Charte de Gouvernance » en annexe du livret de formation donne un exemple de comment cette répartition des rôles pourrait être formalisée.

3/ des relations interpersonnelles de qualité

La qualité des relations est explicite :	Dans l'association	Au sein du CA/CN	Dans l'équipe salariée	Total
<i>ENTRE les MEMBRES</i>	6,94	6,70	7,02	6,89
<i>avec l'ENVIRONNEMENT de l'association</i>	7,18	7,14	7,77	7,36
<i>Le niveau de satisfaction du CA quant à la qualité des relations</i>	6,93	6,51	6,54	6,66
<i>La contribution du CA à la qualité des relations</i>	6,88	7,26	6,68	6,94
Total	6,98	6,90	7,00	6,96

Analyse

C'est à ce niveau que la moyenne globale est la plus forte, avec des totaux quasiment identiques dans l'association, au sein du Conseil d'Administration et dans l'équipe salariée.

Même s'il y a quelques notes moins positives, liées à des situations spécifiques dans certains délégations ou à l'éloignement géographique (notamment au niveau du Conseil National) qui empêche parfois aux membres de nouer des liens avec tout le monde sur des temps de réunion ou de rencontre restreints, ces résultats confirment l'importance donnée au sein du mouvement à la qualité des relations, de l'accueil et des rencontres (la dimension humaine). A contrario, on saisit l'impact de relations difficiles sur le fonctionnement de l'organisation et l'importance de consacrer du temps et de l'attention à la qualité des relations.

Pour conclure cette partie, on peut indiquer que des outils existent également afin de mesurer la satisfaction des membres quant à leurs besoins individuels ; s'ils n'ont pas été utilisés dans le cadre de l'étude, des liens peuvent être faits avec le questionnaire d'enquête. Ainsi, par exemple, on retrouve les éléments de motivation (dimension humaine) dans le besoin d'appartenance ou encore les enjeux de clarification des rôles dans le besoin de sécurité.

Capabilité, autonomisation, participation : enjeux de gouvernance associative ?
Le cas des organisations collectives employeurs

Partie 4 – Appropriation collective & perspectives

Cette partie s'inscrit dans la démarche de recherche-action, dans l'objectif de susciter la mise en place d'actions dans les associations, en particulier à travers d'un temps de travail collectif dans le cadre du conseil national de Solidarités Jeunesses de janvier 2015.

Afin de répondre à la problématique de l'étude et de reprendre les résultats présentés précédemment, le comité de pilotage a choisi de synthétiser sous forme de freins et de leviers à l'engagement des bénévoles dans les instances de gouvernance du mouvement Solidarités Jeunesses, en s'inscrivant dans une approche systémique ; le but étant de privilégier la recherche de solutions opérationnelles en identifiant dans l'organisation les principaux éléments concernés et à évaluer leur impact sur l'objectif à atteindre.

1 - Synthèse des freins et des leviers à l'engagement dans les instances

A/ Les freins

→ la communication externe

Si elle n'est évidemment pas inexistante et que beaucoup de membres de Solidarités Jeunesses sont conscients de son importance, la communication externe apparaît dans les résultats comme n'étant **pas suffisamment exploitée** pour la mobilisation de nouveaux bénévoles, ainsi que la qualité des relations dans l'environnement des associations. Peu d'associations de Solidarités Jeunesses disposent de **supports de communication adaptés** et presque toutes constatent la nécessité d'**être plus présentes** sur des événements locaux. Cela se ressent également dans la participation faible – voire la réticence – des bénévoles (élus ou non) dans les **actions de représentation** de l'association. Il semble que cela nuit en partie aussi à **l'image** et à la **lisibilité** des projets localement, par extension donc à leur attractivité et à la possibilité d'impliquer de nouvelles personnes.

→ l'absence d'une stratégie d'implication de nouveaux bénévoles

Malgré l'objectif affiché d'impliquer des bénévoles et leur place importante dans les instances des associations, nous avons constaté qu'aucune association n'a mis en place de **moyens formalisés**

permettant d'impliquer de nouveaux bénévoles. L'appel à des bénévoles se fait donc « au coup par coup » et « au cas par cas » ! Cela se ressent également dans le fait que « tout le monde en est responsable mais personne en particulier » et qu'il n'existe **aucun espace, ni aucun moment spécifique où le projet associatif peut être présenté** à des nouveaux venus ; il manque aussi souvent un moyen de garder le contact et de tenir les bénévoles informés. Inviter des bénévoles à une Assemblée Générale, des portes-ouvertes ou des événements associatifs et faire preuve de « bienveillance » à leur égard sont de bons préalables, mais cela ne suffit pas à **favoriser un engagement durable et la construction de parcours bénévoles.**

→ **L'insuffisance d'espaces intermédiaires identifiés**

Les résultats font apparaître la faiblesse d'espaces autres que les activités au quotidien (l'opérationnel) et les instances (le politique) dans lesquels les bénévoles puissent accéder au niveau de responsabilité stratégique. Lorsque des **commissions ou des groupes de travail** existent, ils ne sont pas toujours ouverts à des bénévoles (non-élus) et/ou ne sont probablement pas assez identifiés comme étant des espaces propices à la consolidation de l'engagement. Pourtant, on l'a vu, ces espaces pour **proposer des idées et participer au développement** des projets permettent aux bénévoles de poursuivre leur engagement. De même les **activités de représentation sont principalement assurées par les salariés** et pas assez valorisées et exploitées pour responsabiliser les bénévoles. Alors que certains ne se sentent du coup pas prêts à intégrer les instances, d'autres le font justement pour découvrir et mieux comprendre le fonctionnement de l'association, ce qui nuit donc à la fois au **renouvellement et à l'efficacité des Conseils d'Administration** en particulier.

→ **La confusion des rôles et des responsabilités dans les instances**

Il n'existe pas au sein des instances de document écrit (cf. la charte de gouvernance) visant à définir et répartir les rôles et les responsabilités des membres. Ceci nuit à **la clarté des mandats** et empêche certain-e-s élu-e-s de **trouver leur place** dans les instances, notamment vis-à-vis des salarié-e-s. Nous avons aussi souligné l'importance du binôme Président-e / Délégué-e régional-e et (parfois) **l'absence de bureau identifié**, chargé de faire l'interface entre les orientations stratégiques du Conseil d'Administration et la mise en œuvre du projet par l'équipe salariée. Ceci conduit par exemple au manque de **préparation des réunions** et à la difficulté d'appliquer et évaluer les **décisions** qui ont été prises. S'en suit de l'insatisfaction et donc le **manque d'implication** de la part de certain-e-s élu-e-s qui ne comprennent pas ce qu'ils font là.

→ le sentiment de manque de légitimité des élu-e-s

Ce sentiment (lié au frein précédent) se retrouve chez nombre d'élue-s et est un frein important à la **longévité** dans les instances de gouvernance de Solidarités Jeunesses, ainsi qu'à la prise de responsabilité au sein des bureaux. Il s'explique par différents éléments, en premier lieu par l'intégration du Conseil d'Administration sans connaître l'association et donc la période de **découverte** rendue nécessaire pour les nouveaux pendant laquelle on ne se sent pas légitime à s'exprimer ou à participer. L'intégration de nouveaux/elles élu-e-s n'est que **trop peu accompagnée**, que ce soit par les anciens (parrainage) ou par de la formation. La **technicité des enjeux**, la **distance avec le terrain pour certains élu-e-s du Conseil National** et la **présence des salarié-e-s** jugés compétents, sur qui on se repose donc volontiers, semble également "gêner" les élu-e-s. Enfin, l'absence d'un **projet associatif** actualisé et de **mandats bien définis** ne facilitent pas la place des élu-e-s dans les instances.

B/ Les leviers

→ La richesse des activités au quotidien et l'ancrage local

Le mouvement Solidarités Jeunesses, en particulier à travers l'ancrage local sur un territoire des délégations régionales, dispose d'un **large panel d'activités au quotidien** à proposer à des bénévoles et permettant de s'investir rapidement sur du concret (exécution, organisation, animation). Cela peut permettre à un-e bénévole de s'impliquer sur une activité (à proximité de chez lui/elle parfois) qui lui correspond à un niveau de responsabilité « opérationnel » afin de **découvrir l'association, ses valeurs et les personnes** qui la composent. Il s'agit donc dans la plupart des cas d'une première porte d'entrée dans le mouvement. Cependant, il/elle pourra garder un pied dans l'action tout en prenant ensuite d'autres responsabilités dans l'association, à condition qu'il n'y ait pas confusion dans les casquettes (élue-e/bénévole).

→ la qualité de l'accueil, des relations et les rencontres

Il y a là un puissant levier qui ne demande qu'à être exploité : la **dimension humaine** est la motivation première des bénévoles. Pour un mouvement qui milite pour la paix, la rencontre et la lutte contre les exclusions, c'est plutôt rassurant. On l'a vu, on arrive souvent à Solidarités

Jeunesses par une rencontre avec un-e bénévole ou un-e salarié-e, on y reste aussi très souvent pour l'accueil, **la convivialité et liens d'amitié que l'on a créés**. L'intérêt en particulier des **rencontres interculturelles** avec les volontaires internationaux accueillis dans les délégations est un élément qui joue aussi une grande importance. Enfin, il apparaît que la qualité des relations entre les personnes et avec l'environnement est un objectif explicite et partagé par tous et toutes au sein du mouvement.

→ **les valeurs, l'adhésion au projet et le militantisme**

Les valeurs d'éducation populaire portées par le mouvement et l'adhésion au projet et aux actions sont un autre élément qui favorise et consolide l'engagement des bénévoles, y compris au niveau des instances. C'est cette **dimension militante** dans laquelle les bénévoles se retrouvent et qui encourage certain-e-s à aller « plus loin », à prendre plus de responsabilités pour **être pleinement acteur du mouvement**, y compris donc au niveau du Conseil d'Administration et du bureau. C'est aussi l'envie de participer d'une dynamique collective et de contribuer au développement ou à l'essaimage des projets. On peut estimer que la **dimension de mouvement**, les échanges avec les autres délégations, ainsi que la **dimension internationale** alimentent cet attachement fort au projet. Le travail de réactualisation de la vision, des missions et des buts (bref le projet associatif), en cours dans certaines associations, devrait encore renforcer ce levier.

→ **le développement des capacités**

Les bénévoles qui s'engagent dans un mouvement comme Solidarités Jeunesses mobilisent et approfondissent de nombreuses capacités telles que savoir écouter, donner son opinion, s'exprimer en public, communiquer sur le projet de l'association ou encore animer des temps collectifs. **L'envie d'apprendre de nouvelles choses et de comprendre** est également une motivation forte pour les bénévoles. Il apparaît que cette opportunité d'apprendre se concrétise aussi bien **dans l'action de terrain** que **dans les autres espaces d'engagement**, y compris lors des réunions du Conseil National, des Conseils d'Administration, ou des Assemblées Générales et dans l'accomplissement de leur mandat pour les élu-e-s. Il y a là en tout cas une dimension formatrice du bénévolat qui ne demande qu'à être valorisée au sein de Solidarités Jeunesses.

→ Les opportunités de formation

Dans la foulée du développement des capacités des bénévoles, il y a les opportunités de formations auxquelles les bénévoles (élu-e-s ou non) à Solidarités Jeunesses sont invités à participer. Dans ces formations, les bénévoles retrouvent d'ailleurs tous les éléments qui consolident l'engagement : **l'acquisition de compétences bien sûr, mais aussi les rencontres humaines, la découverte du mouvement et l'adhésion au projet.** Il peut s'agir de formations en lien direct avec les fonctions d'élu-e-s (par exemple « être administrateur/rice à SJ ») ou d'autres formations organisées toute l'année, par Solidarités Jeunesses en France ou les partenaires à l'étranger. Ces formations sont un **moteur puissant pour l'autonomisation des bénévoles et la construction des parcours associatifs** ; elles peuvent aussi être un riche espace d'engagement intermédiaire pour ceux et celles qui souhaitent s'investir dans le développement et l'animation des formations.

2 - Les limites et résultats non-attendus de l'étude

Que ce soit dans le cadre du comité de pilotage ou à travers les questionnaires remplis par les participants (voir modèle en annexe 8) suite au temps de travail dans le cadre du Conseil National de janvier 2015, nous constatons 4 limites principales dans le cadre de cette étude :

→ la méthodologie :

Si l'on regarde plus en détail les questionnaires d'enquête individuels, au vu du nombre de personnes l'ayant rempli, on pourrait remettre en question la représentativité des résultats ; on pourrait également questionner l'intérêt ou la formulation de certaines questions ou regretter, par exemple, concernant d'anciens administrateurs/rices qu'ils n'aient pas rempli la partie du questionnaire concernant le fonctionnement des instances. Comme l'ont suggéré certain-e-s participant-e-s, il eut aussi été intéressant de mener des entretiens avec certain-e-s élu-e-s, voire certain-e-s salarié-e-s.

En ce qui concerne les diagnostics, le remplissage de la partie 2 a été assez compliqué et nous n'avons que très peu de traces écrites des échanges qui ont eu lieu, d'où une exploitation des résultats limitée et sujette à interprétation. Un accompagnement et une meilleure formation des membres du comité de suivi auraient pu faciliter la réalisation de cette partie du diagnostic.

→ le temps disponible:

La contrainte de l'appel à projets imposait une durée d'un an pour réaliser l'étude, ce qui dans la temporalité du mouvement est un temps court. Bien que tout ce qui était prévu en termes de méthodologie a été réalisé, certains bénévoles et certaines associations auraient gagné à ce que l'on leur laisse plus de temps pour le remplissage des questionnaires ou des diagnostics. En parallèle, nous estimons qu'une ou deux réunions supplémentaires auraient été utiles aussi bien au niveau du comité de suivi que du comité de pilotage, mais le manque de disponibilité des membres n'a pas permis de le faire.

Enfin, faute de temps, la partie mise en place et expérimentation dans d'autres contextes d'éléments facilitateurs repérés, prévue initialement par la démarche recherche-action dans le cadre de l'étude, n'a pas réellement pu être entamée.

→ l'implication :

L'objectif d'appropriation des travaux par l'ensemble du mouvement (salarié-e-s, élu-e-s,

bénévoles) est partiellement atteint. Les délais de l'appel à projets ont imposé de définir rapidement les objectifs et n'ont pas permis une concertation plus large du mouvement, si bien que la finalité de l'étude n'a pas été comprise par tout le monde. Il a manqué notamment un support de présentation plus parlant et plus attractif pour susciter l'intérêt. L'appel à participants pour le comité de suivi, par exemple, n'a pas suscité beaucoup d'engouement et les membres n'ont pas tous pu investir leur rôle, faute d'accompagnement et de préparation suffisants. De nombreuses personnes pensent néanmoins que les travaux aboutiront à des réalisations concrètes au sein du mouvement.

→ la question du public cible :

Dans le cadre des priorités thématiques de l'appel à projets, la question de la participation de nouveaux publics devait « notamment » concerner les jeunes. Le parti pris du comité de pilotage a été, dès le départ, d'entendre la question des jeunes non pas seulement en termes d'âge mais aussi en termes d'ancienneté dans l'association, visant ainsi des nouveaux publics en ce qui concerne l'engagement associatif. Toutefois, les résultats de l'étude et les propositions qui en découlent concernent « tous publics », à fortiori donc aussi les jeunes.

Quant aux **résultats non-attendus**, ou plutôt aux éléments positifs que le comité de pilotage n'avait pas prévu ou avait sous-estimé, on a pu relever les éléments suivants :

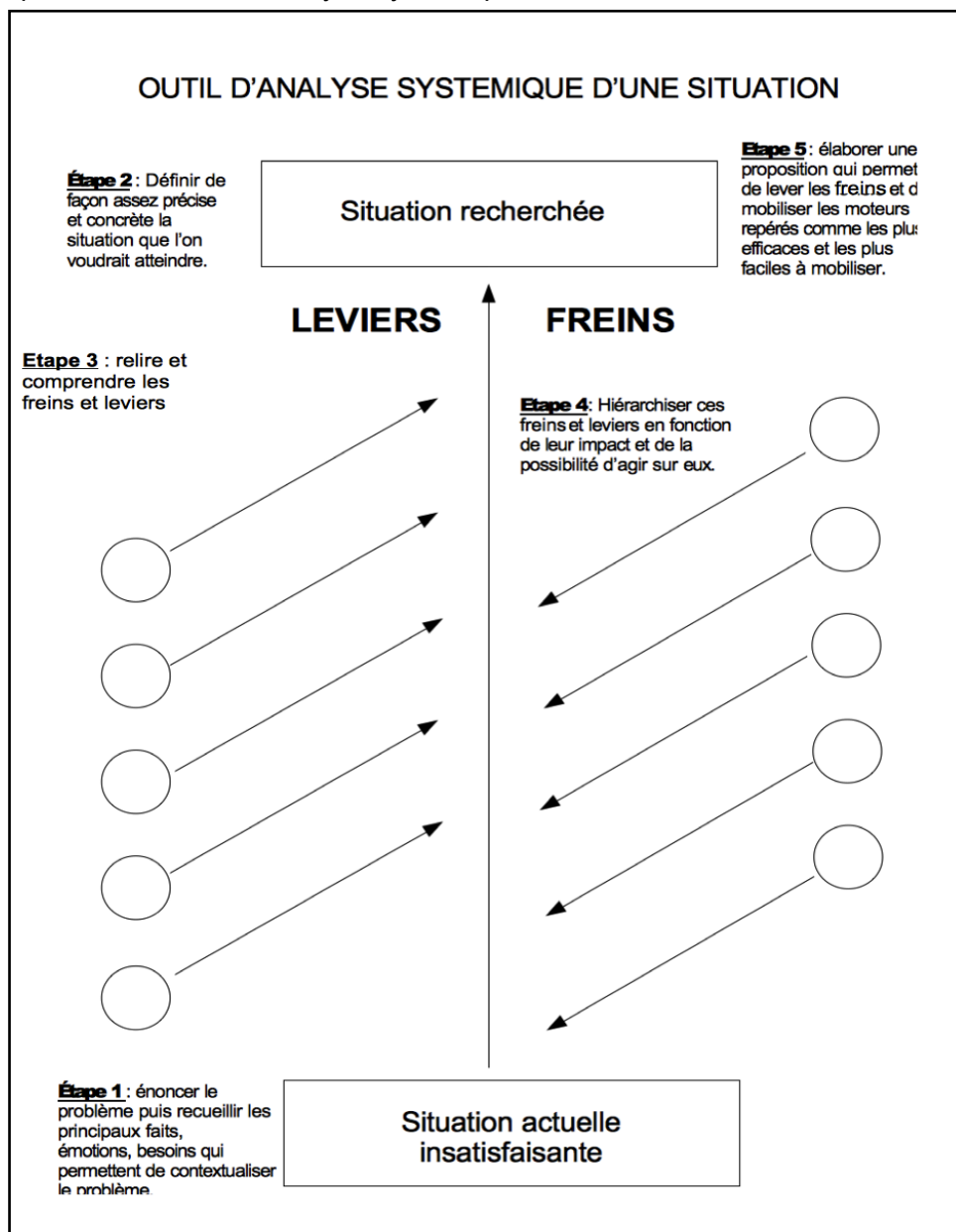
- les échanges suscités par la réalisation des diagnostics semblent avoir été très riches au sein de la plupart des Conseils d'Administration, permettant dans certains cas d'alimenter des réflexions ou des actions en cours;
- au niveau du Conseil National, ce travail a permis de confirmer l'importance de réactualiser le projet associatif du mouvement et de créer un groupe de travail spécifique ;
- la vision du projet et du fonctionnement associatif de certain-e-s élu-e-s a fortement évolué au cours des travaux, en particulier à travers la participation à la formation sur la gouvernance associative et les outils proposés par le formateur Pierre Tavernier ;
- l'importance du temps consacré à ces travaux, que ce soit par le comité de pilotage, les Conseils d'Administration ou le Conseil National montre malgré tout l'intérêt suscité par les questions de gouvernance associative ;
- l'accueil positif réservé à la présentation des résultats par les participant-e-s au Conseil National de janvier 2015 et l'envie que ces travaux soient un déclencher d'actions concrètes au sein du mouvement.

Capabilité, autonomisation, participation : enjeux de gouvernance associative ?
Le cas des organisations collectives employeurs

3 – Synthèse des retours des travaux sur les freins et leviers

Sur proposition du comité de pilotage, le bureau de Solidarités Jeunesses a décidé de consacrer une partie du Conseil National de janvier 2015 à la présentation des résultats de l'étude et à un travail collectif sur les perspectives. Ce temps de travail s'est déroulé sur 3 heures en utilisant un outil d'analyse systémique d'une situation, adapté à partir d'un outil proposé par Pierre Tavernier, visant à travailler sur la recherche de solutions opérationnelles.

L'objectif de ce temps de travail était donc à la fois l'appropriation des freins et des leviers repérés et l'ébauche de propositions d'actions à mettre en place au sein du mouvement. Les participant-e-s ont été répartis en 4 groupes, accompagnés par un membre du comité de pilotage, afin de travailler à partir du schéma d'analyse systémique suivant:



Voici la synthèse des échanges qui ont eu lieu dans chacun des 4 groupes, en reprenant les cinq étapes du schéma ci-dessus et les notes de chaque groupe :

→ **étape 1 : définition de la situation actuelle**

- difficulté à s'impliquer, à trouver sa place et à rester dans les instances ; difficulté à ce que les instances et les élu-e-s jouent leur rôle
- aujourd'hui à Solidarités Jeunesses, on est insatisfait du parcours qu'on propose aux bénévoles, pas durable, pas assez politique.
- déficit/manque de personnes qui souhaitent accéder à des rôles clés au niveau des instances décisionnaires (président-e, vice-président-e, trésorier-ère, secrétaire)

→ **étape 2 : éléments de définition de la situation recherchée**

- plus de bénévoles qui s'impliquent dans les instances de gouvernance
- développer un parcours de bénévole
- que chacun trouve sa place et que les décisions soient prises sainement
- développer le sentiment d'appartenance au mouvement
- un Conseil d'Administration hétéroclite – représentatif des personnes qui participent aux actions du mouvement - actif, impulsif, stable mais qui se renouvelle
- des personnes / élu-e-s qui ont la volonté et la préparation nécessaire pour prendre et assumer ces rôles clés
- plus de lisibilité et de clarté des rôles des élus et des instances qui jouent leur rôle
- répondre aux motivations et permettre aux bénévoles de se nourrir, de recevoir en retour

→ **étape 3 et 4 : lister et hiérarchiser les freins et leviers :**

Cette partie de l'exercice s'est avérée la plus difficile et les résultats sont donc très variables d'un groupe à l'autre. L'objectif étant de prendre en compte deux critères : à la fois l'importance du frein/levier (son impact sur la situation) et la capacité à agir dessus (notre influence sur lui). Il ne semble pas pertinent de retranscrire les différents classements ici sans les échanges qui les ont accompagnés. Pour permettre aux participant-e-s dans chaque groupe de se mettre d'accord plus rapidement sur un classement, il eut été intéressant, comme cela s'est fait dans l'un des groupes, d'instaurer une règle de vote (chacun a 3 points pour les leviers, 3 points pour les freins).

→ **Étape 5 : élaborer une proposition d'actions**

Cette dernière étape – la plus importante – doit être vue comme une ébauche de pistes d'actions à mettre en œuvre pour répondre à la problématique, dans la mesure où le temps imparti n'a pas été suffisant lors de cet atelier. Il s'agit là de pistes possibles, dont le mouvement est invité à s'emparer pour les adapter aux réalités de chaque association, et non d'un kit de mesures clé en main.

- ✱ Faire l'état des lieux et formaliser les différentes possibilités d'implication à un niveau opérationnel, aussi bien dans les délégations régionales qu'au niveau du secrétariat national, afin d'exploiter la richesse des activités au quotidien.
- ✱ Mieux organiser l'accueil et l'intégration, ce qui passe par recenser les attentes et valoriser les compétences des bénévoles ; autrement dit créer une relation donnant-donnant avec les bénévoles et travailler sur l'idée de parcours bénévoles individualisés.
- ✱ Repérer au national les volontaires envoyés tous les ans et qui sont proches d'une région et « offrir un « stage de découverte » dans la délégation la plus proche.
- ✱ Développer une stratégie de formation et d'accompagnement qui est proposée aux administrateurs et administratrices de manière permanente, afin d'agir sur le développement des capacités et la qualité des relations et des rencontres.
- ✱ Identifier et mieux valoriser les espaces intermédiaires existants ou en créer de nouveaux.
- ✱ Proposer des temps de découverte des instances (notamment les bureaux) aux élu-e-s des Conseils d'Administration et du Conseil National qui souhaitent mieux l'appréhender.
- ✱ Mettre en place des systèmes de parrainage entre élu-e-s, pour faciliter l'intégration, la légitimité et la clarté des rôles.

- ✖ Développer des documents de référence, tel que le manuel de l' élu-e ou la charte de gouvernance, afin de favoriser la compréhension du projet et du fonctionnement des instances.

- ✖ Ouvrir la formation « être administrateur/rice » à d'autres bénévoles que les élu-e-s, afin de créer des envies et faciliter le renouvellement des instances aussi bien que le sentiment d'appartenance.

Afin de mesurer si de telles pistes d'action sont réalistes et de provoquer les échanges, il est envisagé de fixer des échéances à court terme. Suite à la diffusion du présent rapport (avec un support de présentation) à tous les élu-e-s du mouvement, il est demandé à chaque association de mettre en place un temps d'échange en Conseil d'Administration avant le mois juin 2015. Il est ensuite prévu un temps de partage de ces échanges lors du Conseil National de juin. Enfin, il est prévu qu'une prochaine réunion du comité de pilotage permette de travailler à la mise en place de modalités de suivi et de mutualisation des bonnes pratiques qui émaneront de cette étude.

BIBLIOGRAPHIE

Sites internet

www.injep.fr (études, recherches et publications)

Notamment la collection *Agora Débats / Jeunesses* ; co-édition Injep L'Harmattan

www.quartiersdumonde.org (jeunes reconnus comme interlocuteurs)

Ouvrages et études

BECQUET Valérie et DE LINARES Chantal (sous la direction de) ; *Quand les jeunes s'engagent ; entre expérimentations et constructions identitaires*, coll. Débats Jeunesses, Paris, L'Harmattan, 2005

BOURRIEAU Jean, *Freins et facilitateurs d'une participation associative des jeunes*, recherche action, CNAJEP, Paris 2003

BOURRIEAU Jean, *L'éducation populaire réinterrogée*, L'Harmattan, Paris, 2002

CLONG Volontariat, *Le Volontariat de solidarité internationale : un parcours de citoyenneté*, Enquête réalisée par IPSOS. 2004

COTRAVAUX, *Socialisation et citoyenneté ; développement local et aménagement du territoire : l'apport des chantiers de jeunes bénévoles*. Etude menée par COTRAVAUX, en partenariat avec les Ministères de la Jeunesse et des Sports, de la Culture, de l'Agriculture, de l'Environnement et des Affaires Sociales, Editions INJEP, Marly le Roi, 1997

COTRAVAUX, *Etude sur le volontariat à moyen et long terme : pratiques, réalités et perspectives dans les associations de travail volontaire regroupées dans Cotravaux*, FNDVA, Paris 1997

COTRAVAUX, *Conditions d'élaboration de parcours associatifs : exemples et comparaisons de plusieurs réseaux associatifs*, CDVA, Paris 2007

CHARVET Dominique, (rapport de la commission présidée par) ; Commissariat Général au Plan ; *Jeunesse, devoir d'avenir* ; La Documentation Française, Paris 2001

GALLAND Olivier et ROUDET Bernard, *Les valeurs des jeunes ; tendances en France depuis 20 ans*, coll. Débats Jeunesses, Paris, L'Harmattan, 2001

HOUZEL Guillaume, *Les engagements bénévoles des étudiants ; perspectives pour de nouvelles formes de participation civique* ; rapport aux ministres chargés de l'Education Nationale et de Affaires sociales, La documentation française, Paris, 2003

LONCLE Patricia, *Pourquoi faire participer les jeunes ?*, coll. Débats Jeunesses, Paris, L'Harmattan, 2008

ROUDET Bernard (sous la direction de) ; *Des jeunes et des associations* ; coll. Débats Jeunesses, Paris, L'Harmattan, 1996

SCHWARTZ Bertrand, *L'insertion sociale et professionnelle des jeunes* ; rapport au premier Ministre ; La Documentation Française, Paris, juin 1981.

SIMONET Maud, *Le travail bénévole, engagement citoyen ou travail gratuit ?*, La Dispute, 2010

TCHERNONOG Viviane, *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*. Ed. Dalloz, Juris-Associations, novembre 2013

ANNEXES

- 1/ feuille de route du comité de suivi
- 2/ diagnostic partie 1
- 3/ diagnostic partie 2
- 4/ questionnaire d'enquête
- 5/ plaquette « comment devient-on bénévole ? » (association du centre de Beaumotte)
- 6/ tableau de bord (association Citrus)
- 7/ règlement intérieur (association Vir'Volt)
- 8/ questionnaire d'évaluation (Conseil National de janvier 2015)



Solidarités Jeunesses

10 rue du 8 mai 1945 – 75010 Paris

Tél. : 01 55 26 88 77

secretariat@solidaritesjeunesses.org

www.solidaritesjeunesses.org