

FDVA national au titre des études

Les jeunes dans la gouvernance associative

Regards croisés
sur quatre démarches nationales
et enseignements partagés



Christophe VANDERNOTTE

Octobre 2014

Introduction

Au cours des années 2000, l'Association des paralysés de France, la Croix-Rouge française, Familles Rurales et le Secours Populaire français se sont engagés, chacune de leur côté, dans des dynamiques diversifiées afin de permettre aux jeunes de prendre leur place dans leur gouvernance associative.

Ces quatre associations ont toutes au départ vocation à mobiliser tous les citoyens, quel que soit leur âge, en relevant le défi des relations entre les générations. S'agissant de la place des jeunes dans la gouvernance, les intentions de ces associations sont plutôt convergentes mais la mise en œuvre et les pratiques révèlent une assez grande diversité. Celle-ci illustre la singularité des missions (vocation humanitaire, défense des droits, association gestionnaire ...), des modes d'organisation (association unique, réseau fédéré...) et des cultures (éducation populaire, revendication, dimension internationale...) de chaque association.

En 2013, saisissant l'opportunité de répondre à une initiative de la FDVA, l'Association des paralysés de France, la Croix-Rouge française, Familles Rurales et le Secours populaire français ont décidé de lancer ensemble une étude sur le thème :

Les jeunes dans la gouvernance associative

Regards croisés sur quatre démarches nationales et enseignements partagés

L'objectif étant de porter un regard sur chacun des projets à partir d'une grille d'analyse commune afin de tirer collectivement des enseignements pour chacune des associations, et plus largement pour l'ensemble du monde associatif.

Nous avons été choisis au mois de mars 2014 pour mener à bien ce travail et avons bénéficié tout au long de l'appui et des apports des membres du Comité de pilotage, à savoir :

- Hubert PENICAUD, pilote du dispositif et responsable du développement associatif à l'APF
- Noëlle PIRONY, conseillère technique « Loisirs-Culture-Jeunesse » à l'APF
- Caroline SOUBIE, responsable du pôle « Jeunesse et volontariat » à la Croix-Rouge française
- Eric ROSSI, responsable du pôle « Développement des activités et des services » à Familles Rurales
- Alessandra SOLEILHAC, conseillère technique « Jeunesse – BAFA/BAFD » à Familles Rurales
- Thierry CLOATRE, responsable de l'Organisation du Mouvement au Secours Populaire
- Nicolas RAYNAL, Membre du bureau national en charge de la jeunesse du Secours Populaire, membre du bureau régional en charge des événements, secrétaire départemental de la fédération de Paris en charge des événements

Qu'ils en soient remerciés. Il va de soi que les analyses et idées exprimées dans cette étude n'engagent que l'auteur de ce travail.

Sommaire

Introduction

1 - Présentation de l'étude	5
1-1 Contexte global et enjeux.....	5
1-2 La place des jeunes dans la gouvernance, une problématique centrale.....	6
1-3 Rappel des objectifs de cette étude.....	8
2 - Une démarche en deux temps	9
2-1 Les choix méthodologiques de l'étude.....	10
2-2 Une démarche de recherche-action.....	10
2-3 Un échantillon raisonné.....	12
2-4 Observation participante et entretiens collectifs.....	13
2-5 Entretiens individuels.....	14
2-6 Analyse documentaire.....	14
2-7 Entretiens avec les responsables jeunesse.....	15
2-8 Recueil de données et analyse.....	15
3 - Synthèse sur la politique jeunesse des 4 associations	16
3-1 Association des Paralysés de France.....	16
3-2 Croix-Rouge française.....	17
3-3 Familles Rurales.....	19
3-4 Secours Populaire français.....	21
4 - Principales instances de gouvernance	23
4-1 Association des Paralysés de France.....	23
4-2 Croix-Rouge française.....	26
4-3 Familles Rurales.....	26
4-4 Secours Populaire français.....	27
5 - Résultats de l'étude	28
5-1 Répartition des entretiens.....	28
5-2 La conscience des enjeux.....	33
5-3 L'apport des jeunes à la dynamique associative.....	41
5-4 Expériences significatives et préconisations des acteurs.....	49
5-5 Les moments-clés d'une « carrière » de bénévole.....	64
6 - Quels modèles de gouvernance ?	70
6-1 Le rôle stratégique du Conseil d'administration.....	70
6-2 Quatre modèles de gouvernance.....	71
6-3 De l'utopie au projet associatif.....	74
6-4 Freins et obstacles à l'implication des jeunes dans la gouvernance.....	75
6-5 Limites d'une démocratie électorale : pour des modes élargis d'intégration des jeunes.....	76
6-6 Au fondement de l'engagement bénévole : le rapport à l'action et aux valeurs.....	78
6-7 Le projet associatif est vivant.....	81
6-8 Une jeunesse engagée et solidaire.....	82

6-9 La culture jeunes, une nouvelle sociabilité.....	83
6-10 L'intergénérationnel, un fil conducteur essentiel.....	85
6-11 Dimension culturelle et approche stratégique du changement : la logique effective..	85
7 – Axes de développement.....	90
7-1 Nécessité d'une politique, avec une visée, une stratégie et des moyens adaptés.....	90
7-2 Détour par l'approche motivationnelle.....	91
7-3 La démarche inter-associative, un défi à la mesure des enjeux.....	92
7-4 Storytelling : écrire une nouvelle histoire.....	93
7-5 Répertoire d'actions au service d'une politique jeunesse.....	94
7-6 NTIC, dynamique de réseau, internet, réseaux sociaux, Facebook, blogs, bénévolat à distance : mobiliser l'expertise des jeunes.....	97
7-7 Puissance d'agir et Education populaire.....	97
Conclusion.....	98
Bibliographie.....	99
Annexes.....	102

1 - Présentation de l'étude

1-1 Contexte global et enjeux

En 2012, la France comptait **11 millions de jeunes âgés de 15 à 29 ans**, soit 1/6^{ème} de la population française.

Par ailleurs, 22,5 % des jeunes de 18/24 ans vivent sous le seuil de pauvreté, dont 19,4 % des étudiants.

De son côté, Dans son enquête de 2013, France Bénévolat évalue à 3 300 000 les personnes de 15/35 ans qui s'engagent dans des actions de bénévolat. Soit une augmentation de 32 % entre 2010 et 2013.

Telles sont les données brutes qui président à cette étude qui se centre sur la place des jeunes dans la gouvernance associative. Précisons tout d'abord que la population dite « jeune » auprès de qui nous avons enquêté comprend des personnes, femmes et hommes, dont l'âge se situe entre 16 et 30 ans.

Tout d'abord, un premier constat : jamais les jeunes en France ne se sont autant engagés bénévolement. La forte augmentation de leur nombre montre leur volonté d'agir concrètement pour apporter leur contribution à un monde respectueux des différences, plus juste et plus solidaire.

Dans le même temps, l'enquête de France Bénévolat met l'accent sur le fait que le bénévolat direct, à savoir prêter son concours à des actions sans appartenir à une association ou à une organisation, n'a jamais été aussi présent. Son augmentation (+31% au cours des 3 dernières années) révèle une évolution significative des comportements. On peut s'engager spontanément et apporter sa contribution à des actions sans pour cela adhérer à une association. Il se trouve que la population jeune est particulièrement concernée par ce type de bénévolat, et que le fait de « se rendre utile et rejoindre un groupe » (cf. résultats de la France bénévole 2012), n'implique pas chez de devoir nécessairement appartenir à une organisation.

Par ailleurs certains peuvent faire du bénévolat direct tout en étant engagés dans une association.

Enfin, France Bénévolat confirme la préférence aujourd'hui chez beaucoup pour un « bénévolat d'action » et la possibilité de se mobiliser pour une action immédiate sans qu'elle soit nécessairement durable, au détriment d'un « bénévolat de projet » correspondant davantage aux engagements bénévoles tels qu'ils pouvaient se vivre jusque-là.

1-2 La place des jeunes dans la gouvernance, une problématique centrale

Les jeunes adultes dont l'âge est compris entre 18 et 30 ans constituent aujourd'hui un groupe social très important, à la fois par leur nombre et aussi sur le plan générationnel.

Mais s'ils sont représentatifs au sein de la population française, qu'en est-il de leur place dans le champ associatif ?

On a vu que beaucoup de ces jeunes sont engagés dans des actions bénévoles (rappelons que dans le cadre de cette étude, nous englobons sous le vocable « jeunes » des femmes et des hommes entre 16 et 30 ans).

Mais qu'en est-il de leur représentation au sein des instances de gouvernance, et en particulier au sein de grandes associations telles que l'Association des Paralysés de France, La Croix-Rouge française, Familles Rurales ou le Secours Populaire français ?

Nous entendons par « instances de gouvernance » les lieux et espaces où s'élaborent les grandes orientations, où se prennent les décisions, où le débat démocratique s'exerce autour de questions qui touchent à la fois aux valeurs, aux actions menées mais aussi aux problématiques sociales qui concernent chacune de ces associations.

Comme nous l'avons indiqué en préambule, l'Association des paralysés de France, la Croix-Rouge française, Familles Rurales et le Secours populaire français se sont engagés depuis une dizaine d'années dans un processus de réflexion sur la mise en place d'initiatives destinées à permettre aux jeunes de « trouver une place » dans la gouvernance associative. Le constat étant que si ces acteurs sont présents sur le terrain (à des degrés divers suivant les associations concernées), ils étaient jusqu'à ces dernières années **absents des conseils d'administration** où siègent généralement une trentaine de membres et où se décident les grandes orientations stratégiques.

Au-delà de la représentativité et de l'enjeu démocratique (comment expliquer qu'un groupe d'âge qui représente 1/6^{ème} de la population française soit à ce point peu représenté dans les principales instances de structures dont les fondements reposent sur l'Education populaire et son idéal de justice sociale ?), quel est le risque, pour des organisations qui rassemblent des dizaines de milliers d'adhérents, de se couper des apports et de la créativité d'une classe d'âge qui représente les forces vives et le potentiel de développement d'un pays ?

Ce constat empirique est conforté par l'enquête qui a été menée entre octobre 2010 et avril 2011 par le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) et le Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA) auprès de 2 300 présidents et dirigeants d'associations, ainsi qu'auprès de trésoriers et de membres de CA.

Il ressort de cette large consultation que « certaines catégories d'acteurs sont structurellement à l'écart des modes de gouvernance ». Dans cette perspective « le défi de la parité, de la diversité culturelle et du renouvellement générationnel » se pose clairement.

Par ailleurs, dans les critères valorisés par les responsables associatifs pour être membre d'un CA, le respect de la diversité générationnelle n'arrive qu'en 10^{ème} position.

La question de la place des jeunes dans la gouvernance constitue donc un enjeu majeur, non seulement sur le plan sociétal dans une perspective démocratique, mais aussi pour l'évolution des associations concernées.

La présente étude a pour ambition de contribuer à une meilleure prise en compte de cette problématique dans le cadre d'une démarche inter-associative plus globale sur laquelle nous reviendrons.

Précisons avant cela que les membres du Comité de pilotage ont souhaité aborder la question de la gouvernance à travers deux aspects :

- Les processus de décision et la place des jeunes dans ces processus ;
- les espaces de participation en lien avec les actions conduites, favorisant l'expression des besoins ou des revendications, la prise de responsabilité et la capacité d'initiative.

Rappelons également que « *la gouvernance est une manière de concevoir et d'exercer l'autorité à la tête d'une entreprise ou d'une organisation qui s'apprécie non seulement en tenant compte du degré d'organisation et d'efficacité mais aussi et surtout d'après des critères tels que la transparence, la participation et le partage des responsabilités* » (Journal Officiel, 22 avril 2009).

Soulignons enfin, pour être complets, que France bénévolat, dont sont membres les quatre associations représentées ici, a conduit depuis plusieurs années un certain nombre de réflexions et d'études sur la place des jeunes dans les associations en général, ainsi que sur les relations entre générations et le renouvellement des instances de gouvernance, notamment leur rajeunissement. Citons par exemple :

- L'engagement bénévole des jeunes,
- Bénévolat des jeunes : expériences et bonnes pratiques,
- La solidarité intergénérationnelle dans et par les associations
- Étude sur le renouvellement des dirigeants associatifs.

L'UNAF a également engagé une réflexion sur « L'engagement des jeunes comme bénévoles : perception des responsables d'associations ».

L'INJEP, de son côté, a produit plusieurs études, notamment :

- Cinq contributions autour de la question de la participation des jeunes, 2012
- Contribution sur la participation associative des jeunes mineurs, 2009

Enfin, le CNAJEP a conduit plusieurs travaux sur la gouvernance des mouvements de jeunesse (pour et par les jeunes).

1-3 Rappel des objectifs de cette étude

Objectif global

Développer la place des jeunes dans la gouvernance associative à partir d'un recueil des pratiques existantes au sein de chacune des associations dans une perspective de mutualisation et de co-développement.

Objectifs spécifiques

- Offrir aux jeunes un accompagnement favorisant une participation respectueuse de leur propre engagement et réellement contributive au sein des instances (tout en considérant les tensions, plus ou moins positives, entre générations).
- Pérenniser la place des jeunes dans la gouvernance associative (à partir du constat que les dynamiques vécues dans nos associations au cours de leur histoire sont trop souvent cycliques !)
- Explorer les nouveaux modes de communication et d'information afin de développer les possibilités de participation des jeunes à la gouvernance associative.

Par ailleurs, deux problématiques particulièrement sensibles ont émergé suite aux premiers échanges entre les partenaires associatifs :

- Comment arriver à inscrire une démarche dans le temps ?
- Comment mettre en place auprès des jeunes une démarche d'accompagnement qui ne soit pas « oppressante » ?

L'enjeu n'est pas de modéliser la place des jeunes dans la gouvernance associative, mais de proposer des repères pour aider aux choix, à la mise en œuvre et à l'évaluation de démarches innovantes au sein d'associations au rayonnement national.

Si l'enjeu est interne, nous pensons également que cette étude doit également permettre de véhiculer un regard positif et d'argumenter des revendications :

- sur la place des jeunes dans la société à travers leur contribution au sein des associations et plus largement dans le champ de l'économie sociale et solidaire,
- sur la place des associations dans la société à travers leur capacité à faire confiance aux jeunes et à proposer des approches renouvelées en matière d'Education populaire.

2 - Une démarche en deux temps

L'étude présentée ici constitue le premier temps d'une démarche globale qui comporte deux grandes étapes :

Une **première étape** centrée sur une démarche monographique consistant à :

- Formaliser une grille d'observation et d'analyse commune aux 4 associations,
- Procéder à un recueil de données sur la base d'une analyse documentaire, d'observations et d'entretiens semi-directifs auprès de différents acteurs,
- Dégager les caractéristiques des différents « modèles » de participation au sein des 4 associations.

Une **seconde étape** vise à mobiliser les principaux acteurs concernés par cette démarche (jeunes engagés dans la gouvernance et accompagnateurs – principalement des salariés) afin d'engager une démarche collective d'élaboration de nouvelles modalités d'action.

Cette seconde étape prévoit :

- Un temps de travail spécifique au sein de chaque association,
- La participation de 3 membres de chaque association à une manifestation jeunes de chacune des associations,
- L'organisation d'un séminaire de 2 jours sur Paris mobilisant les acteurs des 4 associations. Ce séminaire réunissant au moins 40 personnes s'appuiera sur des méthodes d'animation, de participation et de co-construction afin de déboucher sur une production collective.

Il s'agit dans cette seconde étape d'élaborer une démarche pour construire collectivement la place des jeunes dans la gouvernance à partir des données recueillies.

Cette démarche doit mobiliser :

- des jeunes engagés ou non dans la gouvernance,
- des moins jeunes impliqués dans la gouvernance,
- des personnes en situation d'accompagnement des acteurs, essentiellement des salariés.

Ce second temps, enrichi des regards croisés de la première étape, s'appuie sur la participation de trois membres de chaque association aux manifestations jeunes des autres associations :

- Septembre 2014 : assises nationales de la jeunesse de la Croix-Rouge française,
- Octobre 2014 : rencontre euro-méditerranéenne des jeunes du Secours Populaire français,
- Novembre 2014 : Journées « Présidents-directeurs » de Familles Rurales,
- Premier trimestre 2015 : journées nationales jeunesse de l'Association des paralysés de France.

Une coordination est prévue pour en assurer la cohérence et le *reporting*.

D'un point de vue budgétaire :

- L'association qui envoie prend en charge les frais de transport, en privilégiant la proximité,
- L'association qui accueille prend en charge les personnes sur place (hébergement nourriture),

La démarche sera clôturée par une rencontre d'une journée à Paris avec quelques représentants par association. Celle-ci:

- S'appuiera sur des méthodes d'animation, de participation, de co-construction qui facilitent l'implication des différentes parties prenantes,
- Sera animée par une personne extérieure aux quatre associations,
- Fera l'objet d'une production collective,
- Se déroulera sur l'année 2015.

2-1 Les choix méthodologiques

Cette étude vise d'abord à identifier la perception et le positionnement des acteurs vis-à-vis d'une problématique qui est la participation des jeunes aux circuits de gouvernance, ou plutôt, qui part du constat que les jeunes entre 18 et 30 ans sont globalement peu présents dans les instances de gouvernance. Ensuite, elle a pour finalité de favoriser la mise en place d'une dynamique inter-associative entre les jeunes des 4 associations conduisant à des propositions innovantes et à une évolution des pratiques.

En termes de pratiques sociales, nous pensons que, pour être effectif, le changement doit s'opérer à deux niveaux :

- Le niveau de l'action et des pratiques,
- Le niveau des représentations (individuelles et collectives).

2-2 Une démarche de recherche-action

En tant qu'intervenant, nous nous situons dans un courant méthodologique qui est celui de la recherche-action qui se caractérise par :

- Des allers-retours entre la problématisation des situations, l'élaboration d'hypothèses, le recueil et l'analyse de données d'une part ; la prise en compte des situations de terrain et l'expérimentation à travers la mise en œuvre de nouveaux dispositifs, d'autre part.
- Une centration sur la parole et le vécu des acteurs.
- Une visée en termes de changement social et de transformation des pratiques et des représentations.

Le principal intérêt des entretiens (en tant que méthode qualitative) est de faire émerger de l'inédit et de s'ouvrir aux catégories d'analyse des acteurs. Dans une démarche de recherche-action, le chercheur-acteur ne se considère pas comme extérieur aux situations dans lesquelles il intervient. L'empathie et l'intérêt manifesté pour l'expérience de l'autre favorisent l'échange et l'interaction.

Si son attitude manifeste une forme d'engagement et d'intérêt sur les questions soulevées, les entretiens n'en seront que plus ouverts, plus authentiques et plus riches.

La recherche-action favorise une construction progressive de l'objet de recherche en intégrant au fur et à mesure des informations complémentaires. Se faire la représentation la plus claire possible des circuits décisionnels au sein d'une association et identifier les espaces d'expression des jeunes ne peut se faire que progressivement. Les termes employés pour désigner telle instance peuvent varier, des documents internes peuvent ne pas être actualisés, ce qui apparaissait évident lors d'un entretien paraît après-coup moins clair, etc.

Ce que nous cherchons à atteindre dans une démarche de ce type, c'est une connaissance plus fine d'une réalité sociale et des logiques qui la constituent afin de contribuer, à partir d'une meilleure appréhension des enjeux, à la mise en œuvre de stratégies pertinentes conduisant à un fonctionnement démocratique plus satisfaisant.

Les entretiens, individuels et collectifs ont été menés à partir d'un guide d'entretien, qui a été élaboré avec les membres du Comité de pilotage à partir des attentes exprimées.

Les trois questions centrales étaient :

- Selon vous, est-ce que la question de la place des jeunes dans la gouvernance associative se pose en tant que telle ?
- Si je devais parler de plus-value, qu'est-ce que les jeunes amènent à la dynamique associative ?
- Qu'est-ce qu'il faudrait faire, selon vous, pour favoriser une plus grande participation des jeunes à la gouvernance associative ?

Les entretiens ont donné lieu à des échanges placés sous le signe de l'authenticité et de la confiance. Plusieurs facteurs ont pu jouer positivement en ce sens : concernant les jeunes, nous les avons déjà presque tous rencontrés à l'occasion des entretiens collectifs. Ils nous connaissaient et nous avons donc déjà eu l'occasion d'échanger. Par ailleurs, l'important dans une démarche centrée sur des entretiens de type compréhensif est de se rapprocher le plus possible d'une conversation « de tous les jours », lorsque la personne se sent suffisamment en confiance pour parler de manière libre sans crainte d'être jugé et sans souci excessif de donner à son interlocuteur une certaine image de soi. Par ailleurs, à travers nos échanges, les correspondants ont pu sentir notre intérêt et notre « implication distanciée » par rapport à cette problématique.

Dans cette démarche de recherche-action, le recueil de données s'est appuyé principalement sur des entretiens à « visée compréhensive ». Selon J.C. Kaufmann, *« L'entretien compréhensif a l'ambition de se situer très clairement dans cette perspective, de proposer une combinaison intime entre travail de terrain et fabrication concrète de la théorie »* permettant de rendre le social plus intelligible.

La finalité de cette étude a été à la fois de produire des données et de leur donner un sens en lien avec la problématique de départ, en ouvrant sur de nouvelles pistes d'action. Elle a vocation à être le levier et le tremplin d'une mise en mouvement nouvelle à travers la constitution d'une dynamique jeunes inter-associative.

2-3 Un échantillon raisonné

Les entretiens ont été réalisés auprès de personnes (jeunes, administrateurs et accompagnateurs) identifiées par les personnes-ressources, membres du Comité de pilotage. Le choix de ces acteurs internes répondait à plusieurs critères : concernant les jeunes d'une part, leur implication dans la commission nationale jeunesse et/ou une responsabilité à un échelon local, départemental ou régional, et d'autre part, pour les administrateurs et accompagnateurs, soit un mandat en cours au sein du CA, soit leur expérience dans la mise en œuvre de dispositifs jeunes au sein de l'association.

Notre échantillon comprenait donc :

- Plusieurs jeunes impliqués (au moins 3).
- Plusieurs administrateurs, avec au moins :
 - Un administrateur porteur de la démarche,
 - Un administrateur peu ou pas impliqué dans cette démarche.
- Des accompagnateurs, avec pour chaque association :
 - Le coordinateur national de la politique jeunesse,
 - Un ou deux accompagnateurs directs de jeunes, si possible l'un sur le terrain (au quotidien) l'autre sur un plan plus politique.

Soit au total, 28 entretiens (7 par association).

Nous étions partis sur la réalisation d'une trentaine d'entretiens, nous en avons réalisé au final 41 en profitant là aussi des opportunités qui s'offraient en termes de contact. Par exemple, malgré plusieurs relances par mail et SMS, nous n'avons jamais réussi à contacter les 3 jeunes de l'association Familles Rurales qui avaient été pressentis. Ayant obtenu une liste complémentaire de noms, nous avons contacté plusieurs personnes qui ont toutes répondu à nos sollicitations... c'est finalement pour Familles Rurales que nous avons réalisé le plus d'entretiens !

Sans parler de typologie, nous avons bien entendu fait en sorte de respecter la représentativité des femmes et des hommes, des jeunes et des aînés.

2-4 Observation participante et entretiens collectifs

La première étape de cette étude a consisté à rencontrer, au sein de chaque association, les jeunes impliqués dans les groupes nationaux et les commissions nationales jeunesse. L'objectif était triple : d'une part, nous souhaitions observer la dynamique individuelle et collective de ces jeunes dans des circonstances où ils se retrouvaient pour échanger et partager un moment. D'autre part, le fait de prendre contact et de solliciter leur point de vue dans un environnement qui leur était familier nous semblait de nature à faciliter un contact ultérieur. Enfin, il nous paraissait nécessaire de vérifier en quoi ce qu'ils allaient exprimer en groupe ou individuellement pouvait ou non diverger.

L'organisation d'une table ronde autour de la place des jeunes dans la gouvernance associative a donc été planifiée dans chacun des cas. Après nous être présenté et après avoir explicité les raisons de notre présence, nous avons lancé à chaque fois les échanges en demandant à chaque jeune d'indiquer dans quelles circonstances il avait intégré l'association. Ce partage d'expérience, en amenant chacun à prendre rapidement la parole, a favorisé, nous semble-t-il, des échanges ouverts sur une thématique pour laquelle, à l'évidence, les jeunes se sentent concernés.

Les tables rondes ont duré entre une heure et deux heures et ont toutes été enregistrées avec l'accord des participants.

Ces entretiens collectifs ont permis, d'une part de présenter et d'explicitier la démarche, d'autre part de « préparer le terrain » pour les entretiens individuels. Lorsque nous avons ensuite pris contact avec les jeunes, ils ont accepté de s'exprimer simplement et directement sur ce thème. Pour aller dans ce sens, une jeune femme qui n'avait pas participé à une des tables rondes et que j'avais contactée m'a demandé qui j'étais, ce que je faisais, etc. pour finalement ne pas donner suite à ma sollicitation.

Voici les dates de ces différentes rencontres :

- ❖ Les 8 et 9 mars 2014 au siège de la Croix-Rouge française, 30 participants (13 filles et 17 garçons) sont réunis pendant 2 jours pour préparer les assises nationales de la jeunesse qui se sont déroulées le week-end du 20 septembre à Port Barcarès. Une table ronde organisée le samedi après-midi sur le thème de la gouvernance rassemble une dizaine de participants (d'autres ateliers se déroulent dans le même temps) et nous assistons la matinée du dimanche au « brainstorming » destiné à préparer les prochaines assises nationales.
- ❖ Le 22 mars, table ronde avec une dizaine de jeunes, membres de la Commission nationale jeunesse.
- ❖ Le 10 avril, rencontre au Secours populaire d'une dizaine de personnes (jeunes et moins jeunes) concernés par cette thématique jeunesse au sein du Mouvement ? La table ronde dure 1h15 environ.

- ❖ Le 12 avril 2014, rencontre d'une journée avec une table ronde réunissant une quinzaine de jeunes, membres de la Commission nationale Politique de la Jeunesse de l'APF, ainsi que leurs accompagnateurs.
- ❖ Co-animation le 20 septembre 2014, avec Françoise Fromageau aux assises nationales de la Croix-Rouge à Port-Barcarès d'un atelier réunissant une trentaine de participants sur l'engagement des jeunes dans la gouvernance associative.

2-5 Entretiens individuels

Une fois que nous avons eu à notre disposition les coordonnées des interlocuteurs pressentis (mail et téléphone généralement), nous leur avons adressé une demande d'entretien en leur expliquant qui nous étions et quel était l'objectif de la démarche. Nous avons eu 6 « non-réponses » sur la quarantaine de contacts pris, en dépit de plusieurs relances.

La durée des entretiens varie entre 25 minutes et 1 heure 30, l'écart pouvant s'expliquer, d'une part par l'intérêt du thème pour les personnes sollicitées (dans la mesure où figuraient dans l'échantillon des acteurs qui n'étaient pas forcément impliqués dans la dynamique jeunesse), d'autre part par la concision des réponses faites.

2-6 Analyse documentaire

Nous étant déplacés au siège de chaque association, nous en avons profité pour recueillir des documents internes qui concernaient soit le projet jeunesse, soit l'histoire de l'association ou de ses fondateurs, soit le projet associatif, soit l'actualité de l'association. Nous avons demandé également à disposer d'organigrammes et de schémas présentant les différentes strates de l'organisation ainsi que les instances contribuant au fonctionnement de l'institution.

Nous avons également pu nous référer à des chiffres clés concernant le nombre d'adhérents et le nombre de jeunes bénévoles. Voici une liste non exhaustive de ces documents :

- Déclaration jeunesse ou projet jeunesse
- Texte d'orientation de la Commission Nationale Politique de la Jeunesse
- Schéma de la branche jeunesse
- Répertoire des initiatives jeunes
- Guide pour la formalisation de projets jeunes
- Fiche de fonction de responsable local jeunesse
- Comptes-rendus de réunions de commissions jeunesse
- Projet associatif
- Rapport annuel

- Description des instances nationales et de leurs prérogatives
- Publications internes à destination du réseau...

Ces documents nous ont permis, d'une part, de poser les bases d'une évolution dans l'histoire des dynamiques jeunesse au sein de chaque association, d'autre part d'essayer de comprendre comment s'opérait le « fonctionnement démocratique » et quelles étaient les « portes » qui pouvaient permettre à un jeune d'entrer dans les circuits de gouvernance et, éventuellement, d'en franchir les différents échelons.

2-7 Entretiens avec les responsables jeunesse

Le Comité de pilotage regroupant les responsables jeunesse de chaque association et ceux qui aujourd'hui portent la démarche inter-associative, nous avons sollicité un entretien avec chacun d'eux afin de comprendre le contexte institutionnel et les différents dispositifs mis en place autour du « projet jeunes ».

2-8 Recueil des données et analyse

Le nombre restreint d'entretiens par association ne peut conférer aux résultats de cette étude un statut autre que celui d'apporter des éléments utiles à l'action. Nous ne sommes pas ici dans le registre de la « vérité » mais dans celui de la vraisemblance. Ce qui n'empêche pas qu'ils puissent être déterminants par rapport à une double visée : d'une part, faire évoluer les pratiques en s'adaptant aux nécessités du terrain et aux transformations du contexte (notamment sociétal), et d'autre part contribuer à faire évoluer les mentalités et les représentations.

Tous les entretiens ont été enregistrés. Ils ont été analysés suivant la méthode de l'entretien compréhensif, à savoir une écoute réitérée des entretiens avec constitution de fiches permettant de noter les éléments clés du discours des acteurs. Au fur et à mesure de l'analyse, une trame se dessine à partir de la mise en évidence d'axes clés. Progressivement, même si chaque entretien apporte sa part d'inédit, l'analyse débouche sur une certaine saturation du matériau dans la mesure où les apports ne modifient plus en profondeur le schéma global.

3 – Synthèse sur la politique jeunesse des 4 associations

3-1 Association des Paralysés de France

Bref historique

Créée en 1933 par quatre jeunes atteints de poliomyélite, l'APF est un mouvement associatif national de défense et de représentation des personnes atteintes de déficiences motrices ou polyhandicapées et leur famille qui rassemble 26 000 adhérents, 30 000 usagers, 25 000 bénévoles et 13 500 salariés.

Dotée d'un projet associatif d'intérêt général « Bougez les lignes ! Pour une société inclusive », l'APF agit pour l'égalité des droits, la citoyenneté, la participation sociale et le libre choix du mode de vie des personnes en situation de handicap et de leur famille.

L'APF porte en elle des valeurs et pratiques démocratiques qui définissent ses orientations et actions.

Au début des années 2000, l'APF se dote de son premier projet associatif "Ensemble, agir" permettant ainsi à tous les acteurs de se reconnaître dans une même ambition.

Une place d'importance est donnée aux jeunes dans la mise en place d'un "groupe jeune" national. Les jeunes y sont nommés pour représenter leur région et travailler en lien direct avec le Conseil d'administration.

Portée par sa démarche "Démocratie Ensemble", l'APF met en place en 2004 ses premiers conseils départementaux. Ils sont composés essentiellement de personnes en situation de handicap et de membres de leurs familles, élus par les adhérents du département. Ces conseils départementaux ont pour mission de décliner localement la politique nationale de l'association de définir les actions associatives et de représentation, et d'organiser l'animation de la vie associative dans le département. Les jeunes peuvent y avoir une place mais c'est en 2009, avec la mise en place des conseils APF de Région qu'une véritable légitimité leur est donnée.

Les jeunes doivent être élus au Conseil APF de région pour représenter dorénavant leur région sur un plan national dans le cadre d'une commission qui aide à définir les orientations nationales. Cette Commission Nationale Politique de la Jeunesse a vu le jour en 2009.

1^{er} mandat 2009-2012 = 7 élus

2^{ème} mandat 2012 - 2015 = 17 élus

Trois anciens membres du Groupe national Jeunes siègent actuellement au Conseil d'administration de l'APF.

Au cours du premier mandat, la CNPJ s'est dotée d'un texte d'orientation « Agir sur mon avenir ».

Créée en 1933 par 4 jeunes atteints de poliomyélite

24 500 adhérents dont moins de 1 000 jeunes qui ont entre 18 et 30 ans

97 Délégations départementales

441 structures (enfants, adultes, entreprises)

25 000 bénévoles dont 4 000 bénévoles réguliers

346 000 donateurs

13 750 salariés

Budget total : 4 130 177 € (2012)

3-2 Croix-Rouge française

Bref historique

La Croix-Rouge française (CRF) a pour vocation de prévenir et d'apaiser toutes les souffrances humaines.

En France, à travers ses 800 unités associatives, elle anime et initie toute l'année des actions de solidarité (aides alimentaires et vestimentaires, SAMU sociaux, hébergement d'urgence, lutte contre l'illettrisme...), des actions de formation aux gestes qui sauvent et des postes de secours, des actions de sensibilisation dans les champs de la santé, de la citoyenneté et de l'humanitaire (diffusion du droit international humanitaire...).

Auxiliaire des pouvoirs publics, la Croix-Rouge intervient lors de catastrophes naturelles et de situations d'exception en France.

Avec ses 678 établissements, la Croix-Rouge française dispose d'un réseau de services adaptés, dans les champs social, médico-social et de formation.

Membre du plus grand mouvement humanitaire mondial (189 sociétés nationales), elle compte plus de 18 000 salariés et environ 55 000 bénévoles.

12000 bénévoles de 7 à 30 ans et 300 volontaires en service civique (16-25 ans) participent à ses actions. Elle a aussi la particularité de former plus de 15000 étudiants dans ses filières de formation sanitaire et sociale.

Les jeunes de moins de 30 ans qui représentent plus de 20% des effectifs bénévoles, constituent 38% des effectifs des Samu sociaux et équipes mobiles de notre

association, 46% des équipes secouristes et 36% du corps des formateurs. Ils ne représentent en revanche que 6,28% des élus de la Croix-Rouge française.

La Fédération internationale des sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge s'est dotée dès 1991 d'une politique jeunesse ayant pour objet d'éclairer, de guider et d'encourager la participation des jeunes au sein de notre mouvement. Elle travaille aujourd'hui à une stratégie de mobilisation de la jeunesse dont l'un des 5 piliers est "la participation des jeunes à la prise de décisions à tous les niveaux comme élément nécessaire à la transmission intergénérationnelle des connaissances et à la continuité".

Conformément à la dynamique impulsée par la FICR et fidèle à la volonté de son Projet associatif « Humanisons la vie », la Croix-Rouge française s'est dotée de textes fondateurs pour sa jeunesse et l'ensemble de son réseau : le Projet Jeunesse adopté en mars 2009, la Déclaration Jeunesse élaborée en avril 2010 par les jeunes participants aux 1eres Assises de la Jeunesse, et la Stratégie 2015.

Le Projet Jeunesse vise à renforcer l'expression, la participation et la capacité d'initiative des jeunes de manière :

- transsectorielle: les jeunes agissent dans tous les domaines et peuvent faire le lien entre les activités et les acteurs de la Croix-Rouge à travers des projets communs
- intégrée: en participant à la vie des délégations/établissements, les jeunes sont des acteurs à part entière

Loin de constituer un club fermé, les jeunes participent pleinement à la gestion et à la mise en œuvre des actions, tout en ayant des espaces d'expression et d'initiatives propres.

La Déclaration jeunesse, quant à elle, propose une déclinaison opérationnelle du Projet Jeunesse. Elle précise notamment que les jeunes souhaitent s'engager particulièrement dans 5 domaines d'action : solidarité, santé, citoyenneté, interculturel, environnement.

La Stratégie 2015, enfin, inscrit comme une des 5 ambitions prioritaires de l'association de « Répondre à l'envie des jeunes ». Pour cela, elle fixe 3 principaux objectifs :

- renforcer l'action et la prise de responsabilité des jeunes : par la promotion de l'engagement auprès des jeunes, l'accompagnement des initiatives solidaires, la formation des jeunes bénévoles...
- sensibiliser les jeunes aux enjeux humanitaires, citoyens et de santé
- ouvrir notre association à tous les jeunes et développer de nouvelles formes d'engagement pour s'ouvrir à tous les jeunes : service civique, bénévolat de projet...

Aujourd'hui, pour la première fois, la Croix-Rouge française compte deux administrateurs nationaux de moins de 30 ans.

En son sein, la Croix-Rouge a mené en 2004 une étude sur "Les enjeux actuels de la participation et de l'engagement des jeunes - l'exemple de la Croix-Rouge française"

soutenue par le FDVA. Celle-ci soulignait le caractère doublement formateur et intégrateur de la vie associative, la volonté des jeunes d'expérimenter les choix proposés en s'abstenant de souscrire à un quelconque modèle, et pointait la nécessaire adaptation de nos organisations à un engagement devenu multiforme. Cette étude a contribué fortement aux évolutions de la stratégie de la Croix-Rouge française en matière de jeunesse, ces dernières années.

- La Croix-Rouge française est créée en 1864**
- 50 000 bénévoles dont 13 000 jeunes de moins de 30 ans**
- 15 000 étudiants dans les instituts régionaux de formation dont 9 000 ont moins de 30 ans**
- 18 000 salariés**
- Budget total : 1 433,7 M€**
- 660 unités locales, 17 délégations régionales**
- 106 délégations départementales et territoriales**

3-3 Familles Rurales

Bref historique

Familles Rurales est le premier Mouvement familial et regroupe 180 000 familles adhérentes. Il est composé de 2 500 associations locales réparties dans 10 000 communes, de 94 fédérations régionales, départementales et nationale et compte 40 000 bénévoles et 20 000 salariés. Familles Rurales est agréé association de défense des consommateurs.

Depuis plus de 70 ans, le Mouvement remplit différentes missions :

- Répondre aux besoins des familles
- Défendre leurs intérêts
- Accompagner les parents dans leur mission d'éducation
- Participer à l'animation des territoires ruraux

Dans près de 10 000 communes, des familles réfléchissent et créent ensemble services, animations et activités de proximité (voir carte d'implantation en téléchargement).

Les principales actions de Familles Rurales concernent :

- L'accueil de la petite enfance
- Les loisirs pour enfants

- Les actions en direction des jeunes
- La parentalité
- Les aînés
- La consommation
- La santé et l'environnement
- Les services à la personne
- La culture et les loisirs
- L'animation des territoires ruraux
- Les Relais Familles

Toutes ces actions se fondent sur les mêmes valeurs : la responsabilité, le respect des différences, la solidarité, l'accueil et le soutien des plus fragiles, la participation et l'engagement dans la société.

Vendredi 23 et samedi 24 août, Familles Rurales a organisé les rencontres nationales "Jeunes : Action !" à Talmont-St-Hilaire en Vendée. Près de 3 000 jeunes et responsables d'associations locales étaient rassemblés pour participer à ce grand rassemblement dédié à la jeunesse.

Au programme :

- Un village présentant plus de 100 initiatives menées par des jeunes dans les associations locales,
- Des forums de réflexion,
- Des animations,
- Et des concerts.

Ces rencontres nationales s'inscrivent dans le cadre de l'élaboration du Projet Jeunesse de Familles Rurales ayant pour but de développer les actions réalisées par les jeunes dans les territoires ruraux et d'accompagner les jeunes dans leur engagement associatif.

Le Mouvement Familles rurales est créé en 1943

Mouvement familial et d'éducation populaire qui se donne 3 missions principales : défendre les intérêts des familles et des territoires ruraux, offrir des services à caractères social et réaliser des actions d'information (défense des consommateurs) et de prévention

180 000 familles adhérentes

2 500 associations locales réparties dans 94 départements

45 000 bénévoles

20 000 salariés

500 groupes de jeunes regroupant 15 000 jeunes (fourchette basse) dont 300 jeunes engagés

3-4 Secours Populaire français

Bref historique

Le Secours populaire français (SPF) une association de lutte contre la pauvreté en France et dans le monde.

Le Secours populaire soutient, dans l'esprit de la déclaration universelle des Droits de l'Homme, au plan matériel, sanitaire, médical, moral et juridique, les personnes et leurs familles victimes de l'arbitraire, de l'injustice sociale, des calamités naturelles, de la misère, de la faim, du sous-développement et des conflits armés.

Agissant partout en France avec ses 99 fédérations, 656 comités locaux, 1256 permanences d'accueil, de solidarité et relais santé, le SPF vient en aide aux plus démunis en urgence sur le plan alimentaire ou vestimentaire, pour un hébergement ou un accès aux soins. Il accompagne les personnes en situation de précarité sur le plus long terme, en les conseillant juridiquement ou en leur assurant un accès à une couverture santé, à un logement, à un accompagnement vers l'emploi ou pour les plus jeunes, à un accompagnement scolaire et éducatif.

le SPF met en place des actions d'urgence et des projets de développement dans le monde. En 2012, le SPF a mené 215 actions d'urgence et programme de développement avec 162 partenaires dans 63 pays.

Le SPF développe des activités visant à aider les jeunes en situation de pauvreté. Ainsi, 106 592 jeunes dont 20 540 étudiants ont été accueillis pour des aides alimentaires ou vestimentaires, mais aussi pour l'accès à la culture, aux sports et aux vacances. Face à ce constat, l'association a développé des formes nouvelles d'actions, notamment des permanences d'accueil sur les campus, a décalé ses horaires d'ouverture pour tenir compte des disponibilités réelles des jeunes. Le SPF souhaite ainsi remobiliser les jeunes en les associant de manière croissante aux actions de solidarité afin de favoriser l'émergence de nouveaux dirigeants et responsables d'activités.

Le SPF compte plus de 80 000 bénévoles. La place accordée au bénévolat et à l'engagement des jeunes au sein du mouvement est centrale. Depuis plusieurs années, l'association multiplie les initiatives pour mettre la jeunesse au centre de ses préoccupations. Le SPF organise tous les deux ans les "rencontres jeunes" afin de favoriser le débat avec les jeunes et leur permettre d'inventer de nouvelles formes de solidarité. En 2012, la Rencontre nationale des jeunes se tenait à Dôle (Jura) et rassemblait plus de 250 jeunes venus de toute la France et de l'Europe pour témoigner de leur engagement mais aussi des réalités des pays européens.

L'adhésion et l'implication dans une association de solidarité telle que le Secours populaire, est un vecteur essentiel pour promouvoir la citoyenneté active, leur place au sein de la gouvernance associative.

L'association est un lieu d'apprentissage et de formation à la démocratie participative et à l'engagement civique. Elle permet aux jeunes d'acquérir les compétences sociales et relationnelles pour vivre en société.

Le SPF souhaite poursuivre une dynamique de rajeunissement des instances dirigeantes. En novembre 2011, à l'occasion du renouvellement des membres du Conseil d'administration et du Comité national du SPF, le nombre de jeunes élus a sensiblement augmenté. Ainsi, les instances nationales compte 16% de moins de 30ans (Conseil d'administration et Comité national).

Toutefois la possibilité de s'inscrire dans la vie démocratique est mal connue par les jeunes d'où la nécessité d'une démarche active auprès des dirigeants et des jeunes bénévoles eux-mêmes.

C'est pourquoi, à travers cette étude, l'association trouvera un appui pour la mise en œuvre de ses objectifs spécifiques:

- promouvoir la citoyenneté active des jeunes
- développer la solidarité, promouvoir la tolérance et favoriser une plus grande cohésion sociale
- renforcer l'engagement des jeunes en les accompagnants par le biais de bénévoles plus expérimentés et en s'assurant de leur présence dans les responsabilités au sein des structures locales
- s'assurer d'une présence accrue de jeunes au sein des instances de directions locales, départementales et nationales

En 2014, une rencontre Euro-méditerranéenne des jeunes solidaires rassemblera plus de 300 jeunes venus des différents départements mais aussi d'associations issues des différents pays de la communauté européenne et de la méditerranée

Ce nouveau rendez-vous a pour objectif de stimuler la participation des jeunes dans la vie de l'association et dans la mise en œuvre de projets solidaires. A travers ceux-ci, cela permettra aux jeunes d'avoir une vision de l'engagement associatif dans sa durée, de ses effets positifs sur la construction de la personne et sur le devenir professionnel. Ce partage d'expériences permettra aux jeunes de se projeter plus facilement dans les fonctions de responsabilité.

Association créée en 1945

80 000 bénévoles

617 salariés

Budget : 61 813 700 €

98 fédérations, 22 conseils de région

657 comités, 557 antennes

1256 permanences d'accueil et de solidarité

30 % d'acteurs de moins de 30 ans au niveau national

4 – Principales instances de gouvernance

4-1 Association des Paralysés de France

APF

Le Conseil d'administration est composé de 24 membres élus dont 20 au plus en situation de handicap moteur

2 jeunes de moins de 30 ans ont été élus à l'occasion des élections en 2014

Trois commissions nationales relatives à la politique de la famille, à la politique de la jeunesse ainsi qu'aux actions de revendications participent à la définition des orientations nationales. Elles sont composées d'adhérents élus par leurs pairs

Le Conseil départemental est composé de 60 % de personnes en situation de handicap moteur au moins ou de leurs proches qui sont élus par les adhérents du département pour 3 ans. A sa tête, un représentant départemental et un suppléant qui vont dans différentes instances telles que la MDPH (Maison départementale des personnes handicapées)

Le conseil départemental met en œuvre les orientations politiques décidées au plan national par l'APF et mène des actions sur le terrain. Il est composé d'au moins 60% de personnes en situation de handicap moteur (ou de leurs proches) et au plus de 20% de salariés de l'association. Tous sont élus par les adhérents du département pour une durée de trois ans. À sa tête se trouvent un représentant départemental et un suppléant.

Les groupes Initiatives sont initiés par des personnes qui décident de se réunir pour engager ensemble des réflexions et/ou des actions spécifiques au sein de l'association sur des sujets qui les concernent. La composition de ces groupes est libre. Ils peuvent exister à tous les niveaux de l'organisation. Ils sont labellisés par les conseils départementaux, régionaux ou d'administration de l'APF. Au plan national, les groupes initiatives rassemblent adhérents mais aussi non-adhérents qui

souhaitent partager leurs réflexions ou agir ensemble sur des thématiques qui les concernent : parentalité, réflexion éthique...

Les groupes relais s'adressent à des adhérents qui choisissent de mener ensemble des actions de proximité.

Le conseil de la vie sociale concerne toutes les personnes en situation de handicap qui font appel à un service de l'APF ou qui vivent dans l'un de ses établissements. Ils disposent, au niveau local, d'une instance représentative, le conseil de la vie sociale, qui est composé d'usagers et d'un président, élus par leurs pairs. Ce conseil a pour rôle d'identifier et de recueillir les propositions d'amélioration de la vie de tous les usagers concernés.

Le conseil national des usagers représente à l'échelon national tous les usagers des établissements et services de l'APF. Cette instance regroupe les présidents de conseils de la vie sociale élus par leurs pairs. Ils sont chargés de faire remonter au conseil d'administration les propositions des usagers en matière d'amélioration de leur vie quotidienne.

4-2 Croix-Rouge française

Croix-Rouge

Le Conseil d'administration est composé de 31 élus

Depuis les dernières élections en 2013, 2 jeunes ont intégré le CA

A l'échelle du territoire, on trouve les Unités locales puis les Délégations départementales ou territoriales, puis les Délégations régionales

Actuellement, 5,8 % des élus ont moins de 30 ans

Un jeune bénévole adhérent participe aux élections quel que soit son âge

A 16 ans, un jeune bénévole est éligible pour intégrer le Bureau de l'association hormis les postes de Président et de Trésorier

Il peut également **être nommé par le Président d'une Unité Locale ou d'une Délégation départementale à des postes** d'encadrement tels que Directeur local/départemental du secourisme, Directeur local/départemental de l'action sociale, Responsable local/départemental jeunesse ou Responsable local/départemental de la Communication et du Développement des Ressources

Il peut donc **intégrer le Bureau de l'Unité locale par l'élection ou le conseil de la Délégation départementale soit en tant qu' élu local, soit en tant que personnalité qualifiée**

C'est le cas des 2 jeunes élus au CA qui sont issus de chacun des 2 collèges

Des réseaux jeunesse présents sur tout le territoire offrent la possibilité aux jeunes de mettre en œuvre des initiatives originales et peuvent également constituer un « vivier » de futurs responsables

4-3 Familles Rurales

Familles Rurales

2 500 associations Familles rurales représentent la base du mouvement

Les fédérations départementales accompagnent et soutiennent les associations locales. Elles interviennent également en tant qu'interlocuteurs des pouvoirs publics. Les fédérations régionales accompagnent les fédérations départementales et conduisent certains projets tels que plans de formation à destination des bénévoles et salariés, programmes européens, etc.

La fédération nationale apporte un soutien technique au réseau et participe aux débats sur les questions familiales auprès des ministères concernés

Les Comités locaux jeunes sont issus de groupes de jeunes qui se sont auto-constitués et sont distincts des structures de Familles rurales. Un Comité jeunes comprend un président, un trésorier et un secrétaire. L'association locale Familles rurales est garante du groupe de jeunes, avec la présence d'1 ou 2 membres du CA au sein du Comité jeunes

Les Comités jeunes mis en réseau désignent des représentants au Comité départemental jeunes qui participe à titre consultatif au CA de la Fédération départementale

Un Comité régional jeunes permet à des jeunes désignés de participer à titre consultatif au CA de la Fédération régionale

Le Comité national jeunes (CNJ) compte 25 membres de 17 à 26 ans. C'est une instance destinée à être force de proposition pour le CA de la Fédération nationale

4-4 Secours populaire français

Secours Populaire

Le Secours populaire est un Mouvement décentralisé qui regroupe 98 fédérations départementales

L'antenne qui n'est pas une entité juridique est composée d'au moins 2 personnes ; elle exerce la solidarité au nom du Secours populaire et est en lien avec un Comité, une fédération ou même l'Association nationale (siège)

L'échelon de base est le Comité local est une structure qui regroupe des bénévoles sur une commune ou un regroupement de communes. Il anime, coordonne les actions de solidarité et assure leur financement par l'appel aux dons ou autres initiatives. Association, le Comité élit en assemblée générale un bureau animé par un Secrétaire général et comprend un trésorier et des membres du bureau.

La fédération regroupe l'ensemble des structures départementales (antennes et Comités). Elle est dirigée par le Comité départemental élu tous les 2 ans lors du congrès départemental

Les Conseils de région regroupent les fédérations à l'échelle régionale et mutualisent les moyens. Ils assurent la représentation de l'association auprès des Pouvoirs publics et dans les media régionaux

L'Union nationale représente le Secours populaire à l'échelon national et international. Elle est garante des orientations de l'association et donne lieu tous les 2 ans à un congrès qui réunit 1 000 délégués.

Le Comité national qui regroupe la Commission financière nationale et le Bureau national, de même que le CA sont élus par les membres du congrès

5 - Résultats de l'étude

5-1 Répartition des entretiens

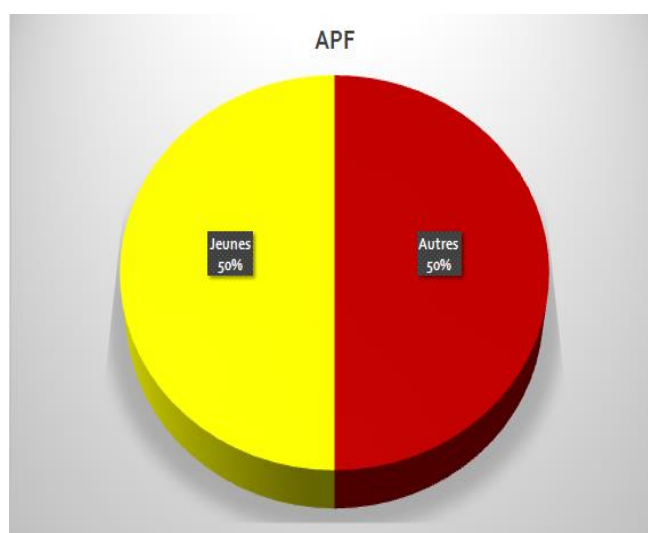
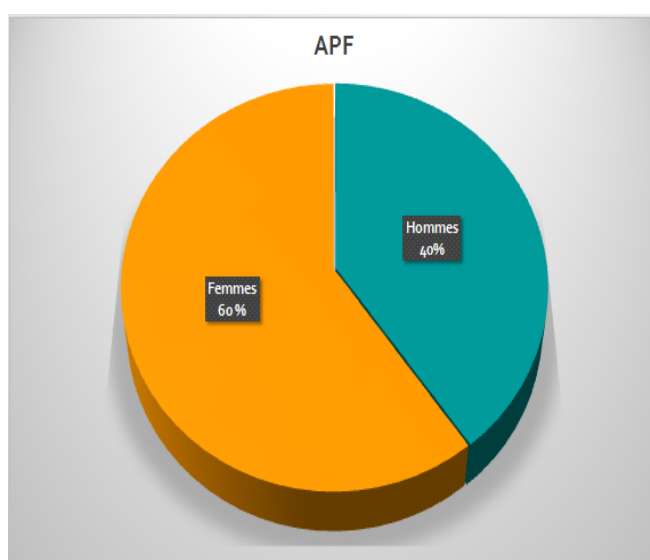
APF

Hommes : 4

Femmes : 6

Jeunes : 5

Autres : 5



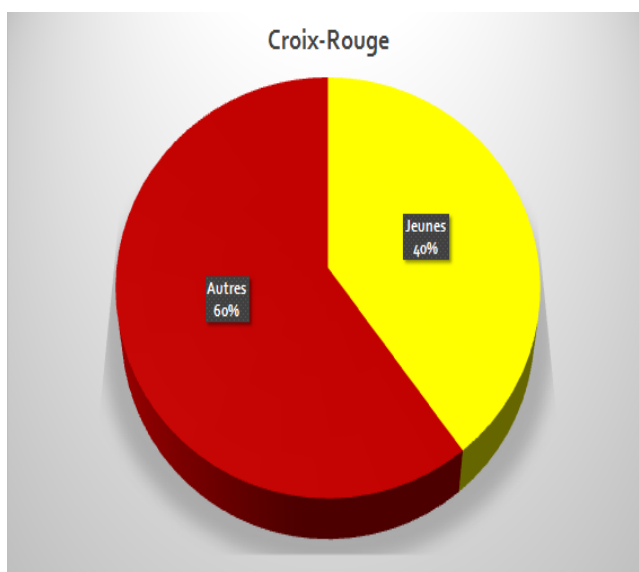
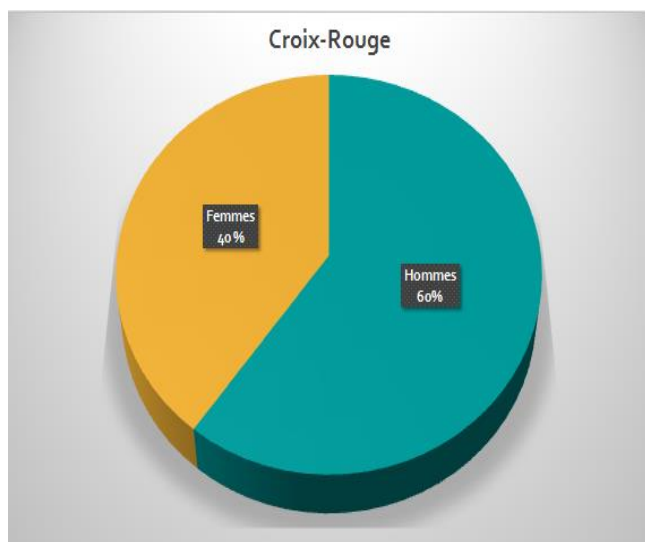
Croix-Rouge

Hommes : 6

Femmes : 4

Jeunes : 4

Autres : 6



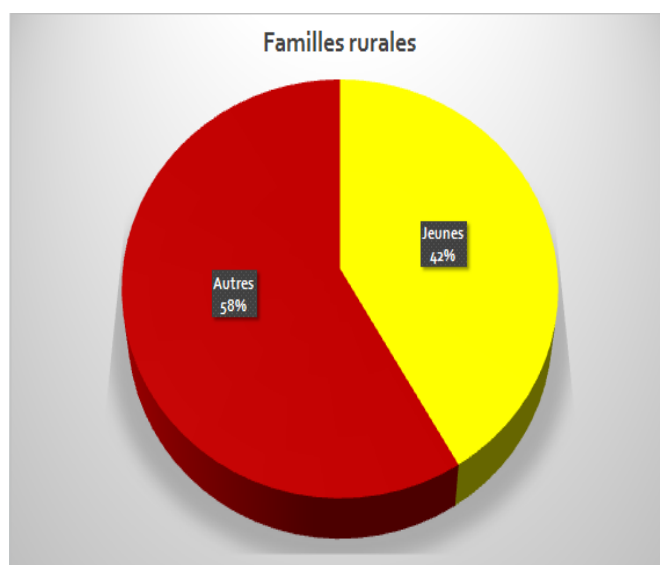
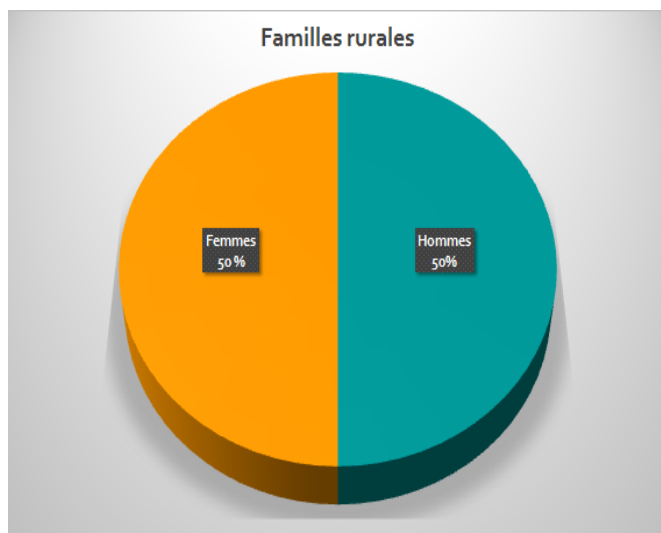
Familles rurales

Hommes : 6

Femmes : 6

Jeunes : 5

Autres : 7



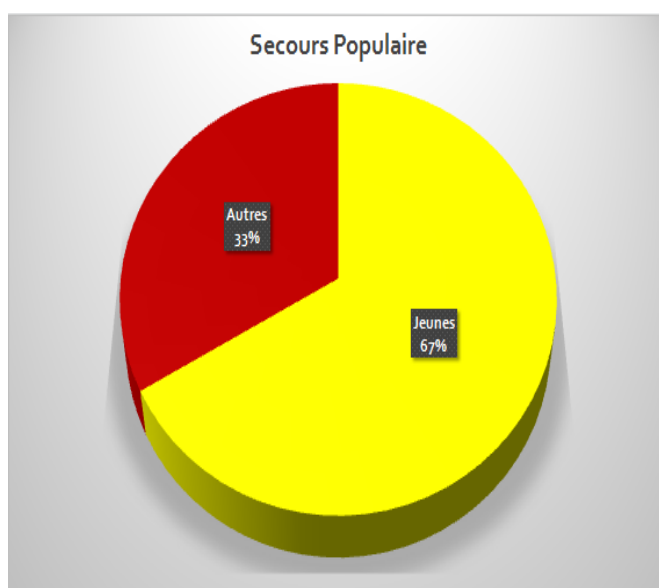
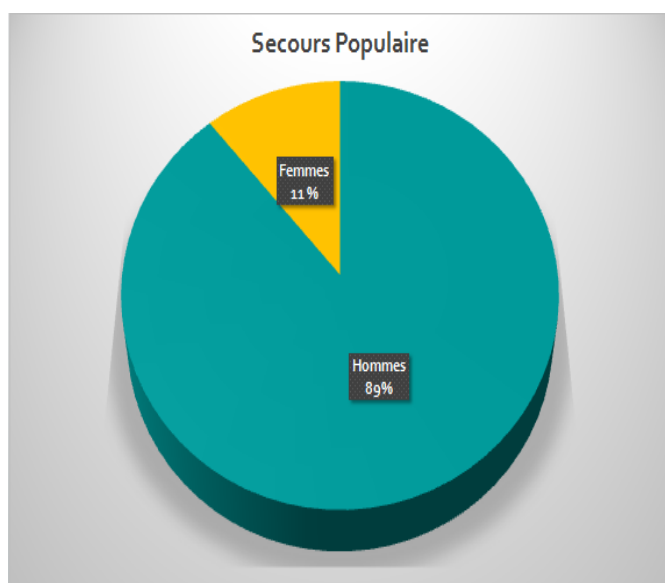
Secours populaire

Hommes : 8

Femmes : 1

Jeunes : 6

Autres : 3



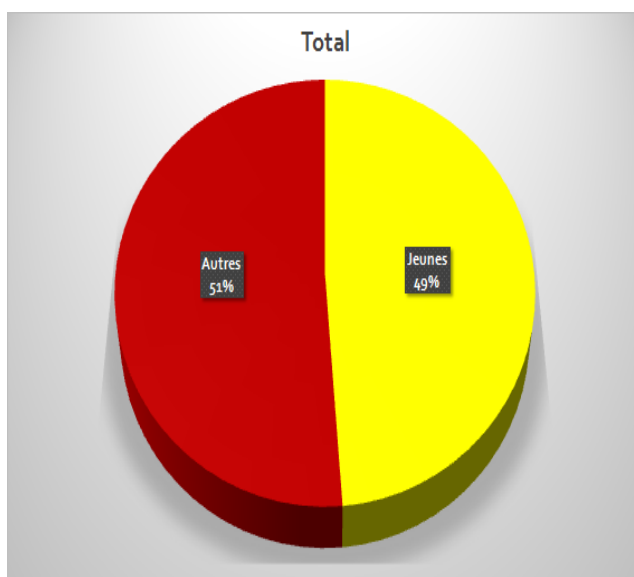
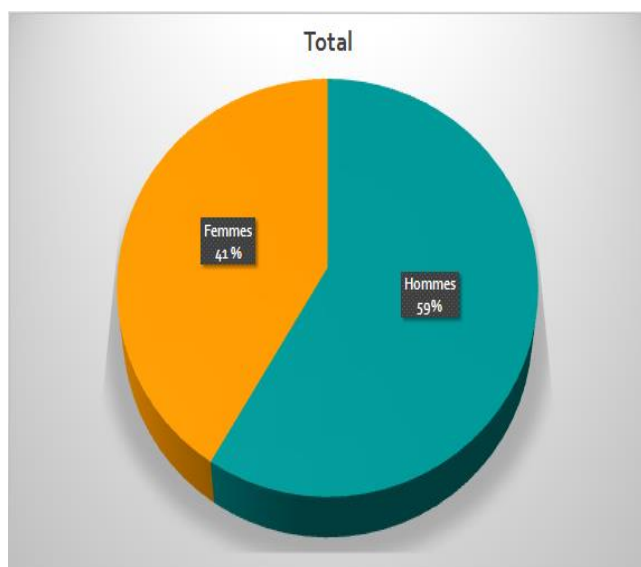
Ensemble des entretiens

Hommes : 24

Femmes : 17

Jeunes : 20

Autres : 21



5-2 Conscience des enjeux

APF

Acteurs association	Verbatim
APF Jeunes	Elle se pose, risque de mettre les jeunes de côté tout en les incluant. Cela dépend des échelles : délégations très ouvertes et très dynamiques. Au niveau régional, plus de mal même s'il y a de la bonne volonté. L'envie est là. Les salariés ne sont pas forcément partie prenante de cette dynamique-là : ça laisse un peu perplexe. Oui. Comprendre que donner la place aux jeunes comporte des risques et n'est pas évident. Pas facile de responsabiliser quelqu'un. Lâcher des jeunes et leur faire confiance suscite des résistances et inquiétudes. Je pense que c'est une question qui se pose. Important d'accompagner les jeunes quand ils prennent leur adhésion. On ne leur propose rien si ce n'est aider pour des opérations ressources ou animer un groupe loisirs. On n'intègre pas assez de jeunes dans différentes instances. Pour les jeunes déjà engagés il reste bcp à faire. Oui elle se pose ? A l'APF c'est très récent. Les anciens ne savent pas comment s'y prendre avec les jeunes. C'est une question qui se pose. Il y a le parcours de vie en établissement APF qui fait qu'on n'a pas envie d'y aller de suite (s'investir dans l'association). C'est la vie de couple, c'est trouver un emploi. Tout dépend aussi du degré de handicap du jeune : ma famille a eu du mal à lâcher du lest.

APF Accompagnateurs	Ils ne sont pas uniquement sur des demandes administratives. Ils ont envie de rencontrer d'autres personnes et aspirent à la réalisation individuelle de leur projet. C'est une question prioritaire. La jeunesse n'est pas prise en compte dans ses besoins et ses attentes. Les jeunes sont absents du fonctionnement de l'association. Ils n'ont plus d'intérêt social à venir à l'APF. Ils veulent se retrouver. Une jeune fille brillamment élue quitte aujourd'hui. Ils sont intéressés en fonction de ce qu'ils y trouvent. La vie associative n'est pas leur intérêt principal. Il faut aider un jeune à construire sa vie. Le militantisme ne les intéresse pas plus que ça dans la mesure où ils ne retrouvent pas leur demande derrière. On n'arrive pas à répondre à leurs préoccupations. L'APF a une image vieillotte depuis 40 ans, il faut arriver à redorer cette image. Ah oui, oui, oui ! Mais on a du mal à les fidéliser. Ils sont plus sur un système de « coups », de flasher sur une action précise. Ils zappent. C'est à nous de nous adapter. Oui. On a un public vieillissant. Depuis quelques années les groupes jeunes, c'est une peau de chagrin. Nous ne sommes absolument pas attractifs pour les jeunes. On ne les fait pas rêver. Ils cherchent des associations plus dynamiques, type handisport. Ils se retrouvent avec un copain. En 10/15 ans, la société s'est bien ouverte. Beaucoup de personnes ont moins besoin de nous. Les jeunes sont rares. Ils n'influencent pas beaucoup. Cela dépend des délégations, et ça dépend aussi des jeunes en délégation. Il est dur pour eux de se faire entendre.
Commentaires	<i>3 axes problématiques émergent : tout d'abord un axe sous-tendu par une dialectique « présence-absence » et le constat partagé d'un écart entre les attentes des jeunes en situation de handicap et ce que propose l'association. Les acteurs expriment la difficulté de faire venir les jeunes ainsi que de répondre à leurs attentes. Un autre axe concerne la relation salariés-bénévoles. Un troisième axe problématique concerne la relation entre jeunes et plus anciens. L'APF est une association militante où la mémoire et l'expérience n'incitent pas à faire confiance spontanément à des jeunes qui, soit parce qu'ils vivent en établissement, soit du fait d'une sur-protection des parents, accèdent plus difficilement à une dynamique autonome.</i>

Croix-Rouge

Acteurs association	Verbatim
Croix-Rouge Jeunes	Oui, je pense qu'elle se pose. Certaines personnes ont du mal à donner leur place aux jeunes. Alors qu'ils ont la possibilité de prendre des responsabilités. Le jeune doit toujours montrer qu'il est moteur et force de proposition, qu'il est une ressource. Elle se pose clairement, de différentes manières. Les jeunes ressentent le besoin d'une politique ciblée. Ils ressentent un manque mais la porte est ouverte. Il y a bcp d'hétérogénéité sur les territoires. Il y a des jeunes qui prennent des responsabilités, qui s'investissent. C'est un challenge à relever. La jeunesse est un défi sociétal en soi, un enjeu de politique citoyenne. Oui, il est important d'implanter les équipes jeunesse sur le terrain. Que chacun trouve sa place. Ne pas ruiner sa carte jeune quand tu ne sais pas quoi dire et ne pas dire. Je ne peux pas bouger une locomotive avec le petit doigt ! Trouver la bonne crédibilité. Avoir conscience de ses points forts et de ses points faibles. Ne pas donner son avis sur tout. Bien s'entourer des bonnes personnes et faire attention : la dimension stratégique, il faut préparer les jeunes. Oui, clairement oui. Les élus qui prennent les décisions, peut-on les influencer en tant que jeunes ? A l'échelon départemental et régional oui. A l'échelon national ? Avec Cédric et Marie-Esther, les infos passent bien. Certains élus s'emparent des idées. Il est mieux vu que les jeunes influent plus. Une bienveillance s'est installée. Certains présidents sont fiers d'avoir des élus jeunes. Il y a bcp moins de freins mais ce n'est pas toujours une priorité.

Croix-Rouge Accompagnateurs	Oui, c'est d'actualité, ça a toujours été un sujet d'actualité, un vrai sujet. J'ai une position iconoclaste à la CRF. En tant que président d'une Unité locale, j'ai pris le plus jeune directeur (17 ans) : on m'a dit « t'es cinglé ! ». L'âge ne fait pas la valeur. On a une tendance naturelle à dire « c'était mieux avant ». C'était pas mieux, c'est différent. Le dispositif jeune se retrouve régulièrement « sous le boisseau ». Oui. Depuis 2 ans nous avons monté une équipe jeunesse. Les jeunes c'est quelque chose d'important. Il faut leur donner leur chance. La jeunesse est un des axes stratégiques de la délégation régionale. On veut que des gens nous remplacent. Si on n'intéresse pas les jeunes, si on ne fait pas la place, il n'y aura personne pour nous remplacer. Leur faire une place dans l'activité et les responsabiliser. Oui, elle se pose. La moyenne d'âge du CA est proche de la retraite. Très important de rajeunir ça. On a du mal à faire confiance aux jeunes. Ah oui ! C'est une question que je me pose. Je finis mon mandat. Il faut qu'on trouve des gens pour renouveler. Quand je regarde la gouvernance dans le réseau : quand un jeune se présente aux élections, c'est compliqué. Souvent il n'est pas élu. Les élections, c'est au détriment des jeunes. Mais la question des quotas est insupportable.
Commentaires	<i>Constat d'une évolution de la place accordée aux jeunes, même si les réalités varient selon les endroits. Conscience en développement de la nécessité d'un passage de témoin. Faire ses preuves dans l'action constitue un passage obligé. De ce point de vue, donner des responsabilités aux jeunes apparaît, soit comme une prise de risques, soit comme une très bonne façon d'impliquer les jeunes.</i>

Familles Rurales

Acteurs association	Verbatim
Familles Rurales Jeunes	C'est une très grosse question. Dans notre département, il y a zéro mouvement de jeunes. Pas d'accueil de jeunes. Familles Rurales, c'est pas très répandu, pas super connu. Les jeunes ont une vision un peu « vieillotte de l'association. Oui. C'est pas seulement à cause des jeunes et des adultes. Il faut de la communication. C'est important de répondre aux attentes des jeunes. Oui, on ne va pas se voiler la face. Une amie, dans son association locale, elle n'a aucun jeune. Tous les bénévoles ont entre 40 et 60 ans. Elle se pose et il faut se la poser. C'est important de bien essayer d'y répondre. Elle se pose tout le temps. Non pas « pour eux » mais avec eux. Pour moi, oui, c'est important. Les élus, en général, sont des personnes d'expérience. Mais il faut faire plus la place aux jeunes ; ça s'émancipe. Les jeunes sont impliqués, même si la dernière fois à Paris on n'était pas beaucoup (6).
Familles Rurales Accompagnateurs	Oui, oui, oui. On aimerait vraiment bien qu'ils viennent. Oui, les jeunes d'aujourd'hui sont les adultes de demain. Si on ne leur laisse pas une place, si on ne pense pas à l'avenir, c'est l'avenir de l'association qui est en jeu, sa survie. Ils ont la volonté de prouver qu'ils sont capables de faire, de proposer, de réaliser, de réussir des projets ensemble (avec les copains et copines). Généralement ils ne viennent pas seuls, avec 2 ou 3 copains. Ils ont la volonté de partager quelque chose entre eux. Avant on s'engageait sur du long terme. Aujourd'hui, 2 ans après, ils vont quitter l'association, soit parce que leur projet se termine, soit à cause des études ou de l'emploi.

	Mais les jeunes qui se sont investis reviennent plus tard donner un coup de main. Ils font une pause mais ils reviennent, un lien a été créé. Oui, elle s'est toujours posée à FR. C'est une question récurrente mais il faut aller au fond du problème : la réelle question, c'est la chaise au bout de la table en CA. On a envie qu'ils s'impliquent. Ils ont une réelle autonomie, ils ont du potentiel. Ils s'investissent sur des projets précis, concrets, à court terme. Sur du long terme, c'est plus difficile. Un jeune a d'autres préoccupations : carrière, famille... Le groupe national, ça peut les motiver d'être les porte-paroles de la jeunesse, de défendre la cause des jeunes. C'est une question qui se pose. Si on veut continuer, il faut absolument intégrer les plus jeunes dans les modes de gouvernance : c'est vital. Non, elle ne se pose pas : dans les CA, n'est pas évoqué le fait de faire rentrer des jeunes. Quand les associations pensent au recrutement, elles font appel à des jeunes adultes.
Commentaires	<i>La difficulté exprimée à plusieurs reprises tourne autour de la difficulté à attirer les jeunes qui ne perçoivent pas forcément Familles rurales comme une « ressource ». Les contraintes liées aux études amènent les jeunes en milieu rural à partir, rendant leur engagement incertain sur la durée. La création du groupe national est perçue comme une opportunité, même si sa dynamique peut être affectée par la difficulté des jeunes provinciaux à se libérer.</i>

Secours Populaire

Acteurs association	Verbatim
Secours Populaire Jeunes	Oui. Renouveler nos instances est stratégique. C'est l'avenir de l'association. Une bonne gouvernance, c'est le croisement des points de vue. Les jeunes, c'est aussi la mixité. Etre le plus représentatif possible de l'association et de la société. Evier la déconnection entre les instances et la société : il y a un risque réel. Oui, c'est important. Les jeunes qui viennent au Secours Populaire représentent une génération qui a envie de s'engager, même si c'est souvent de l'engagement à court terme. Les jeunes et moins jeunes vont être consommateurs de bénévolat. On a du mal à fidéliser les gens. La plupart ont été dans la précarité : la réponse a été l'élément déclencheur. Je n'ai jamais senti que j'étais à part et que la question de l'âge se posait. Je ne l'ai pas vécu comme ça en fait. La question ne se pose pas car la jeunesse a toujours été une priorité au SPF.
Secours Populaire Accompagnateurs	Je ne l'ai pas ressenti, on m'a fait une place assez facilement. Il ne faut pas vouloir aller trop rapidement, ne pas avoir les dents trop longues. Il faut savoir être humble. Dans la structure, ils attendaient que les jeunes prennent des responsabilités. En tant que jeune, il faut avoir la patience de montrer ce qu'on sait faire. Important de faire tourner au niveau des postes. La mixité entre les générations est importante. Les plus anciens ont leur expérience, les jeunes apportent une autre vision. Bien sûr, c'est très important. C'est essentiel. Il faut les associer dès à présent.

	Les jeunes représentent l'avenir, la possibilité d'une action qui perdure. Ce n'est pas un Mouvement de jeunes. Il y a des gens qui s'intéressent aux jeunes. L'écueil à éviter est que les jeunes se scindent du reste du Mouvement. C'est surtout en termes de reconnaissance : comment se faire entendre ? Image un peu vieillotte de l'association. Les nouveaux arrivants au SPF sont souvent des gens qui ont été des personnes accueillies parce qu'elles étaient au chômage, etc. Il y a aussi les gens qui travaillent dans le social et viennent faire des stages. Les bénévoles militants s'impliquent complètement avec la volonté de changer la société. Incorporer des jeunes avec l'objectif de les intégrer. Nécessité d'une réflexion et d'une vision à long terme. Le travail des plus âgés est de les repérer et de leur confier des tâches.
Commentaires	<i>C'est au Secours populaire que la question de l'âge génère le plus de mise en tension. A la fois il y a la reconnaissance d'une « spécificité jeunes », et en même temps celle-ci vient se confronter au sentiment d'appartenance à un Mouvement où tout individu a sa place, quel qu'il soit. La question de la mixité sociale et l'enjeu que représente la préparation de l'avenir vont dans le sens d'une volonté d'implication accrue des jeunes.</i>

Synthèse : une conscience partagée

Sur les 41 personnes interviewées représentant les 4 associations, seules 3 d'entre elles ne ressentent pas ce que les autres expriment de manière massive et spontanée, à savoir la nécessité d'intégrer les jeunes dans la gouvernance associative. Plusieurs recourent au terme « survie » pour indiquer l'importance de cette démarche à leurs propres yeux. D'autres vont utiliser la métaphore du « sang neuf » pour en illustrer l'enjeu. A cette question, il m'a été souvent répondu : « Ah oui, oui », indiquant que les acteurs, qu'ils soient jeunes ou plus expérimentés, ont une conscience certaine de cette problématique : les plus jeunes parce qu'ils ont le sentiment que leurs aspirations ne sont pas prises en compte, les plus expérimentés parce qu'ils perçoivent la nécessité d'un « passage de témoin ». Ce qui tendrait à apporter un autre éclairage par rapport à l'étude CNAM / CPCA qui met en exergue le peu de prise en compte par les dirigeants associatifs de l'équilibre générationnel. Tel n'est pas le cas ici : la quasi-totalité des acteurs à qui nous avons eu affaire sont convaincus de l'exigence de trouver de manière urgente des réponses adaptées à cette question.

5-3 L'apport des jeunes à la dynamique associative

APF

Acteurs association	Verbatim
APF Jeunes	Les jeunes, c'est l'avenir de l'APF de demain. Ils sont là pour nous booster, et aussi nous rappeler les fondamentaux. On a beaucoup à apprendre des jeunes. Ils permettent de fédérer les adhérents. Ils apportent du sang neuf. Renouveler le sang. Savoir laisser la place. Ils apportent du sang neuf. L'APF est une grosse machine imprégnée par son passé. Sur certaines choses, on a du mal à évoluer, et ça c'est dommage. L'APF a la volonté de donner une place aux jeunes. La place de la personne handicapée évolue dans la société : on a peut-être d'autres revendications et thèmes d'action. Les jeunes n'ont pas le sentiment d'être en situation de handicap. Il faut intégrer tous les jeunes dans la commission jeunes. Ils ont un regard neuf par rapport aux situations. Ils n'ont pas la même analyse que ceux qui sont là depuis 35 ans. On a besoin d'une dynamique jeunesse pour motiver les jeunes. D'autres commissions comme la commission parents sont consultées : qu'elle montre, la commission jeunes, qu'elle existe. Ils apportent un peu de fraîcheur. Ce n'est pas une question d'âge mais globalement les gens ont besoin d'un rafraîchissement. Ils apportent une ouverture d'esprit. Ils ont des propositions plus ouvertes. Ils sont plus frais, ils nous réveillent.

APF Accompagnateurs	En vieillissant, on mûrit, on a des idées plus arrêtées. Quand on est jeune, on a envie de « tout casser ». On veut tout bouleverser, mettre les pieds dans le plat. Il n'y a pas de limites. C'est eux qui pourraient sauver l'association. L'APF ne mute plus. Elle est de plus en plus décalée. Les jeunes ne reconnaissent plus l'APF, il y a une vraie déconnection entre l'élite et la base. On a une modernité technologique mais pas d'idées. L'APF est une vieille dame moribonde. Il faudrait une politique plus agressive. Les jeunes amènent l'énergie. L'APF est un pétrolier. Les jeunes ont une énergie colossale. On ferait les choses autrement, on serait bousculés. Ils amènent de la modernité. Ils permettent de se remettre en question. Ils vivent en regardant devant, ils n'ont pas de préjugés. Ils sont dans la vie d'aujourd'hui. Ils parlent aux jeunes comme des jeunes. Ils obligent à réfléchir différemment, à laisser au placard les idées reçues. Comme tous les jeunes, ils ont envie de grandes aventures humaines. Ils obligent les vieux à bouger. Ils apportent des idées différentes. C'est l'avenir de l'association. Ils nous obligent à changer nos habitudes. Et puis je ne me vois pas parler au nom des jeunes sur la sexualité, l'accès à l'emploi. Les jeunes femmes ont envie de parler de maternité, de sexe.
Commentaires	<i>De nouveau le décalage entre les jeunes et la dynamique associative est souligné. L'image du « sang neuf » est évoquée à plusieurs reprises. Les jeunes sont perçus comme pouvant régénérer la dynamique associative, à la fois par leur regard décalé, et aussi par leurs exigences de « vie ordinaire » qui n'excluent pas leur capacité à s'engager pour la reconnaissance de leurs droits, rejoignant ainsi l'esprit militant caractéristique de la « culture APF ».</i>

Croix-Rouge

Acteurs association	Verbatim
Croix-Rouge Jeunes	Ils apportent de nouvelles idées. Cela permet de rester en accord avec la société extérieure. Il y a de nouveaux besoins. Les jeunes sont là avec de nouvelles façons d'agir, de communiquer (internet). Ils ont une nouvelle façon d'aller vers les gens, de créer une dynamique, d'aller vers les autres jeunes et les établissements scolaires. Ils permettent de toucher plus de publics, ils ont envie de s'adresser à tout le monde sans barrière. Ils apportent une vision, une fraîcheur, une pertinence citoyenne. Ils ont envie d'une démocratie concrète. C'est aussi la survie de l'association qui est en jeu. Ils apportent un regard nouveau, de nouvelles méthodes d'animation, de nouvelles technologies (internet). Ils ont une capacité d'adaptation, une fraîcheur, une motivation. Ils ont aussi de la naïveté. Ils ont la capacité de regrouper, de fédérer. Il est important de savoir ce qui va les intéresser, les « accrocher ». Ils apportent bcp de dynamisme. Dans des Unités locales où il n'y pas de jeunes, les actions mettent 6 ou 7 mois à se mettre en place. Aussi bien les retraités que les professionnels en activité vont prendre le temps d'y réfléchir, et ils ont aussi d'autres activités. Avec les jeunes, ça avance, ils donnent un bon « coup de fouet ». Ils ont envie que ça avance bcp plus vite. Ils vont faire pression pour faire des réunions plus rapides.

Croix-Rouge Accompagnateurs	Ils n'ont pas de passif lié à leur âge. Dans tout groupe humain, le passif, l'historique comptent bcp. C'est un apport considérable. Ils ont un regard qui n'est pas le nôtre. Ils n'ont pas connu les difficultés et l'usure. Ils ne vivent pas dans la même période. Ils ont un autre regard. On voit bien cette « fracture » avec les gens de notre génération. Ils ont la franchise, qui n'est pas forcément maladresse. Ils n'ont pas les mêmes outils. Ils ont de la naïveté au sens positif du terme. Ils ont tous été dans des clubs de jeunes, dans des collectifs : ils ont une expérience de l'associatif. Ils apportent du renouveau et de la diversité d'action. Ils sont bcp moins focalisés que nous avant. Ils sont dans le transversal, ils se reconnaissent là-dedans. Depuis 2012, il y a de jeunes élus. Il faut qu'on repère ceux qui sont intéressés. Ils nous poussent à faire d'autres choses. Il est essentiel d'avoir une politique jeunesse. Les jeunes veulent aller sur le terrain avec le SAMU social. Les « mamies » ont du mal à « laisser du mou ». Ils ont de nouvelles idées. Pour certains, gérer les voitures sur la plate-forme intranet c'est compliqué. Pour les jeunes, cela ne pose aucun problème. Ils nous ré-interrogent, nous bousculent, nous questionnent. La CRF a 150 ans : c'est la question de la pérennité, de savoir passer le témoin. Ils nous boostent dans la communication, les partenariats, la manière de porter les projets. Les jeunes sont souvent très performants.
Commentaires	<i>Dans une association où l'action tient une place centrale, les jeunes sont reconnus pour leur dynamisme et leurs compétences spécifiques. Sans compter la capacité à aller vers de nouveaux publics et à construire de nouveaux partenariats. Ils dynamisent les projets et n'hésitent pas à s'impliquer sur le terrain.</i>

Familles Rurales

Acteurs association	Verbatim
Familles Rurales Jeunes	Les jeunes apportent un regard complètement différent, des idées différentes. Faire bouger les choses, se renouveler. Ils ont la maîtrise des nouvelles technologies. L'association n'est pas au point là-dessus. Le BAFA marche bien mais on ne garde pas les jeunes. Ils apportent un regard neuf, une nouvelle dynamique. Mais il faut réussir à les intégrer pleinement, les associer dès le départ du projet jusqu'à sa réalisation. Pas simplement les prendre pour aider à la fête patronale. Il faudrait que certains adultes fassent plus confiance aux jeunes. Les jeunes veulent faire bouger les choses. Les jeunes apportent un nouveau regard qu'on n'a pas forcément, de nouvelles idées, des connaissances, de la mise en réseau avec différents partenaires avec qui on n'aurait pas eu l'idée de collaborer. C'est une remise en question de soi-même, des découvertes positives. Ils ont une vision complètement différente de la vie. Ils ont plus envie de responsabilités sur un évènement ponctuel plutôt qu'au quotidien. Ils se mettent à fond sur le projet qui leur plaît et ils vont donner un coup de main aux copains. Ils apportent un renouvellement. Ils comprennent mieux quand un plus jeune vient parler, c'est plus facile.
Familles Rurales Accompagnateurs	Ils apportent du dynamisme, il faut que ça bouge ! Un peu de remise en cause aussi. Ils vont déranger un peu le mode de fonctionnement. Ils apportent de la fraîcheur, du sourire, de l'optimisme, de grands espoirs, de grandes idées, des idées positives. Ils apportent des projets, de la nouveauté, du sang neuf. Il est toujours intéressant d'avoir une mixité, c'est un enrichissement pour tout le monde.

	Ils apportent de l'enthousiasme, de l'énergie, de nouvelles idées, des propositions, si on leur donne la place. C'est aussi eux qui renouvelleront le CA. Ils apportent un regard nouveau, une vision des choses nouvelles quand on reste sur nos acquis. Ils apportent un autre regard sur la société. Les guéguerres de clocher ne les intéressent pas, ils sont ouverts aux partenariats. Dans le développement des actions et sur les modes de communication, on a des associations vieillissantes qui sont dépassées sur ces questions-là. Les jeunes ont un rôle à jouer sur l'ouverture en général. S'ouvrir à l'autre : ils sont plus ouverts sur leur environnement.
Commentaires	<i>Les jeunes sont porteurs d'une nouvelle culture impliquant la maîtrise des outils de communication mai aussi la façon de mener leurs projets. Le décalage qu'ils apportent est perçu comme une ressource. Les dimensions d'enthousiasme et d'utopie les rattachent aux fondements de l'Education.</i>

Secours Populaire

Acteurs association	Verbatim
Secours Populaire Jeunes	Ils apportent des compétences supplémentaires : internet, réseaux sociaux, tout ça c'est un discours compris par les jeunes. Ils apportent un œil nouveau dans les actions de solidarité pour les jeunes et les moins jeunes. Ils créent des partenariats, il s'ouvrent sur autre chose, ce qui ne veut pas dire que c'est parole d'évangile. Ils apportent du dynamisme, une nouvelle vision de la solidarité.
Secours Populaire Accompagnateurs	Ils apportent une vision différente, de la fraîcheur, une dynamique. Les gens nouveaux ont un regard différent qui amène à se remettre en question, à sortir de la routine. Ils ont de l'énergie, une vision différente du monde. Ils apportent une autre forme de bénévolat. Ils apportent de l'utopie. On a des problématiques nouvelles, ça permet de trouver des solutions ensemble. Ils apportent la controverse ! Questions qui reviennent régulièrement et évitent de s'endormir. Permet de réévaluer les réponses. Ils ont de la fraîcheur, ils apportent du renouvellement, du dynamisme. Ils ont la volonté de montrer qu'ils peuvent faire des choses. Ils sont porteurs d'espoir, de promesses d'avenir. Ils ont de nouveaux modèles, de nouveaux modes de communication. Ils sont bcp plus alertes, ils apprennent plus vite. Ils ont le sentiment de pouvoir changer les choses.

	Certains, des jeunes magistrats, ont envie de revanche. Ils apportent leur vitalité, une forme de réactivité. Ils s'adaptent très rapidement. Ils ont du relationnel, ils communiquent pas mal. Comportement qui s'adapte facilement aux contraintes. Ils ne baissent pas les bras. Ils sont capables de se dépasser. Ils se rapprochent des autres jeunes : étudiants précaires, chômeurs... Ils ont un taux d'expertise très élevé, ils ont la capacité d'apprendre avec des interconnexions permanentes.
Commentaires	<i>Les jeunes sont reconnus comme porteurs de compétences qui permettent d'adapter les actions de solidarité à de nouveaux publics, et en particulier le « public jeunes ». Leur engagement et leur capacité d'adaptation sont des ressources pour l'association même si par ailleurs ils sont porteurs de décalage !</i>

Synthèse : une reconnaissance unanime de l'apport des jeunes

De manière volontairement un peu provocatrice, je demandais à mes interlocuteurs : « mais finalement les jeunes, c'est quoi leur plus-value » ? Là encore, dans des associations aux caractéristiques et à l'histoire différentes, une *quasi-unanimité* s'est dégagée, de même qu'un noyau très homogène en termes de contenus : dynamisme, engagement, regard neuf, partenariat, capacités « naturelles » à utiliser les nouvelles technologies, telles sont les principales compétences et qualités que les accompagnateurs et les administrateurs reconnaissent aux plus jeunes. De leur côté, ceux-ci s'attribuent globalement les mêmes capacités, montrant qu'ils ont conscience des ressources qu'ils offrent à la dynamique associative. Cela ne signifie pas qu'ils s'estiment « supérieurs » en quoi que ce soit. Les jeunes bénévoles ont conscience de ce qu'ils peuvent acquérir au contact des plus anciens en bénéficiant de leur expérience. Mais les adultes plus expérimentés n'hésitent pas à reconnaître que dans certains domaines, « les jeunes savent mieux qu'eux ».

Nous sommes là témoins d'une mutation très importante sur le plan social : en effet, dans toutes les cultures et depuis des temps immémoriaux, l'éducation des jeunes a été basée sur la relation de subordination entre les plus âgés qui détiennent le savoir et l'expérience, et les jeunes générations qui « sont là pour apprendre » (et écouter). Notre système scolaire est encore majoritairement structuré autour de cette logique « transmissive » dans laquelle l'adulte occupe une position dominante. Le champ associatif témoigne d'une évolution très importante : le jeune peut aussi enseigner et « montrer la voie ».

6-3 Expériences significatives et préconisations des acteurs

APF

Acteurs association	Verbatim
APF Jeunes	Il faut former les jeunes, leur donner des responsabilités. A l'APF, il y a de nombreux jeunes qui n'osent pas se lancer. Il faut prendre ce que chaque personne peut apporter. Les jeunes veulent connaître une vie presque ordinaire sur le plan familial et professionnel. On veut pouvoir parler de notre vie sexuelle, des assistants sexuels, comme cela se fait dans les pays nordiques. On est des êtres humains, on a des besoins élémentaires. Impression d'être mis au ban de la société. Impression de n'avoir rien fait d'important à la CNPJ, impression de végéter, de sacrifier ma famille en venant à Paris. Comment voulez-vous que je continue à siéger s'il n'y a rien derrière ? S'il n'y a pas de moyens ? Sentiment de dépérir, d'un tas de cailloux à déplacer : on n'y arrivera jamais. C'est du « blabla ». L'APF est un peu molle, très ambiguë avec le gouvernement. En SESSAD, les parents ont peur qu'il arrive quelque chose, le handicap et le médical priment. Il faut donner de plus en plus de place aux jeunes. Si on n'associe pas les jeunes au Bureau, ça ne marchera pas. Nous sommes en total désaccord avec ce que le CA décide. Inadéquation avec le terrain. Recueillir les doléances des jeunes, leurs aspirations. On se demande à quoi servent toutes ces commissions. Au CNPJ, on a du mal à faire le lien entre national, régional et local. Il y a une mauvaise communication. La jeune génération, on veut aller au-delà de l'accessibilité : les études, le travail, l'APF n'accorde pas d'importance à ça.

	Les jeunes à l'APF, c'est une population très hétéroclite : on n'a pas tous la même approche. L'APF est un peu juge et arbitre : toujours remplir plus d'ateliers protégés et de foyers de vie. Dans la globalité, ma parole est entendue. Le grand problème, c'est une certaine frilosité à donner du poids aux jeunes. Ce n'est pas un problème d'écoute. Il faut redéfinir les rapports entre élus et salariés. Etudes, emploi, on veut s'assumer socialement. Encourager encore plus les jeunes, les associer à un thème les laisser réfléchir par eux-mêmes, débattre, travailler. A la CNPJ, je nous sens guidés dans nos réflexions et nos décisions : ça devrait être l'inverse, en termes de débat et de responsabilisation de nos décisions. Si nous décidons de travailler dans telle ou telle direction, des fois je ressens presque trop d'idées. Au niveau local, satisfaction de voir des jeunes qui s'investissent. L'intergénérationnel est bon, il y a une réelle volonté de transmission. Mais il y a un travail de mise en confiance à renforcer vis-à-vis des anciens. Je ne souhaite pas intégrer l'APF en tant que salarié, je préfère un autre milieu. Il est important lors des élections que les personnes qui s'engagent portent les valeurs de l'association. Certains représentants régionaux ne nous soutiennent pas. Un jeune ne peut pas intégrer une association où il n'y a pas de dynamique jeunesse, où il va faire des sorties loisirs avec des personnes âgées. On a besoin de jeunes pour attirer d'autres jeunes. Participer à des rencontres européennes, faire un blog jeunes. S'impliquer prend du temps, de l'énergie. Au CA, la moyenne d'âge est de 65 ans. La priorité, c'est de rendre cohérent le discours qu'on a sur les jeunes avec la réalité qui ne suit pas. Nous avons mis en place une newsletter de jeunes, on voulait l'appeler « Salauds de jeunes » mais ça été refusé par la DG. Le refus a été reçu avec bcp d'amertume. C'était surtout dans la manière de faire : par mail. Que le DG vienne et qu'on en discute. L'APF est très ouverte et a bcp de bonnes intentions. On ne peut pas retirer cette volonté.
--	--

	Cela dépend des jeunes eux-mêmes et comment on sera entendu et accompagné
APF Accompagnateurs	Il faut modifier les pratiques. Ils sont dans une logique individualiste, il faut qu'ils aient le sentiment qu'ils vont en retirer quelque chose d'individuel. Si on s'adapte à cette nouvelle donne, on donne une autre image de l'association. Ils veulent être des citoyens à part entière. Ils veulent être autonomes. Ils ne veulent pas seulement cuisiner : ils veulent pouvoir faire un repas du début à la fin pour pouvoir inviter des copains. Ils veulent pouvoir faire du foot, pas du foot handisport : du foot avec leurs copains valides. On répond à une demande de vie ordinaire. Pendant 10 jours, on est allés dans une foire commerciale en proposant un parcours « accessibilité ». On donne une autre image de l'association. Il fait sortir des associations fermées. Les jeunes veulent aller là où on ne les attend pas. Ils s'intéressent au monde dans lequel ils vivent. La partie revendicative vient en parallèle. Ils veulent vivre des expériences fortes, de l'adrénaline. Les jeunes en établissement ne connaissent rien d'autre : la dépendance avec les auxiliaires de vie est beaucoup plus importante qu'à mon époque. Il faut les aider à trouver leur place. Qu'on leur laisse leur place et qu'ils trouvent leur place. Ne plus parler « franco-français » : s'ouvrir à d'autres modèles, d'autres modes de fonctionnement, en Europe et ailleurs. Arriver à avoir des partenariats avec d'autres pays, d'autres associations. Se regrouper, regrouper les ressources financières. Être à l'écoute des aspirations des jeunes. Donner des responsabilités aux jeunes, leur permettre de prendre la parole en public, de se développer, de s'affirmer. En délégation on leur fait coller des timbres ! Mettre un projet jeunesse dans chaque délégation. Il faut que les choses viennent d'en haut. Une CNPJ sans jeune valide, ce n'est pas de l'inclusion. Echanger avec des jeunes valides, partager, se confronter.

C'est cela qui « booste ». Faire une jeunesse globale.
 Pourquoi ne pas faire des CNPJ dans des MJC ?
 Une CNPJ « hors des murs » ?
 L'APF est trop fermée.
 Il faut un changement de culture.
 Il faut une politique jeunesse à part entière.
 Mais tout seul, on n'y arrivera pas.
 Il faut être visible mais ne pas se cloisonner.
 Il faut accompagner les jeunes aussi.
 Il n'y a pas d'actions à mener, c'est la politique de
 l'association qu'il faut changer.
 On est dans l'auto-justification de notre existence.
 On est à trop mous, trop stratégiques, trop techniques.
 Il n'y a pas de mouvement de jeunes à l'APF.
 Chez nous, les jeunes ils ont 35 ans, ça ne fait pas rêver.
 Ils ont envie de travailler, de s'investir,
 d'avoir une copine ou un copain.
 Nous on n'est pas moderne.
 Ils veulent avoir une vie sociale : tu les retrouves sur les
 actions un peu fortes, sur les réseaux sociaux.
 Sur le fond et la forme, l'APF n'attire plus.
 On a de moins en moins d'adhérents, plutôt les parents.
 La commission jeunesse, ils se représentent eux
 mais pas les jeunes.
 Prendre en charge les jeunes qui prennent des
 responsabilités chez nous et qui décrochent.
 Mettre des quotas pour avoir des jeunes
 de moins de 35 ans.
 Il faut voir avec eux ce que l'APF peut leur apporter.
 L'APF est une association vieillotte, les anciens ne veulent
 pas céder leur place.
 A l'APF, quelques délégations (10) ont réussi à capter les
 jeunes. Il faut une politique jeunesse.
 Un groupe qui aide les jeunes à se former pour prendre
 des responsabilités.
 A la CNPJ, ils vivent un week-end sympa,
 au-delà ils n'ont plus rien.
 Après la CNPJ, créer un groupe pour les 20 – 35 ans.
 Une jeune a été élue au CA, elle a eu des opportunités et
 n'a pas su s'en saisir : pourquoi ?
 Important de savoir pourquoi.
 On n'a pas de solution : beaucoup de jeunes se présentent
 aux élections mais les anciens s'accrochent.
 Il est important de les placer dans des commissions sur
 des sujets qui les intéressent.

	Comment faire pour attirer les jeunes, me demandent les gens sur le terrain ? Entité jeunes et entité vieux : c'est pas des gens qui évoluent ensemble sur le terrain, y compris dans les délégations. Ce sont presque deux mondes parallèles. Les jeunes ont les études, ils cherchent du boulot, un logement. Ils veulent se mettre en ménage, avoir des enfants. Ce n'est pas simple. En délégation, ils font des sorties, ça ne va pas plus loin. En Conseil départemental, quand les jeunes s'impliquent, ce sont des graines qu'on sème. Dans les conseils de région, il y a peu de jeunes. Une fois les bases établies, ils peuvent plus s'investir dans l'associatif. Il y a un travail de pédagogie, d'apprentissage à faire. Des formes d'accompagnement à mettre en place au niveau des délégations ? Les laisser faire tout seul. Préparer l'entrée au CA pour tous, mais aussi la sortie ! Les hommes, s'ils ne sont pas réélus, c'est la « cata ». Ils n'ont que l'APF, c'est malsain. Les femmes ont d'autres activités. Etre parrains des plus jeunes, ne pas se laisser perdre ce savoir. Il va falloir remettre les choses à plat et ré-ouvrir les commissions. Là on s'est un peu relâché, il va falloir remettre ça en place.
Commentaires	<i>Dans cette partie, on retrouve de nouveau les axes de tension entre, d'une part les attentes des jeunes et les réponses proposées par l'association, et entre jeunes et anciens d'autre part. Même la « mise sur orbite » de la Commission Nationale Politique des Jeunes se heurte à l'insatisfaction d'acteurs qui sont en recherche d'une « place » dans une société « ordinaire ». La question de la lutte militante et des modalités d'action, loin de rapprocher les générations, entretient l'incompréhension et l'insatisfaction.</i>

Croix-Rouge

Acteurs association	Verbatim
Croix-Rouge Jeunes	Il faut donner la possibilité aux jeunes de proposer leurs projets et aux élus de promouvoir la politique jeunesse de l'association. Les jeunes ne sont pas les plus au courant des possibilités offertes par l'association. Aux élus d'implanter cette dynamique. Il faut être bcp plus guidé et accueilli différemment. Il faut donner aux jeunes la possibilité de remettre en cause la gouvernance telle qu'elle existe. Comment dans le futur vous voyez la gouvernance ? Se re-questionner. Accepter que la gouvernance soit sur d'autres modes. Les jeunes se rattachent à de grands enjeux. Les jeunes ont plus d'autonomie et ont besoin de valeurs. Ils ont une vraie envie d'avoir un impact sur le monde qui les entoure. Ils se rendent compte que l'associatif, c'est « chouette », qu'il y a une bonne ambiance, qu'ils peuvent être utiles. Ils sont très stimulés par l'injustice. C'est une jeunesse hyperconnectée. Ils ont bcp d'infos sur ce qui va mal et se demandent : « qu'est-ce que je fais par rapport à ça ? ». Il faut y répondre. Dans le système éducatif, à l'école, ils sont passifs. Là ils peuvent faire des choses. Si on veut que les jeunes s'engagent, il faut avoir un regard très ouvert, accepter de se « faire percuter ». Accepter la remise en cause, y compris du cadre institutionnel. Faire confiance. Etre en capacité de s'appuyer sur toutes les bonnes idées. Casser les codes si on veut vraiment renouveler. C'est une association formidable, la diversité des bénévoles est incroyable. Cette richesse est essentielle. Il y a eu un grand changement de mentalité depuis 4 ans ; ça a bcp bougé dans les territoires. Aujourd'hui 60% des présidents ont une vision positive des jeunes et de ce qu'ils apportent.

	On a conquis un espace d'innovation. Importance d'un soutien psychologique des jeunes responsables pendant les 2 premières années. La situation reste très hétérogène suivant les territoires. Les jeunes ont besoin de pragmatique. Il faut avoir la capacité de faire rêver : « t'as envie de faire un truc ? Eh bien, fais-le : ». Tu peux le faire, le champ des possibles est ouvert. Quand le cadre est fixé, le jeune va pouvoir faire. Capacité de se dire, à mon niveau, je peux faire quelque chose Créer une équipe jeunesse, répondre aux premières demandes. Aller dans les lieux de vie. Proposer des formations de responsable. Ce qui intéresse les jeunes, ce sont les bénéficiaires, pas les dirigeants. On n'a pas d'équipe jeunesse mais on n'a jamais eu de problème : n'importe qui peut participer à l'action. Le caractère intergénérationnel renforce les liens. Important de les valoriser, ils ont besoin d'être valorisés, d'avoir de la reconnaissance. Réfléchir à comment on communique sur les jeunes. Partenariats avec des universités pour valoriser en termes de points, de moyenne générale, leur engagement. Aménagement de plannings pour les jeunes qui ont des responsabilités. Communiquer sur les réseaux sociaux renforce le sentiment d'appartenance. La dynamique inter-associative est très intéressante mais ça ne peut venir que du siège.
Croix-Rouge Accompagnateurs	Repenser la dynamique jeunesse à travers des actions très concrètes. Faire évoluer les mentalités : dans une réunion, une personne pas forcément respectable parle ; on l'écoute. Derrière, un jeune intervient : « ah oui, c'est un jeune ! ». Culturellement, c'est compliqué dans la société et dans tous les domaines. Les quotas, ça me gêne, tout en étant conscient qu'on peut être obligé de passer par là. Si ça se faisait, ce serait un constat d'échec. Ils ont une maîtrise d'outils que bcp d'entre nous n'avons pas. C'est un côté qui peut faire peur.

	La CRF n'a pas à rougir de sa politique vis-à-vis des jeunes. Proposer des actions de formation. Ils ont un besoin de formation. Accepter de leur donner des responsabilités quand ils sont jeunes, des responsabilités de management, de chef d'équipe, de directeur local. C'est une sacrée expérience car c'est plus difficile de diriger une équipe de bénévoles qu'une équipe de salariés ! Ensuite, les faire entrer dans la gouvernance. Ils ont envie de voir autre chose. Ils n'entrent pas en religion : ils s'engagent pour une cause, sur une mission plutôt que pour l'association. Ce « faire quelque chose », s'il est porté par une autre association, ils iront ailleurs. Cela encourage à développer des missions, à ne pas rester sur les acquis. Je suis surpris de leur engouement pour le service social, l'action sociale. Les anciens restent campés sur leurs positions. Pour le jeune, si « ça le gonfle », il s'en va. Tout part du recrutement. Il faut un changement de cap et de mentalité. Il y a encore du travail à faire, même si le train est lancé. Il faut avoir la volonté, ne pas avoir peur de faire bouger les mentalités. Ce n'est pas simple à gérer car les jeunes sont volatiles. Il y a un <i>turn over</i> énorme. Quand on leur fait la lace, ils font avec des réussites et des échecs. Préparer la succession avec les anciens pour les guider. Ils recrutent dans les collèges et les lycées Quand j'ai pris la présidence, il y avait des problèmes de communication : j'ai pris un jeune pour créer une page Facebook. Ils sont sur des actions courtes et ciblées. Partage de jeune à jeune. Il faudrait créer des équipes de recrutement avec des jeunes au sein de chaque unité : démarcher, rencontrer d'autres jeunes. Ainsi qu'une véritable décision politique pour favoriser l'action. Il faudrait mettre des quotas, sensibiliser les élus. Avoir sa place dans l'association est la question première. Reconnaissance du vivre-ensemble
--	--

	Question de la confiance, du parrainage, de l'accompagnement, du tutorat sur des postes de trésorier, de secrétaire. Parfois, ils sont plus pragmatiques que nous, avec bcp d'idées, des rencontres qui se font. Pas si simple de se retrouver dans un CA avec un budget aussi énorme. Problème de disponibilité sur un mandat national. Quelle place on fait aux jeunes ? Avoir la capacité d'accueillir des formes nouvelles d'engagement. Certains font la même chose depuis 40 ans. Dans une société, ça fait du bien de savoir que des jeunes s'occupent des autres : motif d'espérance. Transmission et confiance. De nouveaux besoins émergent : ils sont plus en capacité de les décoder. Il y a des publics émergents, des jeunes en difficulté, des jeunes pour lesquels la rencontre de la Croix-Rouge est une vraie chance. Des jeunes en déshérence. Il y a aussi le public des retraités en milieu rural, en situation de précarité extrême et d'isolement. Il y a une vraie appétence des jeunes pour le social.
Commentaires	<i>Le constat est fait d'une évolution significative depuis les dernières années. L'association offre aux jeunes de se réaliser dans des actions porteuses de sens où leurs valeurs trouvent à s'exprimer. Leurs exigences sont à la mesure de leur idéal de justice sociale et de fraternité. La spécificité de leur engagement qui peut se réaliser sur des périodes courtes implique de s'ouvrir à de nouveaux modes de bénévolat.</i>

Familles rurales

Acteurs association	Verbatim
Familles Rurales Jeunes	Rencontres nationales à Talmont : pour le groupe national l'objectif c'est de recréer le même évènement. C'est un évènement comme ça qui donne envie aux gens de participer et de s'impliquer. Les autres risquent de se décourager s'il n'y pas quelque chose de plus concret dans l'année qui vient. Que les adultes fassent plus confiance aux jeunes, qu'il y ait de la confiance mutuelle, des compromis de part et d'autre. Les jeunes marchent par bouche à oreille. S'ils ont une idée, qu'ils puissent avoir un adulte référent à qui donner la première idée. Comme une entreprise, il faut que ça donne envie, que la communication soit bonne, que les charges soient bien réparties. On a parfois des modes de fonctionnement qui datent d'il y a vingt ans. Se mettre au goût du jour : internet, réseaux sociaux. Les jeunes veulent que ça aille vite, que ce soit carré. Beaucoup de gens s'engagent pour l'image. Comité national jeunes : il faut trouver des solutions pour que les jeunes s'engagent. Donner un sens. Il faut qu'on puisse se soutenir entre associations : ensemble, on est plus forts. Les jeunes veulent qu'on les prenne pour des adultes. La notion d'engagement est complètement différente chez eux. Ne pas leur faire peur, ne pas les faire fuir. Ils ont une expérience différente : s'écouter, se remettre en question. Intéressant de travailler avec eux : ils font eux-mêmes leurs challenges pour être reconnus. Ils ont des idées et des dossiers qui tiennent la route. Il faut qu'ils aient le bon accompagnement au bon moment avec la bonne personne (par exemple sur un budget). Il ne faut pas que ce soit eux qui s'adaptent toujours systématiquement. Il faut accepter qu'un jeune de 20 ans n'ait pas la même vie que soi au même âge.

	L'engagement choisi, c'est très très bien. Il faut revoir ses méthodes de travail. Arrêter tous ces clichés sur la jeunesse. Quand les jeunes font quelque chose, qu'on le remarque : valorisation et gratification. Pour certains jeunes, je suis déjà vieille ! Les rencontres jeunes ont amené bcp de jeunes qui se sont investis. Les rencontres nationales ont donné envie. C'était chaleureux. Des évènements importants comme des festivals, bcp de jeunes y vont.
Familles Rurales Accompagnateurs	Problème de fidélité des jeunes. Sur le fond, tout le monde est d'accord pour donner de la place à la jeunesse. Après, il faut mettre en place les moyens ! Oser leur faire confiance et accepter qu'ils puissent faire des erreurs. Donner le droit à l'erreur, accepter qu'ils fassent différemment que ce qu'on aurait fait Les valoriser, en parler aux élus, aux autres membres. Communiquer pour faire tomber les <i>a priori</i>. Ils ont la volonté de réussir des projets. Aux anciens de rajeunir leur façon de faire. En termes de modèle, les jeunes devraient apprendre aux plus anciens ! Ecouter leurs projets et leurs envies, les écouter. Prendre part à leur projet, leur donner confiance et les aider à s'engager. Leur expliquer comment fonctionne un CA et leur donner des responsabilités. Ne pas hésiter à les responsabiliser. Qu'ils puissent s'exprimer et être écoutés. La demande n'est pas du tout la même : ça évolue comme la société. Le discours ambiant négatif, on ne le ressent pas chez ces jeunes. Ils sont prêts à se battre. Des jeunes qui ont du potentiel, il y en a, avec leurs moyens d'expression à eux. Des fois, on ne se comprend pas. Plusieurs objectifs : que les fédérations soient en mesure de proposer une offre de services, que les jeunes portent eux-mêmes les projets, et enfin être les porte-paroles des jeunes sur le territoire auprès des pouvoirs publics,

	et que ce soit eux qui le portent. S'ouvrir vers d'autres mouvements associatifs, ne pas rester dans « l'entre-soi » : ouvrir ses portes, entendre, partager. Se relier, mutualiser, chacun avec ses spécificités. On est toujours plus fort quand on mène une action commune. Je suis un peu mitigé : pas toujours sur la même longueur d'ondes, écart de compréhension sur la société. Pouvoir les faire entrer par le projet qui les intéresse. Se dire qu'il y a des choses qui nous échappent. Les valoriser en leur donnant de réelles missions. Porter un évènement, les inviter comme experts sur certaines choses. Entrer par la case projet plutôt que par la case statutaire (CA) à ce moment-là de leur parcours. Du moment où ils ne se sentent plus libres, il y a le risque de les perdre.
Commentaires	<i>Dans une association où le modèle de la famille donne a priori la prééminence aux adultes, les jeunes sont globalement reconnus comme apportant une nouvelle dynamique dans les projets. De leur côté, les jeunes ont trouvé à Talmont une forme d'expression qui leur correspond et sont aujourd'hui portés par la mise en œuvre du prochain « Talmont ».</i>

Secours Populaire

Acteurs association	Verbatim
Secours Populaire Jeunes	Les jeunes viennent trouver un sens, des valeurs. Nous on travaille déjà par mail, 24 h sur 24. Instaurer ce mode communication. Leur laisser prendre la place qu'ils ont envie de prendre. Leur donner la possibilité de faire leurs preuves. La confiance, c'est ce qui est le plus important. C'est ce que j'ai trouvé quand je suis arrivé. Lors du congrès de 2011, il y a eu de réelles décisions sur la participation des jeunes aux instances dirigeantes au niveau national et local. C'était à l'ordre du jour des instances, y compris locales, pour déterminer l'organisation que nous devons adopter pour leur permettre de s'engager en tenant compte de leurs envies et contraintes. Le fonctionnement décentralisé du Mouvement permet ce genre de réflexion au niveau local. Tous les 2 ans, la rencontre nationale des jeunes permet de faire avancer le mouvement dans son ensemble. Plus compliqué d'avoir de jeunes provinciaux dans les instances nationales. Besoin de travailler par mail ou visio-conférence. La confiance est quelque chose que j'ai ressentie. Je pouvais venir travailler le week-end aux heures où j'étais disponible, j'avais les clés du local. Donner la jeunesse à des jeunes : ça nous enferme. Si je suis au SPF, c'est parce que nous sommes une seule et grande association de solidarité ouverte à tout le monde.
Secours Populaire Accompagnateurs	Les jeunes travailleurs n'ont pas forcément de stabilité. Difficile pour eux de s'investir plus. On est à tendre vers la professionnalisation avec bcp de logiciels. On a bcp d'obligations, énormément de contrôles, on est obligé de tout tracer. Tout se fait sur informatique, les petites structures avec des bénévoles plus anciens ont du mal.

	Partenariats avec les écoles : on profite des compétences des élèves et on récupère des bénévoles, des jeunes qui peuvent revenir plus tard. C'est un investissement payant. Il faut rester ouvert à tous les jeunes et prendre le temps de les former. Voir avec eux ce sur quoi ils pourraient aider. L'image qu'on peut donner est très importante. Le Secours Populaire a une image vieillotte : important d'aller sur certains festivals musicaux, d'ouvrir des antennes à la fac. L'important c'est la confiance, la liberté, les encouragements des personnes qui vous entourent. Pouvoir être décisionnaire sur les projets qui vous tiennent à cœur. Les jeunes sont attirés par l'évènementiel et les projets à court terme. On veut des jeunes à tous les niveaux. Ils sont nés sans frontières. Ils veulent aller voir ailleurs, plus loin, à la source. Ils cherchent une place et une reconnaissance. ils ont envie de convaincre et qu'on leur fasse confiance. Il faut les laisser tenter. Déjà que le parcours décisionnel soit clair. Que le parcours de la décision soit simplifié. Nos instances sont compliquées. Sinon ils créent leur propre association. On se coupe de vrais gestionnaires. Ils décident d'agir par eux-mêmes. Perte dingue dans la transmission. Le jeune a besoin de voir que les choses changent. Les intégrer dans des choses simples et concrètes avec des résultats. Ils veulent se sentir utiles. Savoir qu'on était attendu à un endroit. Un endroit où on peut souffler, propice et favorable. Retrouver une prise sur les situations et sur la société. Ils se sentent différents. Ils sont dans une recherche de sens, une quête identitaire. Ils ont besoin de repères. Le bénévolat est en train de changer ; bénévolat par internet, à distance. Lobbying, réseaux sociaux à toute heure, à domicile. Veille documentaire, télétravail.
--	---

	Favoriser la rencontre des classes d'âge, c'est important pour la pérennité et pour être en phase avec la société.
Commentaires	<i>Entre action bénévole et professionnalisation, les jeunes sont perçus comme offreurs de ressources nouvelles. Le maître mot est la confiance. La politique volontariste en faveur des jeunes amène les plus anciens à réfléchir aux conditions les plus propices pour les fidéliser. Ils apparaissent comme les « éclaireurs » de nouvelles formes de bénévolat importantes pour l'association.</i>

Synthèse : laisser la place ou permettre au jeune de trouver la sienne ?

Un premier constat : lorsqu'il s'est agi pour les personnes interrogées de faire part de leurs préconisations après avoir validé l'importance de l'enjeu, soit elles avaient une idée relativement précise de ce qu'il fallait faire, soit elles avouaient leur manque de solutions à proposer. A plusieurs reprises, nos interlocuteurs ont évoqué la difficulté pour les plus anciens de « laisser la place », empêchant ainsi qu'un renouvellement plus important se fasse. Par ailleurs, il existe au sein de chaque association des acteurs de terrain qui expérimentent des actions ou des modes d'accompagnement qui « marchent »... mais qui ne sont pas connus ni diffusés. Parmi les préconisations les plus fréquentes, l'accompagnement et le tutorat qui sous-entendent que l'implication dans une fonction représentative exige la mise en œuvre de nouvelles compétences ou serait facilitée par le partage d'expérience. Cependant, la plupart des préconisations se sont centrées sur un double registre : celui de la confiance et de la responsabilisation. C'est un fait, aucun des accompagnateurs ou administrateurs interrogés n'a évoqué une « Voie royale » qu'il conviendrait d'emprunter ou de conseiller aux jeunes pour intégrer les instances de gouvernance. Dans aucune association, il n'existe de chemin pré-déterminé : tout est affaire d'engagement du jeune, de rencontres, d'opportunités et de capacité ensuite pour le jeune de « décoder » ce qui est attendu et la manière de s'y prendre. Par contre, il existe un élément majeur, déterminant, qui serait en quelque sorte la « potion magique » qui « fait la différence » : c'est le fait que le jeune puisse trouver tôt sur sa route un adulte expérimenté qui lui fasse confiance et l'encourage à aller plus loin que là où le jeune s'autoriserait à aller.

Finalement, en lisant et relisant ce que nous avaient confié nos interlocuteurs, une trame est apparue que nous avons formalisée sous la forme d'un parcours permettant au jeune de réussir dans une « carrière » de bénévole.

5-5 Les moments-clés d'une « carrière » de bénévole

Comment permettre à des jeunes d'intégrer les circuits de gouvernance ?

Nous avons centré dans un premier temps notre travail sur l'identification des espaces dans lesquels les jeunes avaient la possibilité de s'exprimer et d'influer sur la « marche » de l'association. L'objectif était de repérer des « circuits » de gouvernance qui définiraient une voie interne permettant d'accéder progressivement à des fonctions représentatives. Sans doute le nombre insuffisant de jeunes interviewés a-t-il été un frein : toujours est-il qu'il n'a pas permis, pour chaque association, d'identifier un parcours spécifique avec des espaces pouvant jouer le rôle de levier favorisant l'accès du jeune aux principales instances de gouvernance.

Autre chose a émergé dans les entretiens, à savoir trois axes, générateurs de tensions, qui traversent le discours des personnes interrogées, et qui montrent que, pour elles, l'enjeu de la gouvernance va au-delà de la seule présence des jeunes dans les instances décisionnelles.

- 1) Le premier axe est structuré autour de deux pôles : d'un côté un pôle qui renvoie à la **présence** et à l'**intégration des jeunes**, de l'autre un pôle caractérisé par l'**absence** de ces mêmes jeunes.

L'enjeu ici est de faire venir des jeunes qui sont potentiellement concernés par les missions de l'association et, qui malgré tout, ne viennent pas et ne s'impliquent pas dans l'espace associatif.

Par exemple, l'APF avec les jeunes qui se trouvent dans les établissements gérés par l'association ou bien la Croix-Rouge avec les élèves des écoles d'infirmière.

Pour Familles Rurales, c'est le constat que sur certains territoires, même s'il n'existe aucune offre culturelle, les jeunes ne frappent pas pour autant à la porte de l'association.

- 2) Le second axe est de l'**engagement – responsabilisation** *versus* **durée** de cet engagement

L'enjeu là est non seulement que les jeunes viennent mais qu'ils puissent trouver des activités qui les motivent et dans lesquelles ils s'engagent. Mais il s'avère que cette implication est limitée par le fait que les jeunes sont confrontés à des changements de situation fréquents qui rendent problématique la possibilité pour eux de s'engager durablement sur des postes de responsabilité ou d'intégrer les circuits de gouvernance.

Dans le cas de l'APF, on voit qu'un des enjeux est non seulement d'attirer les jeunes mais aussi de leur offrir des activités correspondant à leurs attentes, et de trouver des espaces pour les partager avec d'autres jeunes. Pour Familles Rurales, cette question de l'attractivité des projets se pose également. Ce n'est parce que les jeunes sont inactifs qu'ils s'engagent dans les animations disponibles.

Concernant la Croix-Rouge et le Secours Populaire, l'offre d'activités permettant aux jeunes d'aller sur le terrain pour agir en lien direct avec leurs motivations et leurs valeurs rend plus sensible le second pôle de la problématique, à savoir la durée de leur engagement.

- 3) Enfin, le troisième axe renvoie à la **présence** et l'**implication** des jeunes dans les **instances décisionnelles** avec, en contrepoint, l'**échec possible** de cette démarche interrogeant les conditions nécessaires pour que celle-ci réussisse et soit source de développement pour le jeune.

Plusieurs exemples viennent en effet illustrer le fait que l'accès d'un jeune au CA ne constitue en rien la marque d'un élargissement du processus de gouvernance. Ce n'est pas parce qu'un jeune se retrouve là qu'il aura la capacité et les moyens d'y tenir un rôle significatif et que cette nouvelle étape le confortera dans son engagement associatif.

Il apparaît, au regard d'un certain nombre d'interlocuteurs interrogés dans le cadre de cette étude, que plusieurs facteurs contribuent de manière significative à la réussite d'un parcours qu'on pourrait considérer comme une « carrière » suivant le terme employé en sociologie pour caractériser les différentes étapes d'une trajectoire personnelle et sociale. Le terme « carrière » désigne ici la suite des « places » occupées par un sujet dans l'espace social, ainsi que son vécu et la justification des choix opérés.

Les facteurs favorisant la « carrière » réussie d'un jeune bénévole

Examinons à présent les facteurs qui contribuent à l'implication d'un jeune bénévole dans l'espace associatif et à son intégration réussie dans les circuits de gouvernance.

1^{ère} étape

- L'**accueil** joue un rôle décisif. Un jeune du Secours Populaire raconte comment, après avoir envoyé un mail avec plusieurs questions à différentes associations, c'est le SPF qui lui a répondu le plus rapidement en lui proposant un rendez-vous. L'accueil qu'il y reçoit l'incite à intégrer le SPF où il exerce aujourd'hui des responsabilités.

On voit dans cet exemple que pour cet étudiant qui n'avait aucune idée préconçue sur le type d'association à laquelle consacrer quelques heures de son temps par semaine, la prise de contact et l'accueil ont été suffisamment déterminants pour que cette personne y fasse aujourd'hui « carrière ».

- Le second facteur qui est avancé dans plusieurs entretiens comme décisif dans l'implication des jeunes est l'**écoute**. Ecoute de ses envies, de ses aspirations : temps d'échange ouvert, de découverte mutuelle. Un espace de rencontre où le

jeune sent qu'il est « bienvenu ». Cette possibilité offerte de faire se rejoindre les missions de l'association et les aspirations du jeune est une marque d'intérêt et de reconnaissance. Elle donne aussi l'image d'un espace associatif ouvert où la singularité des individus est prise en compte, ce qui pour beaucoup de jeunes, tranche avec les contraintes vécues dans l'espace scolaire ou familial.

- Un troisième facteur cité en filigrane concerne la capacité aujourd'hui pour les associations à **accepter des engagements de courte durée** qui n'enlèvent rien à l'implication du jeune bénévole. Alors qu'on sent chez certains accompagnateurs une forme de limite quant à l'acceptation de ces nouveaux comportements, en rupture avec l'engagement bénévole des plus anciens, d'autres au contraire valorisent ces engagements ponctuels qui constituent une vraie ressource pour l'association.

2nde étape

- Le facteur déterminant à cette étape, qui est évoqué systématiquement par ceux qui ont pris des responsabilités au fil du temps, est la **confiance accordée** au jeune. Posture tout autant que gestes ou paroles, cette capacité à confier une tâche en misant d'emblée sur les capacités et les ressources du jeune, peut faire des « miracles » ! Alors que le doute et la suspicion, indicateurs de la volonté de maîtrise, suscitent peur et inhibition, la confiance renforce la motivation du jeune et son désir de donner le meilleur de lui-même. L'impact est également décisif sur le plan identitaire en renforçant l'estime de soi et la confiance en soi de jeunes qui, à cette période de leur vie, se cherchent et ont souvent une image dépréciée d'eux-mêmes. La confiance accordée favorise la réussite quand son absence conduit assez sûrement à l'insatisfaction des deux parties. Elle encourage le jeune à assumer rapidement des responsabilités qui constituent pourtant une « prise de risque ». Mais, avec la confiance de son entourage, la prise de risques devient un défi positif.
- Cette confiance n'est pas « aveugle » pour autant et ne consiste pas à laisser le jeune « se débrouiller » seul et à se confronter aux multiples incertitudes engendrées par sa nouvelle activité. L'**accompagnement** constitue un facteur décisif car il offre un espace de liberté tout en gardant la possibilité d'un conseil ou d'une assistance ponctuelle. Comme le souligne M. Paul, l'accompagnement constitue une posture spécifique qui amène l'accompagnant à se positionner différemment en fonction suivant les moments en fonction des situations. Trois verbes d'action caractérisent la posture d'accompagnement :
- **Conduire** : je prends momentanément le « volant ». Je montre à l'autre comment je m'y prends et quels sont les points de vigilance à observer. Je pose un cadre, des limites, je définis un objectif. Sur un plan spatial, je suis positionné **devant** l'autre.

- **Guider** : Je m'assure que l'autre a bien compris ce qui est à réaliser. Je l'aide à préciser la manière dont il compte s'y prendre, je clarifie certains points, je réponds aux questions qu'il se pose et je l'assure de ma disponibilité en l'incitant à se faire confiance. Je me positionne **à côté** de l'autre que je considère déjà comme un pair.
- **Escorter** : là, l'accompagnant se situe légèrement en arrière. L'autre avance à son rythme en mettant en œuvre ses propres stratégies. L'accompagnant est présent mais il n'y a rien à faire de particulier tant que l'autre ne sollicite pas conseil ou assistance. Juste être présent, l'attention signifiant alors être attentif et attentionné.

L'accompagnement qui préserve la capacité d'initiative et d'autonomie du jeune tout en lui offrant un environnement bienveillant et incitatif constitue une autre condition de la réussite d'un parcours bénévole telle qu'exprimée par les acteurs interviewés.

- La **formation** peut constituer un autre facteur de renforcement de l'engagement du jeune bénévole à travers le développement de nouvelles compétences. Les entretiens nous ont permis de découvrir que deux jeunes qui exercent des métiers complètement différents (laborantine dans un hôpital pour l'une, professeur des écoles pour l'autre) sont devenus trésoriers jusqu'à intégrer la Commission financière nationale du Secours Populaire. Ils ont acquis au fil du temps une expertise dans ce domaine, à la fois en apprenant « sur le tas », ainsi qu'en suivant des formations. De même, la Croix-Rouge a mis en place des formations destinées à faciliter l'animation d'une équipe de bénévoles pour des jeunes qui acceptent d'assumer cette responsabilité.

A titre de remarque complémentaire, soulignons que l'accompagnement et la formation « sur le tas » complétée par des temps de formation plus formels constituent l'archétype du Compagnonnage et de son « Tour de France ». La formation par contact direct et imprégnation couplée avec un environnement soutenant et impliqué favorise des parcours de professionnalisation dans lesquels certains jeunes trouvent une source d'épanouissement, en droite ligne d'ailleurs avec les fondements de l'Education populaire.

- L'encouragement à **prendre des responsabilités** constitue un autre facteur contribuant à créer chez le jeune un sentiment d'appartenance en le considérant désormais comme un « cadre » de l'association. Cette responsabilisation, qui pour certains jeunes s'opère dès l'âge de 16 ou 17 ans, est un facteur de maturité et aussi une marque essentielle de reconnaissance. Il est reconnu par ces attributions comme un maillon important de la communauté et, à son tour, il va devenir un « passeur » en aidant d'autres jeunes à effectuer le même cheminement.

3^{ème} étape

A cette étape le jeune se trouve confronté à une **autre « activité »** différente de celles qui l'engageaient sur le terrain de la solidarité ou des luttes militantes. L'erreur serait de considérer qu'il s'agit d'une étape qui se situe dans la continuité des précédentes. Particulièrement pour ceux qui intègrent un CA, une nouvelle expérience commence porteuse de nouvelles possibilités de développement mais qui pourra s'avérer éprouvante si ce n'est source de désillusion. Des compétences nouvelles sont réclamées et le « choc » d'un environnement différent auquel le jeune n'était pas préparé peut générer rapidement le doute et le sentiment de n'être pas à sa place. La double remarque d'une jeune femme présente au CA de la Croix-Rouge est à ce titre riche d'enseignements : la condition pour se sentir bien dans cette nouvelle fonction, dit-elle, est de perdre ses illusions ! Avant d'ajouter qu'une autre condition essentielle est de savoir s'entourer des bonnes personnes capables notamment d'initier le novice à l'art de la stratégie. Cette étape peut soit être celle de l'**accomplissement** dans l'exercice de responsabilités importantes, soit celle de la **rupture** avec le cadre associatif qui peut également advenir à l'occasion d'un échec lors d'une élection, lorsque le jeune est confronté au manque de réseau en interne ou d'ancienneté.

- Ici apparaît la nécessité d'une préparation et, à tout le moins, d'un **mentorat** pouvant amortir le choc et prévenant les difficultés probables quant au fait, pour le jeune, de trouver « naturellement » sa place. Savoir quand parler et se taire, savoir aussi ne pas se laisser enfermer avec l'étiquette « spécialiste de la jeunesse » implique de nouveaux apprentissages sociaux et relationnels.
- La mise en place d'une **filière de gouvernance** selon des modalités qui restent à préciser peut constituer une réponse appropriée. Des **formations** de types « prise de parole en public » peuvent s'avérer également d'une grande utilité en apportant quelques clés et supports facilitateurs. Il est possible d'envisager ainsi la mise en place de **parcours individualisés** qui permettraient aux jeunes intéressés de s'engager dans cette aventure en se sachant soutenus et en ayant le sentiment d'être suffisamment « équipés » pour pouvoir réussir dans cette nouvelle mission.
- Des espaces-temps de type « **ateliers d'échanges de pratiques** » auraient pour finalité de permettre aux jeunes concernés, à partir de situations vécues, de partager leurs expériences et de travailler collectivement sur les difficultés rencontrées.
- Enfin, une réflexion sur les **modes de reconnaissance** et de **valorisation** de cette contribution au développement de l'association apparaît souhaitable et pourrait inciter certains jeunes à s'engager dans ce parcours et à en franchir les différentes étapes. Surtout si le balisage leur apparaît plus clairement ainsi que les bénéfices qu'ils peuvent en retirer, tant sur un plan personnel que professionnel.

L'erreur de perspective, encore une fois, serait de considérer l'accès aux instances de gouvernance, là où se prennent les décisions, où sont définis les choix stratégiques et où s'élaborent les grandes orientations comme une nouvelle étape se situant dans la prolongation de l'engagement sur le terrain. Cette enquête montre qu'il s'agit au contraire d'une rupture avec les logiques antérieures et que le jeune se confronte alors avec une autre « activité » mobilisant des postures et des compétences différentes.

Des formes de tutorat spontanés existent déjà, des formations sont proposées à des jeunes responsables d'équipe (comme à la Croix-Rouge). La mise en œuvre de la démarche inter-associative peut conduire :

- A partager les aspirations et les difficultés rencontrées lorsqu'on est jeune et qu'on intervient dans des instances décisionnelles,
- A mutualiser les stratégies et ressources permettant de mieux se positionner,
- A créer une conscience partagée et une mise en réseau qui confortera ces jeunes dans la voie qu'ils empruntent,
- A faire d'eux des « leaders » qui inciteront d'autres jeunes à s'engager à leur tour.

Rien n'interdit d'imaginer que cette réflexion partagée ne puisse devenir une « démarche pilote » débouchant sur la publication d'un « livre blanc » sur la manière de faciliter l'accès des jeunes aux circuits de gouvernance.

Les 4 associations qui se sont regroupées pour cette étude ont, de par leur histoire et leur développement, mis en œuvre des fonctionnements démocratiques diversifiés qui donneraient à ces préconisations une véritable légitimité.

6 – Quels modèles de gouvernance ?

6-1 Le rôle stratégique du Conseil d'administration

L'enquête menée par le Conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM) et la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) en 2010 et 2011, à laquelle nous avons déjà fait allusion, portait sur les pratiques de gouvernance entendues comme « l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif ».

Concernant les principales instances de gouvernance, l'enquête relève l'importance déterminante du CA dont « la fonction première est d'orienter le projet de l'association ». Et notamment, de « susciter des idées nouvelles et de prévoir les actions futures ».

On voit là immédiatement le « déficit » en termes d'innovation ou même de débat que peut générer la quasi-absence de jeunes de moins de 30 ans au sein d'un conseil d'administration. La prégnance d'un passé, fût-il « glorieux » ne peut en aucun cas garantir une structure contre la nécessité d'évoluer et de s'adapter à son environnement. Bien entendu, une association remplit une « mission sociale » et, le moins que l'on puisse dire, c'est que les besoins à couvrir ne sont pas, en termes de solidarité ou de reconnaissance de certains droits, moins importants aujourd'hui qu'ils ne l'étaient hier.

Mais les contraintes budgétaires auxquelles le monde associatif est confronté depuis quelques années obligent les grandes associations à repenser leurs priorités et leur organisation. L'enquête CNAM / CPCA, parmi ses constats, met en avant le fait que « les outils de gestion occupent une place déterminante dans la gouvernance des associations ».

C'est un point que plusieurs de nos interlocuteurs ont relevé. Mais on voit bien le dilemme : dans un moment de « crise » où il est nécessaire de repenser ses logiques d'action, faut-il prioritairement se tourner vers les outils de gestion qui semblent dans un premier temps garantir une meilleure adaptation au contexte politique et réglementaire, ou faut-il « se décaler » et accepter de « sortir » des logiques autour desquelles l'identité de l'association s'est développée ? Bien entendu, nous n'avons pas la réponse à cette question, et il est probable qu'il faille envisager l'une **et** l'autre réponse.

Mais si l'on se réfère au contenu des entretiens, une chose est sûre : le regard que les jeunes portent sur le monde, la manière qu'ils ont de s'y investir sont différents que ce que les générations précédentes ont connu et mis en œuvre. Alors, comment faire, en termes de gouvernance, pour que ce regard et ce rapport au monde puissent enrichir le débat et participer, si besoin est, à la « refondation » du projet associatif ?

6-2 Quatre modèles de gouvernance

A partir de l'exploitation des questionnaires, les responsables de l'étude CNAM / CPCA ont identifié quatre modes de gouvernance qui caractérisent l'ensemble du secteur associatif, à savoir :

- La gouvernance professionnalisée
- La gouvernance militante
- La gouvernance resserrée
- La gouvernance externalisée

Chaque mode de gouvernance est défini par des modes de fonctionnement spécifiques, comme par exemple le degré de formalisation des procédures ou par la prédominance des acteurs internes ou externes.

L'intérêt, pour cette étude, est d'identifier le positionnement des associations concernées par rapport aux 4 « idéaux-types » repérés, en commençant par définir les caractéristiques de chacun d'eux.

➤ **Gouvernance professionnalisée**

- Cette gouvernance « professionnalisée » caractérise les « entreprises associatives »
- Dans ces associations, les membres du CA sont d'abord choisis en fonction de leurs compétences, notamment en matière de gestion
- Le modèle de fonctionnement est celui d'une entreprise mais avec des principes associatifs
- La professionnalisation des activités encouragée par l'administration contribue à la déresponsabilisation des bénévoles et à leur accorder de moins en moins d'importance
- Les financements (issus des collectivités territoriales et de l'Europe notamment) induisent des systèmes de contrôle et des outils de gestions de plus en plus importants et coûteux
- La gouvernance est très formalisée

➤ **Gouvernance militante**

- Dans ces associations « les actions sont perçues comme des moyens de faire progresser une cause »
- L'association doit être « une œuvre collective et démocratique impliquant que tous les acteurs se situent sur un pied d'égalité (y compris bien entendu les membres du CA)
- Les rapports avec les financeurs sont posés sur le mode de la collaboration et du partenariat
- La capacité d'innovation de ces structures est réelle

- Le sentiment d'appartenance à l'association est fort et les membres du CA se considèrent engagés par rapport aux valeurs que défend le projet associatif
- Ces associations n'hésitent pas à s'engager dans le débat public pour défendre leur cause et faire évoluer aussi bien les mentalités que le cadre législatif

➤ **Gouvernance resserrée**

- La gouvernance s'incarne ici dans la référence à une ou plusieurs personnes charismatiques et généralement omniprésentes
- De ce fait, ce sont les associations où la question du renouvellement des dirigeants se pose le plus (ou plutôt du non-renouvellement)
- Le fonctionnement de la structure repose essentiellement sur le président ou le dirigeant, ce qui à terme fragilise le mode de fonctionnement de l'association (et questionne sa pérennité)
- Les autres membres se reposent sur la personnalité du dirigeant
- C'est le président qui anime les débats dans les instances internes. Le vote a souvent lieu à main levée
- La gouvernance y est en général peu formalisée et la gestion s'appuie sur un minimum d'outils et de procédures formalisées

➤ **Gouvernance externalisée**

- Ce sont les acteurs externes qui prédominent dans ce type de structure : donateurs, représentants des financeurs...
- Les membres du CA y siègent plus souvent de droit que dans les autres associations
- L'engagement des acteurs du CA au nom de valeurs est moindre
- Le CA n'a pas un rôle central dans le fonctionnement de l'organisation
- Les décisions sont peu débattues
- Ce sont généralement soit des associations dirigées par des acteurs externes, ou bien gérées par un dirigeant de manière « technique »
- Pour autant les outils de gestion sont peu développés et peu formalisés

A la lecture de ces « styles de gouvernance », il apparaît clairement que les 4 associations de l'étude se situent toutes dans le modèle militant, avec cependant quelques variantes.

- Tout d'abord, soulignons que 3 des 4 associations (hormis le Secours Populaire) pourraient être concernées par le modèle de la professionnalisation dans la mesure où elles emploient respectivement :
 - 13 750 salariés pour l'APF
 - 18 000 salariés pour la Croix-Rouge
 - 20 000 salariés pour Familles Rurales

Le Secours Populaire ne compte pour sa part que 617 salariés.

La prédominance des outils et des logiques de gestion (dont dépendent les agréments et donc les financements) traverse aujourd'hui les grandes associations et entraîne parfois des tensions entre les logiques professionnelles des salariés et l'engagement des bénévoles.

Malgré tout, ce qui caractérise la dynamique associative des 4 associations, c'est bien la défense d'une cause et la promotion de dynamiques de justice sociale au nom de valeurs de référence. Et c'est bien ce critère qui distingue les associations à visée professionnelle des associations à visée militante.

Il est aussi facile de distinguer le style de rapport que l'APF, la Croix-Rouge, Familles Rurales ou le Secours Populaire entretiennent avec les pouvoirs publics. A la fois interlocutrices de référence, partenaires mais opposantes dans certains cas aux choix politiques opérés, ces associations se situent dans un rapport d'égalité avec le « pouvoir légal » dans la mesure où elles considèrent qu'elles sont, au même titre, en charge de la promotion du « bien commun » au profit d'une société plus humaine et plus juste.

Elles sont, de l'avis de certaines personnes interrogées, des « micro-sociétés où s'expérimentent d'autres rapports humains, où les choix et les comportements sont agis par d'autres priorités et où la finalité du vivre-ensemble s'appuie sur des processus de coopération plutôt que sur la compétition et la mise à l'écart des plus faibles et des défavorisés.

On peut donc dire que si des différences existent dans les structures et les modes de gouvernance des 4 associations concernées, elles se situent au fond dans le même modèle dominant, caractérisé par le qualificatif de « militant » dans l'enquête CNAM / CPCA.

Comment alors envisager sous un autre angle cette question de la différence des modes de gouvernance qui constitue un des points d'entrée de cette étude ?

Peut-on, à l'intérieur de cette catégorie définie comme « modèle militant », introduire des sous-parties qui offriraient un support de réflexion intéressant pour élargir notre représentation de la gouvernance ?

6-3 De l'utopie au projet associatif

Questionner les modes de gouvernance d'une association sans revenir à son projet initial reviendrait à occulter ce qui est constitutif de son acte fondateur : à savoir une utopie, un idéal, le désir de contribuer à une société plus humaine, plus solidaire. Elan qui a fédéré au fil du temps des milliers d'autres acteurs qui se sont organisés pour réaliser le projet initial.

Rappelons au passage que la loi du 1^{er} juillet 1901, si elle défend la liberté d'association, ne dit rien des modalités que celle-ci peut prendre !

Une association est le fruit d'une créativité sociale (instituant) qui s'est progressivement structurée (institué) pour apporter sa contribution à un monde « meilleur ». Henri Desroche aimait à dire : « L'utopie ne traite pas de ce qui n'existe pas, mais s'applique à donner vie à ce qui n'existe pas encore ».

De ce point de vue, il ne peut exister de modèle-type de gouvernance. Comme si dans l'histoire, il pouvait exister un modèle d'organisation qui vaudrait pour tous les groupes humains, quels que soient leurs besoins, leurs aspirations, leur environnement, etc.

Toutes les organisations se structurent au fil du temps, et se modifient en fonction des évolutions tant internes qu'externes auxquelles elles sont confrontées.

Ce qui caractérise la grande majorité des associations, en particulier militantes, c'est la recherche d'un mode de fonctionnement qui soit le plus démocratique possible (ce qui les distingue des entreprises) et qui aujourd'hui tienne compte de critères d'efficacité et de bonne gestion des ressources issues des dons et des subventions publiques.

La question qui se pose à présent dans le cadre de cette étude est la suivante :

- En quoi le modèle démocratique actuel, basé principalement sur un système électif, est-il suffisant pour garantir une représentation équitable de toutes les catégories sociales ?
- Et sinon, quelles stratégies mettre en place pour tendre vers une représentativité plus satisfaisante, en particulier en ce qui concerne les jeunes ?

La place des jeunes dans les instances de gouvernance doit être interrogée à un double niveau :

- D'une part, au regard des processus qui permettent en interne aux jeunes d'intégrer les « circuits de gouvernance » : comment y accède-t-on ? Quelles sont les contraintes qui pourraient empêcher des jeunes de s'y inscrire ? Quelles options envisager ?
- D'autre part, en quoi le projet associatif actuel constitue-t-il une « utopie concrète » suffisamment attractive pour susciter la participation des jeunes ?

6-4 Freins et obstacles à la participation des jeunes dans la gouvernance

L'argument qui a été avancé de façon récurrente pour justifier de la difficulté à intégrer des jeunes dans la gouvernance associative a été : « oui, mais on ne peut pas compter sur eux car on ne sait pas combien de temps ils vont rester ».

Beaucoup de facteurs objectifs justifient cette mobilité : d'abord les études, puis la recherche d'un emploi, des périodes de chômage qui peuvent être entrecoupées de stages, etc. Tout l'environnement professionnel et social est placé aujourd'hui sous le sceau de l'incertitude. Et les jeunes, qui sont touchés plus que d'autres par le chômage et la précarité, sont à la merci des opportunités qui peuvent surgir.

De même l'entrée dans la vie adulte : le mariage, la famille, les enfants, les déménagements, les relations sociales sont autant d'enjeux qui se posent au jeune adulte.

Nous reviendrons sur cette question de la mobilité des jeunes qui s'apparente aujourd'hui, selon certains sociologues, à une forme de « nomadisme ».

Mais il est important d'entendre bien entendu ce que recouvre cette « plainte » dans un certain nombre de cas : les jeunes, de l'avis général, ont une intensité en termes d'engagement qui n'a rien à envier à ce que pourraient apporter des bénévoles chevronnés. Mais leur préférence va vers des projets concrets, limités dans la durée et qui sont susceptibles d'apporter des réponses efficaces à des besoins identifiés.

En contre-point apparaît la nécessité pour les associations de réfléchir à ces nouvelles formes d'engagement afin d'apporter des réponses innovantes.

Le bénévolat à distance est un chantier à peine esquissé. Et pourtant, nous avons eu l'exemple d'un jeune qui a changé de région et qui aujourd'hui, à plusieurs centaines de kilomètres de distance, continue à remplir efficacement ses fonctions de secrétaire de l'Unité locale. Comment ? En utilisant les « outils » que sont la messagerie, internet, la visio-conférence, etc.

Les contraintes liées à la mobilité des jeunes représentent donc en fait l'opportunité de réfléchir collectivement, avec les jeunes, sur les nouvelles façons de concevoir le bénévolat de demain.

Enfin, la multi-appartenance, c'est-à-dire le fait de s'investir sur des projets sans se focaliser sur une appartenance associative, s'inscrit en rupture des représentations de l'engagement bénévole « traditionnel ».

6-5 Limites de la démocratie électorale : pour des modes élargis d'intégration des jeunes

« La démocratie est, en vue de la constitution d'une communauté politique, une organisation de la vie sociale en chantier (que personne ne peut donc prétendre avoir déjà réalisée), un mode de détermination conflictuel des normes d'appartenance et de redistribution constitutives d'une citoyenneté partagée » (P. Rosanvallon).

Comment favoriser l'intégration des jeunes dans la gouvernance associative ? Un des objectifs de cette étude concernait la mutualisation de « bonnes pratiques » que telle ou telle association avait pu mettre en place.

Au fil des entretiens, par-delà le système électif qui demeure la règle et la référence, nous avons constaté que d'autres stratégies étaient utilisées en parallèle, plus à l'initiative de certains acteurs que comme démarches institutionnalisées.

Ces différentes nous paraissent être de nature à favoriser l'accès aux instances de gouvernance d'un plus grand nombre de jeunes, sur la base de critères élargis.

▪ Election

L'élection constitue un des fondements du fonctionnement démocratique de nos sociétés. Être élu, c'est acquérir la légitimité permettant de prendre la parole et d'agir au nom des autres membres de l'association. Sans nous attarder sur les débats qui pointent le déficit de représentativité croissant aujourd'hui du système électif, et qui mettent en avant la démocratie contributive comme autre option à la démocratie participative, soulignons quelques facteurs qui sont de nature à réduire l'accès des jeunes aux instances représentatives (même si un certain nombre de jeunes interrogés ont suivi cette voie et si aucun n'a émis la moindre critique à l'égard d'un système perçu comme la base du fonctionnement démocratique):

- Les élections privilégient souvent les membres les plus anciens et donc... les plus connus des autres adhérents. La « prime au sortant » fait qu'un électeur choisira plus facilement de voter pour une personne dont il connaît déjà le nom et dont il a entendu parler que pour un-e inconnu-e.
- Un autre élément vient renforcer le précédent : c'est la logique de réseau qui amène dans certains cas une figure locale à « phagocyter » le pouvoir et à préférer s'entourer de personnes toutes dévouées à sa cause qui ne remettront pas en question ses choix.
- Se faire élire exige parfois d'avoir une stratégie sur le plan relationnel (« ménager la chèvre et le chou »), ce que certains jeunes percevront comme une compromission s'opérant au détriment de leurs propres exigences.

Le système électif, présent dans les 4 associations de référence, reste la procédure perçue comme la plus démocratique.

Critère de référence : légitimité reposant sur le fait d'avoir été choisi par la majorité des autres membres.

▪ **Compétence spécifique**

Nous avons trouvé, au Secours Populaire et à la Croix-Rouge notamment, des exemples de promotion et d'implication des jeunes dans des instances décisionnelles sur la base de compétences particulières et d'une capacité d'action reconnue (avoir mené à bien un projet, par exemple).

Critères de référence : compétence et capacité d'action

▪ **Volontariat**

Un exemple fourni par Familles Rurales illustre une autre possibilité pour promouvoir un jeune : il s'agit du volontariat. A l'occasion du grand rassemblement de Talmont, Alessandra Soleilhac monte sur le podium et annonce la création d'une Commission jeunesse en incitant tous ceux qui sont intéressés à se manifester dès que possible. Une jeune femme présente fait aussitôt acte de candidature et fait partie aujourd'hui de la Commission nationale.

Critère de référence : engagement personnel

▪ **Cooptation**

Ce cas de figure est venu du Secours Populaire où une jeune femme (qui n'est ni comptable, ni gestionnaire de formation) a été cooptée par des membres de la Commission financière nationale qui est une des instances les plus importantes de l'association. Par son engagement et ses capacités, elle a été « reconnue » comme possédant les qualités requises pour faire partie des membres de cette commission.

Critères de référence : compétence et engagement

▪ **Capacité d'initiative**

Ce critère a été formulé par Hubert Pénicaud. Il repose sur la possibilité de valoriser un jeune à travers sa capacité à prendre des initiatives, à susciter des projets innovants et à contribuer au développement d'actions pilotes.

Critères de référence : initiative et créativité

Il ne s'agit pas, bien entendu, de remettre en cause le système électif, source de débats et de confrontations qui enrichissent le fonctionnement démocratique.

Mais à travers plusieurs témoignages, nous avons pu constater que cette modalité d'accès aux instances de gouvernance était de nature à décourager certains jeunes et qu'il était possible de privilégier d'autres critères dans la mesure où les « règles du jeu » et les procédures correspondantes demeurent claires et transparentes.

6-6 Au fondement de l'engagement bénévole : le rapport à l'action et aux valeurs

Le rapport à l'action

Un projet associatif naît de la volonté d'acteurs pionniers d'influer sur leur environnement et de modifier une réalité sociale en proposant d'autres alternatives. Mais il se nourrit aussi de valeurs humaines fortes. De grandes causes comme celles que défendent l'APF, la Croix-Rouge, le Secours populaire ou Familles Rurales ont pris leur source autant dans des réalités insatisfaisantes que dans un imaginaire collectif nourri de valeurs universelles et transculturelles : l'amour, la justice, la solidarité...

Pour le dire d'une manière directe et forcément caricaturale, la finalité d'une association n'est pas d'organiser des réunions ou de créer des commissions, même avec les meilleures intentions du monde... C'est d'agir concrètement au service d'une transformation sociale en lien avec des valeurs de référence.

C'est là qu'un fossé peut se creuser entre la jeune génération et la génération des aînés : les aînés peuvent se satisfaire d'un rythme et d'un mode de fonctionnement associatif au sein desquels ils ont pris leurs marques. Les jeunes aspirent à un passage à l'acte plus rapide, plus direct, avec des résultats visibles à court terme. S'ils ont le sentiment que ce qu'ils apportent ou proposent n'aura pas d'effet immédiat, il est probable qu'ils iront investir leur énergie ailleurs.

De ce point de vue, il nous a semblé percevoir un décalage significatif entre les associations concernées par cette étude :

D'une part, la Croix-Rouge et le Secours populaire offrent aux jeunes bénévoles la possibilité d'agir concrètement et directement sur leur environnement social : les actions de secourisme, les maraudes, d'un côté, les collectes de fonds, le soutien dans la réalisation d'actions en faveur de publics défavorisés pour le SPF, sont de nature à mobiliser et à rencontrer les aspirations idéales des jeunes.

L'APF et Familles rurales se heurtent de leur côté au déficit de ne pas pouvoir toujours offrir aux jeunes l'occasion de s'engager dans des actions significatives. Non pas qu'il ne s'y passe rien : les jeunes de l'APF sont sollicités pour participer à des manifestations pour la défense des droits de la personne en situation de handicap. Mais il ressort des entretiens que ce n'est pas là leur seule préoccupation : la lutte collective est une chose, la satisfaction de besoins ou d'aspirations personnelles en est une autre. Par ailleurs, il est difficile de formuler un jugement général tant les réalités de terrain sont différentes d'un endroit à un autre. Tel responsable APF me confie que les jeunes en situation de handicap s'ennuient rapidement dans les « groupes loisirs » où ils retrouvent peu de gens de leur âge, tandis qu'une directrice de délégation me fait part de la participation d'un nombre important de jeunes en fauteuil à une grande course de fond qui réunit localement plus de 2000 participants (ce contribue par ailleurs à donner une autre image de l'association).

Dans le même ordre d'idée, tel responsable associatif de Familles Rurales se plaint de la difficulté à intéresser les jeunes quand telle jeune me parle du dynamisme des groupes de jeunes sur son territoire.

Offrir aux jeunes de contribuer à des actions qui seront perçues comme des leviers « directs » pour influencer sur la « marche du monde » constitue, à n'en pas douter, un facteur déterminant dans leur engagement sur le terrain. Il suffit de lire les témoignages de ceux qui ont participé aux premières aventures de l'APF ou du Secours Populaire (on retrouve la même chose chez les pionniers de la Croix-Rouge et de Familles Rurales) pour avoir une idée de l'*enthousiasme* que génère le sentiment de retrouver une « prise » sur son environnement, de devenir un « auteur-acteur » (au sens de la recherche-action), un « homme capable » comme le définit P. Ricoeur. C'est ce qui par la suite donnera envie à certains d'aller plus loin en participant à la prise de décision et à la définition des orientations de l'association, que ce soit à un niveau local, départemental, régional ou national.

Le rapport aux valeurs

« La force des valeurs, c'est leur traduction opérationnelle dans un travail de transformation et pas seulement des sources de lumière éclairant uniformément et d'une manière indifférenciée des espaces où l'on cherche un chemin et où l'on risque de se perdre » (C. Maurel).

Sans nous référer aux documents internes officiels qui affichent les valeurs de référence, nous avons extrait des discours produits ce qui nous apparaissait comme étant de ce registre, que ces valeurs soient exprimées explicitement ou de manière plus implicite.

Association	Valeurs de référence exprimées
APF	Démocratie – Inclusion – Vivre ensemble – Lutte Mobilisation – Justice sociale – Représentation politique
Croix-Rouge	Action – Secours – Humanité – Impartialité – Neutralité Universalité – Indépendance
Familles Rurales	Défense des intérêts de la famille – Territoire rural – Animation – Accueil – Education – Représentation politique
Secours Populaire	Solidarité – Populaire – Action – Autogestion – Urgence Lutte contre la pauvreté – Mouvement – Collectif

Ce qui ressort de la lecture et de l'écoute des entretiens amène à penser que :

- Les valeurs font partie du patrimoine de chaque association et participent à la mémoire des faits de même qu'elles contribuent à entretenir l'histoire qu'on se répète et qui rassemble les acteurs autour d'un même noyau de sens.
- Les valeurs doivent s'opérationnaliser pour continuer à guider les acteurs dans leur action : cette transposition génère des tensions, entre la continuité de ce qui s'est déjà fait et l'ouverture à d'autres stratégies.
- Les valeurs commencent à être « questionnées » lorsque le lien avec l'action qui commence à faire défaut (elles ne sont pas remises en cause en tant que telles).
- Les valeurs qui sous-tendent l'histoire associative sont constitutives de l'identité des bénévoles qui s'investissent depuis des années dans les activités proposées, ce qui n'est pas le cas des plus jeunes qui sont centrés sur leur « traduction opérationnelle ».
- Le lien explicite qu'un bénévole fait entre valeurs déclarées et actions réalisées est probablement un des déterminants les plus importants de son adhésion à la dynamique associative.
- L'attractivité d'une association réside dans sa capacité, non seulement à entretenir une communication en interne et en externe centrée sur ses valeurs de référence, mais aussi à montrer sa capacité à adapter son action aux problématiques sociales et à la réalité vécue des acteurs.

6-7 Le projet associatif est vivant

Quelle image ces 4 associations ont-elles auprès du grand public ? Ou plutôt, quelle perception les acteurs internes ont-ils de l'image donnée par l'association à ceux qui n'en font pas partie ? Le fait est qu'il s'est systématiquement trouvé, dans le cadre de ces entretiens, des jeunes ou des bénévoles confirmés pour dire que leur association avait, auprès du public jeune notamment, une « image vieillotte ». D'une part, c'est une remarque que nous n'avons jamais sollicitée, d'autre part, le terme même a été quasiment systématiquement utilisé. C'est une remarque qui a concerné les 4 partenaires de cette étude.

Que peut recouvrir ce qualificatif de « vieillotte » ? Il serait possible de décliner les différentes acceptions que ce terme recouvre possiblement dans la bouche des acteurs. Nous nous en tiendrons à deux remarques principales :

- La première, c'est qu'elle a été le plus souvent formulée en relation avec l'image que les jeunes pouvaient en avoir : comme si la notoriété de ces associations à la stature nationale et internationale allait de pair avec un côté « institutionnalisé » dont les jeunes anticipent les « lourdeurs » et la force d'inertie.
- La seconde pointait quasi systématiquement l'écart supposé entre la dynamique associative et les attentes des jeunes, y compris le fait que les jeunes puissent rencontrer dans ces organisations d'autres jeunes qui soient « comme eux ».

Pour aller plus loin sur cette question du rapport entre l'instituant (c'est-à-dire les forces sociales au moment où elles s'expriment sur un mode spontané et créatif) et l'institué (lorsque ces forces s'organisent et se structurent en devenant des institutions), je m'appuierai sur l'analyse de G. Lewi qui distingue trois grandes étapes dans le développement d'une organisation, *a fortiori* lorsque celle-ci occupe une position de référence dans l'espace social (nous faisons ici l'hypothèse qu'il est possible de faire un parallèle entre projet d'entreprise et projet associatif) :

- **Le temps de l'héroïsme** qui pousse des femmes et des hommes à se dépasser et à vouloir repousser les limites d'un fonctionnement social. C'est le temps des luttes, de l'improvisation, de la créativité au quotidien, de la fraternité en actes.
- **Le temps de la sagesse** qui marque l'entrée dans la gestion, dans l'organisation, dans la rationalisation des ressources et des processus. L'exercice du pouvoir, la communication sont structurés en vue de préserver l'unité initiale.
- **Le temps du mythe** qui doit faire place au **temps du renouveau** sous peine de n'être plus qu'une « belle histoire » sans prise réelle sur les réalités vécues et les aspirations des acteurs.

De ce point de vue, on peut mettre en avant le risque de décalage qui peut exister entre des acteurs associatifs qui sont imprégnés de l'époque « héroïque » et des premiers « combats » avec les générations qui en sont éloignées et qui se trouvent confrontées à de nouveaux enjeux.

La faible représentation des jeunes dans les circuits de gouvernance n'est donc pas seulement à envisager sous l'angle de la démocratie représentative : elle questionne la prolongation d'un idéal et d'une utopie qui avaient trouvé une voie de réalisation grâce à l'engagement de pionniers qui, pour la plupart, incarnaient la jeunesse de leur temps.

Pour conclure, nous dirons que le sentiment d'appartenance au projet associatif se situe au croisement de deux dimensions :

- D'une part, le rapport à l'action qu'offrent l'espace et l'organisation associatifs,
- D'autre part, la capacité de mobilisation d'un idéal à travers des valeurs et l'expression d'un imaginaire collectif.

6-8 Une jeunesse engagée et solidaire

En fonction de leur disponibilité, nous avons demandé, à l'issue de nos échanges téléphoniques avec les jeunes, s'ils acceptaient de répondre à un questionnaire supplémentaire que nous proposons de leur envoyer le jour même. Un peu plus de la moitié a répondu à notre sollicitation. Il leur était proposé de choisir 5 termes parmi 45 représentatifs de leur engagement associatif, notre objectif étant d'élaborer une cartographie cognitive permettant d'identifier leurs représentations dominantes quant au sens donné à leur engagement bénévole. Nous leur demandions en outre de classer les termes choisis par ordre d'importance et de compléter ce classement par quelques lignes explicitant leur choix.

Le nombre de réponses (11) ne peut avoir qu'une valeur indicative : il nous a permis pourtant de mettre en évidence 3 termes qui nous paraissent constituer le « noyau structurel » motivationnel de la majorité des jeunes bénévoles (rejoignant en cela d'autres études déjà réalisées).

Ajoutons qu'il n'est apparu dans cet échantillon aucune différence significative suivant l'appartenance à telle ou telle association.

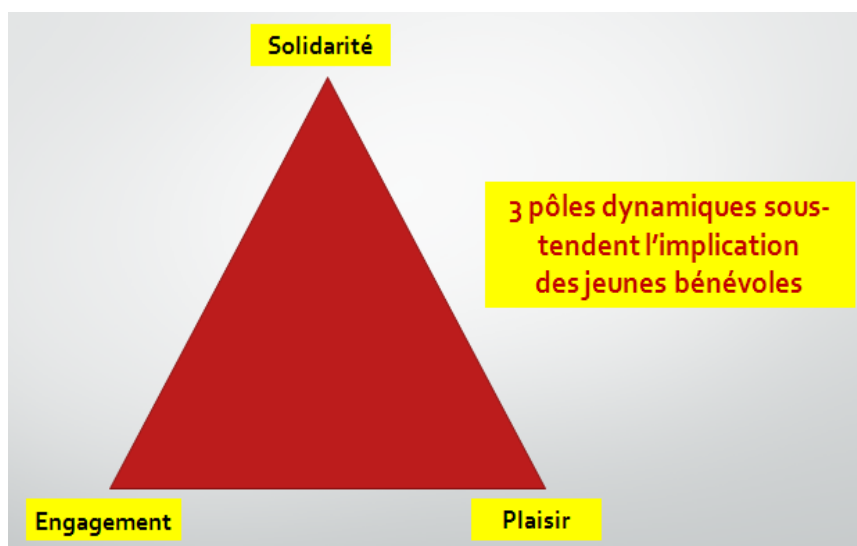
Ces 3 termes qui ont été majoritairement choisis sont :

- Solidarité (7 fois), cité 4 fois en 1^{ère}
- Engagement (6 fois)
- Plaisir (4 fois)

Un premier constat à l'issue de cette étude nous amène à dire que, contrairement aux conclusions de l'enquête « *Génération Quoi ?* », qui décrit une jeunesse « sacrifiée »,

« perdue », désabusée et désenchantée, les jeunes bénévoles que nous avons rencontrés et interviewés sont engagés, enthousiastes, solidaires, dynamiques et exigeants. Concernés par les problèmes humains et sociaux, ils veulent agir pour changer le monde. Non pas à travers des discours, mais par des actions concrètes sur le terrain de la solidarité ou sous la forme d'actions militantes pour faire valoir leurs droits.

Les commentaires qui accompagnent leurs choix laissent transparaître un idéal puissant qui cherche à se réaliser à travers des actions concrètes et les rend méfiants vis-à-vis de tout ce qui ressemblerait à une forme d'embrigadement.



Par ailleurs, tout en étant conscients de leurs points forts, la plupart ont exprimé une forme de simplicité si ce n'est d'humilité. Ils ne se considèrent pas comme des « super-héros » cherchant à donner d'eux une image superfétatoire.

Ils ont le sentiment de s'inscrire dans une dynamique collective et dans une « communauté de valeurs » et d'engagement qui correspond à leurs aspirations.

6-9 La culture jeunes, une nouvelle sociabilité ?

Dans une étude sur la jeunesse, la question se pose inmanquablement de savoir s'il faut considérer les « jeunes » comme un groupe social spécifique.

A défaut d'être légitimé sociologiquement, nous avons considéré tout au long de cette étude que le postulat de départ, à savoir qu'il existe une « population » présentant certaines caractéristiques communes qu'on appelle « jeunes » qui se distinguent des autres membres, ce postulat s'est avéré rejoindre la perception des acteurs interrogés.

Autant préciser d'emblée qu'il ne s'est jamais agi, à une ou deux exceptions près,, d'un discours charriant des représentations de sens commun de type « Ah, les jeunes ! ».

Cette conscience d'une spécificité est partagée aussi bien chez les jeunes que chez les accompagnateurs et les administrateurs. S'agit-il pour autant d'un avatar du « conflit de génération » que chaque classe d'âge devrait fatalement expérimenter ?

Nous ne le pensons pas. Nous allons l'illustrer à travers deux citations de M. Maffesoli, un sociologue, qui s'inscrit à la fois dans une vision positive d'une génération qu'il perçoit comme « différente » tout en soulignant que cette jeunesse est le signe d'une mutation profonde de notre société.

La notion de « société postmoderne » qui est utilisée depuis les années 1990 met en avant le fait que ce qu'on appelait les « grands intégrateurs sociaux » (la famille, l'école, l'armée, le travail, le parti, le syndicat, l'église...) ne sont plus en mesure d'orienter les conduites comme elles le faisaient auparavant. Les jeunes se retrouvent donc dans un espace social à la fois plus ouvert mais aussi saturé d'informations qui se superposent et se contredisent (en laissant aux acteurs la responsabilité de leurs choix et de leur positionnement).

M. Maffesoli pointe, dans son analyse de la société postmoderne, les éléments de rupture avec les logiques sociales antérieures, et repère chez les jeunes « le besoin d'aventure, le plaisir des rencontres éphémères, la soif de l'ailleurs, et en définitive la recherche d'une fusion communautaire » qui se traduit par « les divers signes de reconnaissance tribaux : boucles d'oreilles, uniformes vestimentaires, modes de vie mimétiques, habitudes langagières, goûts musicaux et pratiques corporelles, toutes choses transcendant les frontières et témoignant d'une commune participation à un esprit du temps fait d'hédonisme, de relativisme, de présentisme, et d'une étonnante énergie concrète et quotidienne, se laissant difficilement interpréter en termes de finalité... ».

Par ailleurs, ces jeunes ont un mode vie qui s'apparente de plus en plus au « nomadisme » généré par la nécessité de partir faire ses études dans une grande ville, l'obligation de faire des stages à l'étranger, des séjours linguistiques rendus par la pratique obligatoire d'une ou plusieurs langues vivantes, la recherche d'emploi, etc.. M. Maffesoli relève qu'être nomade « *nécessite de « pratiquer l'entraide, échanger des affects et exprimer des solidarités de base* ». Et, loin des discours prédisant la catastrophe, il y voit le signe d'une nouvelle socialité s'exprimant à travers « *les mouvements caritatifs, les explosions ludiques, le sens de la fête et autres actions, « bénévoles », qui ne sont nullement réductibles à la conception économique-politique du monde moderne* ».

Cette analyse éclaire bien entendu l'attrait pour les rassemblements, la fête, la musique, le partage, tel que nous l'avons encore récemment vécu à l'occasion des assises nationales des jeunes de la Croix-Rouge.

Bien que là encore les angles d'analyse soient légion, il n'est pas interdit de penser que cette classe d'âge a un fonctionnement cognitif différent en lien avec les « outils » (téléphone portable, ordinateur, jeux vidéo) qui sont à sa disposition, de la même façon que l'introduction de l'électricité ou de la voiture ont modifié la société de manière irréversible.

6-10 L'intergénérationnel, un fil conducteur essentiel

S'agit-il pour autant de se focaliser sur l'écart qui pourrait exister entre la population jeune considérée et les autres acteurs associatifs ?

La réponse que fournit notre enquête est « non » : dans ces 4 associations, la dimension intergénérationnelle est perçue au contraire comme une dimension qualitative majeure de l'expérience associative, en offrant l'occasion de vivre des rapports sociaux différents, basés sur la tolérance et l'enrichissement mutuel.

Cela ne signifie pas que des tensions n'existent pas ou qu'à certains endroits des modes de fonctionnement se refermant sur l'entre-soi ne conduisent à des formes de cloisonnement. Mais tel n'est pas le désir de la très grande majorité des acteurs interviewés. Au contraire, si les jeunes se scindaient du reste des membres de l'association (comme cela existe à la Croix-Rouge dans certains pays), les uns et les autres auraient le sentiment de perdre quelque chose d'essentiel.

Voici quelques citations illustrant l'importance de la dynamique intergénérationnelle :

- « Il n'y a pas d'écart intergénérationnel : accessibilité et aides humaines sont 2 chantiers qui concernent toutes les tranches d'âges » (accompagnateur APF)
- « Il n'y a pas de problème de générations » (accompagnateur APF)
- « Les relations sont bonnes entre les générations » (jeune Croix-Rouge)
- « Ca se passe très bien : c'est la question des individus et pas des générations » (jeune Croix-Rouge)
- « Pas forcément très simple tout le temps. Parfois ça se passe merveilleusement bien. Et il y a des endroits où les jeunes galèrent » (accompagnateur Croix-Rouge)
- « Pour les jeunes, les échanges avec les plus anciens, c'est super » (accompagnateur Familles Rurales)
- « Non, l'activité même de solidarité, de terrain n'est pas liée à l'âge » (jeune Secours Populaire)
- « Mon expérience personnelle, c'est que mon avis a toujours été pris en compte » (jeune Secours Populaire)
- « Oui, il y a quand même des écarts, mais pas de comportement systématique. Il n'y a pas de cloisonnement générationnel » (accompagnateur Secours Populaire)

6-11 Dimension culturelle et approche stratégique du changement : les apports de la logique effectuale

Dans son ouvrage intitulé « Le langage du changement », P. Watzlawick définit deux grandes catégories de changement : dans le premier cas de figure (qu'il appelle « de niveau 1 »), le changement opéré ne modifie pas ce qu'il appelle les « logiques du système ».

Dans le second cas de figure, le changement (de niveau 2) transforme le système en modifiant les logiques et les représentations qui structuraient jusque-là les relations et le positionnement des acteurs à l'intérieur du système.

C'est le cas notamment lorsqu'il y a un changement de culture au sein d'une organisation qui amène à remettre en cause les logiques de fonctionnement antérieures.

La logique effective

La théorie de l'effectuation développée par S. D. Sarasvathy est issue de travaux de recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. Elle distingue deux grandes logiques de pensée dans le domaine de l'action : la logique causale et la logique effective.

La logique causale caractérise la démarche de projet telle qu'elle s'applique aujourd'hui dans la plupart des entreprises et organisations : on définit un objectif, un plan d'action, un budget, les ressources à mobiliser, les acteurs concernés, la répartition des rôles ainsi que les critères d'évaluation qui permettront de juger de la réussite de l'action.

En étudiant les stratégies des entrepreneurs qui se lancent dans un projet de création, S. D. Sarasvathy a fait le constat que ceux-ci ne possédaient pas, la plupart du temps, les moyens et de la visibilité leur permettant de fonctionner suivant une logique de projet classique.

L'effectuation au contraire s'inscrit dans une logique de processus dans laquelle le pilotage et les orientations se font au fur et à mesure des interactions avec l'environnement. Point n'est besoin d'avoir l'argent nécessaire et un plan d'action finalisé : l'important est de démarrer rapidement. La logique effective est une démarche tournée vers l'action : c'est le terrain qui fournit au fur et à mesure les ressources et les indications qui permettent d'avancer, et celles-ci amènent le porteur de projet à adapter sa stratégie en intégrant les opportunités qui se présentent. De ce point de vue, même les obstacles pourront finalement s'avérer être des opportunités.

Soyons clairs : toutes les associations concernées par cette étude ont été créées par des personnes qui ne disposaient pas de moyens financiers à la hauteur de leurs ambitions et ne savaient pas, en s'engageant, où les conduirait cette aventure ! Les incertitudes et les obstacles prédominaient tellement qu'elles auraient eu toutes les bonnes raisons de... ne pas commencer.

En ce sens, le milieu associatif a toujours eu, en termes d'innovation, une fonction d'expérimentation sociale permettant à qui veut de se lancer dans une aventure « folle », du moins si on la considère du point de vue d'une logique causale prenant en compte les ressources et les moyens dont on dispose.

Dans la logique effective, le porteur de projet est au centre d'un système humain et social qu'il va mobiliser et qui influenceront son idée et sa stratégie de départ. Convaincre, mobiliser, entraîner dans son sillage mais aussi écouter et prendre en compte les

remarques, voire les critiques, seront ses premiers atouts. C'est à partir de de cette mise en mouvement qu'apparaîtront les opportunités et les « coups de chance », que ce soit sous forme de moyens mis à disposition, de rencontres, de partenariats, etc. Bien entendu, il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va ! Au départ, il y a l'envie, l'intention, la détermination, la volonté de s'engager pour influencer et changer quelque chose dans son environnement social.

Deux exemples : Pierre est ingénieur et commercialisait des logiciels de dessin par ordinateur pour les architectes. Il gagne bien sa vie, mais à 45 ans, il a envie de donner un peu plus de sens à son existence. Il rencontre « par hasard » une amie qui dirige un Centre social et l'incite à faire du bénévolat, notamment en accompagnant des personnes dans l'écriture de courriers à destination de l'administration. Deux ans plus tard, un ancien partenaire de sport, qu'il n'avait pas revu depuis des années le contacte et lui dit qu'il cherche quelqu'un pour mener à bien un projet qui lui tient à cœur : lui qui avait souffert de discrimination lorsqu'il était arrivé en France, notamment lorsqu'il cherchait du travail, dispose d'un petit capital financier et voudrait monter une association qui aiderait les personnes migrantes à faire face aux discriminations à l'embauche. Dix ans plus tard, cette association emploie une cinquantaine de personnes et dispose d'un réseau de 150 avocats bénévoles. Implantée dans trois régions, elle est sollicitée pour s'implanter sur la France entière... ce qui fait émerger, bien entendu, d'autres problèmes. Le projet initial s'est transformé : l'association est aujourd'hui spécialisée dans l'accompagnement des personnes en surendettement dans leurs tractations avec les organismes financeurs, que ce soit sur un plan juridique ou dans la rédaction des courriers. Le capital financier de départ a été intégralement remboursé à l'ami qui avait apporté l'impulsion de départ. Le projet a profondément évolué par rapport à l'idée initiale mais Pierre, qui avait dit « oui » à cette opportunité sans savoir où cela le conduirait, a réalisé ce qu'il souhaitait : apporter sa contribution à un monde plus solidaire. Lorsque nous nous sommes rencontrés, il s'interrogeait sur la possibilité de transformer l'association en coopérative... continuant ainsi à se situer dans une dynamique effective.

Autre exemple tiré cette fois de mes échanges avec les jeunes de l'étude : Amélie (le prénom a été modifié) vit dans un village où « *il ne se passe rien* » (sic). Ils se réunissent alors avec quelques amis et, à l'issue d'un *brainstorming*, décident de créer une première action fédératrice en réalisant une exposition culturelle itinérante. Banal, me direz-vous ? Ils n'ont bien entendu au départ aucun moyen particulier, pas de subvention... Pour lancer cette exposition, chaque membre du groupe commence par réaliser un tableau sur le thème : « Regarde ton monde et dessine le tel que tu le vois ». Ils prennent alors contact avec des mairies et des associations de la région susceptibles de les accueillir. La condition : que la permanence de l'expo pendant les heures d'ouverture soit tenue par des jeunes du coin. Par ailleurs, qui veut, jeunes ou aînés, peuvent apporter leur production dans le temps que dure l'exposition : ce peut être un tableau peint, un collage... Des planches sont fournies gratuitement pour impulser le processus créatif ! Des affiches sont réalisées pour communiquer et informer. Dans les communes où se déroule l'exposition, les regards changent : tel jeune qui semblait désœuvré et ne s'intéresser à rien tient la permanence d'une « exposition d'art »... Tel autre a réalisé un tableau attestant d'un talent certain. Par ailleurs, la dynamique intergénérationnelle fonctionne pleinement puisque

toutes les tranches d'âge sont sollicitées et conviées pour participer à cet événement. Entre-temps, l'équipe s'est assurée les services d'un artiste qui s'occupe de la mise en place de l'exposition lorsque celle-ci change de lieu. Un animateur jeunesse, de son côté multiplie les contacts afin de trouver des lieux d'accueil. L'exposition tourne pendant plus d'un an et suscite la formation de plusieurs groupes de jeunes. Deux ans plus tard, une manifestation les fait se rencontrer...

Nous retrouvons là tous les « ingrédients » de la logique effectuale : le désir de modifier une situation insatisfaisante, la capacité à s'allier avec quelques autres qui partagent cette aspiration, l'entrée dans l'action avec les « moyens du bord », c'est-à-dire peu de choses au départ (juste le nécessaire pour faire un tableau) et la capacité ensuite à mobiliser, à fédérer et à s'appuyer sur les opportunités qui se présentent... Ce qui pouvait apparaître au départ comme une idée banale se transforme rapidement en projet original et mobilisateur dont les « ingrédients » se sont agrégés au fur et à mesure. On peut penser que ce qui s'est passé a eu un impact non négligeable pour un certain nombre de personnes qui, à cette occasion, ont modifié le regard qu'elles portaient sur elles-mêmes et sur les autres.

Bien entendu, parler de « logique effectuale » est une façon de nommer des dynamiques qui ont toujours eu cours, notamment dans le champ de l'Education populaire. Le problème qui se pose aujourd'hui dans les grandes associations (et qui a été soulevé à plusieurs reprises par nos interlocuteurs jeunes), est la capacité d'accueil offerte à des initiatives qui modifient les habitudes et les activités gérées par les bénévoles plus âgés.

Le fait par exemple de modifier les horaires d'ouverture de la distribution alimentaire qui se fait habituellement en début d'après-midi, en proposant certains jours un horaire plus tardif, permet d'attirer un public de bénéficiaires plus jeunes qui sont au collège ou à l'université aux heures qui ont été fixées depuis des années. Mais il ne s'agit pas simplement de changer l'heure : cela signifie argumenter, obtenir l'autorisation de la part du bureau, se voir confier les clés et la responsabilité du local, etc.

Autre exemple confié lors d'un entretien : des jeunes en situation de handicap veulent mettre en place une newsletter à destination principalement d'autres jeunes, avec pour objectif de se faire mieux connaître et de les mobiliser. Ils décident d'intituler cette newsletter « Salauds de jeunes », caractéristique d'une forme de provocation, d'interpellation, mais aussi d'humour au second degré qui sont devenus communs aujourd'hui dans le paysage audiovisuel. Ils demandent l'autorisation à la direction générale qui s'y oppose. Le refus est envoyé par mail et « est reçu avec beaucoup d'amertume par les jeunes concernés » (sic). Les jeunes, qui auraient souhaité faire valoir leurs arguments et partager leur démarche avec la direction, expriment leur incompréhension (« on ne peut pas parler d'intergénérationnel et de co-construction »).

On voit là la difficulté pour les institutions la difficulté d'intégrer la dynamique instituante que les jeunes représentent alors qu'elles-mêmes sont issues de cette même dynamique et du désir de créer un monde différent, par la remise en cause de logiques sociales

instituées (qui souvent alors s'y opposent) : « par instituant, on entendra à la fois la contestation, la capacité d'innovation et en général la pratique politique comme signifiant de la pratique sociale. Dans l'institué on mettra non seulement l'ordre établi, les valeurs, modes de représentations et d'organisation considérés comme normaux, mais aussi les procédures habituelles de prévisions (économique, sociale, politique) » (R. Lourau).

Il ne s'agit pas de faire se confronter et s'opposer des logiques qui ont leur raison d'être et qui sont nécessaires au développement de l'association : d'un côté la direction générale qui a la responsabilité d'un « navire » qui implique des dizaines de milliers de personnes, bénévoles et salariés. De l'autre, des jeunes agis par l'impatience, l'impulsivité et la passion. Sans logique instituante, l'organisation est vouée à reproduire le « même », mais sans prise en compte des logiques instituées, l'instituant peut ouvrir de nouvelles voies comme il peut s'égarer.

7 - Axes de développement

7-1 Nécessité d'une politique, avec une visée, une stratégie et des moyens adaptés

La question s'est posée à l'occasion d'un de nos échanges avec le Comité de pilotage : n'est-il pas exagéré de parler de « politique jeunesse » ? L'expression « Action jeunesse » ne suffit-elle à décrire la volonté institutionnelle de s'engager en mettant en place un cadre favorable à l'expression, l'engagement et la prise de responsabilité des jeunes ?

Pourquoi pas... Mais l'expérience montre qu'il n'en est rien. Les hauts et les bas qu'ont connu 3 des 4 associations partenaires sont, de ce point de vue, significatives. Il n'est pas rare qu'une personne qui portait le dispositif s'en aille et que ce qui avait été mis en place s'étiolle rapidement. Parmi les 4 associations partenaires, seul le Secours Populaire propose depuis 1972, tous les deux ans, une rencontre nationale réservée aux jeunes du Mouvement. Cela ne signifie que sa politique jeunesse n'ait pas connu des hauts et des bas : *« Le mouvement amorcé se poursuit également concernant les jeunes avec des initiatives spécifiques jusqu'au milieu des années 1980... Le mouvement tend cependant ensuite à s'essouffler. L'association reconnaît parvenir à mobiliser ponctuellement les adolescents mais peine à mobiliser leur engagement ; les responsables locaux semblent inégalement convaincus. A partir de 1990, le volontarisme reprend : des impulsions sont données... pourtant les fédérations où les jeunes participent aux instances décisionnelles semblent rester des exceptions ; et pour le congrès de 1997, la direction nationale doit à nouveau imposer un quota de délégués et d'élus de moins de trente ans »* (A. Brodriez).

Cependant il apparaît rapidement, lors d'un entretien, que le Président fondateur, Julien Lauprêtre a toujours été un partisan convaincu de la participation et de l'ouverture des instances aux jeunes, et que chaque fois qu'il a été sollicité, il a apporté un soutien inconditionnel.

Concernant les trois autres associations, nous sommes dans une situation similaire, à savoir la mise en œuvre d'une « politique volontariste » qui s'est traduite :

- Par le recrutement de Caroline Soubie à la Croix-Rouge au sein de la direction de la Vie associative,
- Par l'arrivée d'Hubert Pénicaud à l'APF qui, avec Noëlle Pirony, assure l'accompagnement de la CNPJ,
- Par la réalisation à Familles Rurales d'une rencontre nationale à Talmont qui avait été précédée de réflexions sur la question des jeunes, et qui a vu la mise en place, dans la foulée, d'une Commission nationale jeunesse.

Car si la politique désigne « l'organisation et l'exercice du pouvoir dans une société donnée », elle implique la mise en œuvre de choix et de priorités. On pourrait dire que tout choix dans l'exercice du pouvoir est « politique », y compris un non-choix.

Faire de la question de la place des jeunes dans notre société une priorité ne peut être quelque chose qui advient « naturellement » dans la mesure où nos sociétés sont structurées par des rapports sociaux qui ont longtemps donné la prééminence à la personne âgée sur les jeunes

générations (au nom de l'expérience et du respect des « anciens ») et où le « pouvoir » échoit plus naturellement à l'homme qu'à la femme. D'où la remarque d'une jeune femme membre du CA de la Croix-Rouge : quand vous avez 28 ans et que vous êtes une femme, ce n'est pas évident de se retrouver dans un « cénacle » où la moyenne d'âge avoisine les 60 ans et où certains se demandent ce que vous pouvez avoir d'intéressant ou de pertinent à dire...

Le constat est le même à l'échelle des pays : si le taux d'engagement bénévole est inférieur en France à ce qu'il peut être dans certains pays nordiques ou aux Pays-Bas, c'est avant tout parce que l'implication du système éducatif incite très tôt les jeunes à s'engager bénévolement.

Au Canada, prendre part à un programme d'action communautaire fait partie intégrante du processus éducatif, au même titre que les apprentissages classiques.

Face aux logiques de « reproduction sociale », la question de la mise en œuvre d'une politique ne se pose donc pas : soit les associations laissent les rapports sociaux se reproduire « naturellement », soit elles définissent des priorités qui deviennent stratégiques au regard du développement souhaité.

7-2 Détour par l'approche motivationnelle

Commençons par nous poser une question : quel peut être l'intérêt pour un jeune de s'inscrire dans la gouvernance associative ? Quelles motivations peuvent l'y inciter ?

Cette question des facteurs de motivation est importante dans la mesure où la démarche inter-associative initiée ne réussira que si elle satisfait *a minima* certaines aspirations des jeunes.

En quoi, et à quelles conditions, cette démarche inter-associative peut-elle constituer un « laboratoire » (puisque le mot « lab » est utilisé) contribuant à l'engagement des jeunes dans la gouvernance associative ?

Deux chercheurs, Deci et Ryan, ont produit il y a une vingtaine d'années une approche dite « théorie de l'autodétermination » selon laquelle tout être humain cherche à satisfaire trois besoins fondamentaux :

- **Besoin d'affiliation**

C'est appartenir à un groupe, se sentir intégré dans un collectif, être relié à autrui à travers un réseau, partager des émotions positives...

- **besoin d'autonomie**

C'est penser qu'on est l'agent de son comportement et de son propre développement, sentir qu'on a une capacité de contrôle sur ce qu'on fait, qu'on agit de son plein gré, de façon « auto-déterminée » et non sous la pression d'une contrainte, d'une injonction ou d'un contrôle extérieur...

○ **Besoin de compétence**

C'est un sentiment favorisé par la perception que la tâche constitue un réel défi à relever, mais un défi accessible, à la portée de ses compétences et capacités.

Ces axes motivationnels permettent de définir par avance les « conditions de réussite », ainsi que les facteurs d'échec d'une démarche novatrice comme la dynamique inter-associative qui se met en place. Imaginons que :

- Les temps de rencontre soient trop espacés dans le temps, peinant à entretenir une dynamique d'échange et de co-construction,
- Que les jeunes aient le sentiment d'être limités dans leur capacité d'expression et d'action,
- Et qu'au final ce qui est mis en place mobilise peu leurs ressources et capacités,

Alors, oui, il y aurait tout lieu de craindre un essoufflement de la démarche.

7-3 La démarche inter-associative : un défi à la mesure des enjeux

La démarche inter-associative qui constitue le second temps qui succédant cette étude s'inscrit typiquement, selon nous, dans un processus régi par une « logique effectuale » : c'est en marchant que le chemin se découvrira.

Cela signifie qu'en « institutionnalisant » outre mesure la démarche dans des procédures trop formelles, du moins dans un premier temps, celle-ci risquerait de perdre en implication et en créativité car la ressemblance serait trop importante avec ce que les jeunes vivent déjà au sein de leur propre organisation. Elle perdrait sans doute aussi l'essentiel de son capital d'entraînement vis-à-vis d'autres jeunes.

L'inter-associatif est perçu aujourd'hui par les jeunes comme une ressource majeure et comme un levier essentiel pour faire face aux enjeux actuels : « on sera plus forts ».

Tisser des partenariats pour eux va de soi car ils ne sont pas inféodés aux logiques qui amènent des bénévoles à s'identifier plus ou moins avec leur association. Ils sont avant tout fidèles à des valeurs et, s'ils ont le sentiment que celles-ci sont mieux respectées ailleurs, ils n'hésitent pas à changer d'espace.

Ce que perçoivent ces jeunes, c'est que l'important aujourd'hui est d'avancer, de se mettre en route, même si la destination demeure floue et que nul ne sait vraiment ce qu'il adviendra. Peu importe, c'est la nécessité d'une mise en mouvement collective qui leur apparaît prioritaire, c'est la conviction qu'il faut aller de l'avant et défricher de nouveaux espaces de rencontre et de coopération.

7-4 Storytelling : écrire une nouvelle histoire

« *Les véritables intérêts puissants sont les intérêts chimériques. Ce sont les intérêts qu'on rêve, ce ne sont pas ceux qu'on calcule. Ce sont les intérêts fabuleux* » (G. Bachelard).

Cette citation, mieux qu'un long discours, dit ce qui est susceptible de mettre des jeunes en mouvement : un idéal des valeurs, un projet qui favorise le don de soi et le partage.

Le storytelling (art de raconter des histoires) suscite depuis quelques années un regain d'intérêt. Dans le cadre de cette étude, nous souhaitons mettre l'accent sur un point particulier.

Tout d'abord, comme le souligne J. Bruner, raconter des histoires, c'est faire le lien entre le passé, le présent et l'horizon des possibles. Bruner va même plus loin en affirmant que l'individu n'existe qu'à travers l'histoire qu'il se raconte à lui-même et aux autres. Pour lui, la culture est le point de rencontre entre de multiples récits qui se rejoignent ou qui peuvent s'opposer.

De son côté, P. Ricoeur fait appel à la notion d'« identité narrative » pour illustrer le fait que nous ne pouvons créer du sens qu'à partir d'une « mise en intrigue » de notre parcours : « *la mise en intrigue attribue une configuration intelligible à un ensemble hétérogène composé d'intentions, de causes et de hasards ; l'unité de sens qui en résulte repose sur un équilibre dynamique entre une exigence de concordance et l'admission de discordances qui, jusqu'à la clôture du récit, mettent en péril cette identité d'un genre unique* ». L'identité personnelle (et collective) est donc associée au pouvoir de raconter et de se raconter.

Si nous mettons l'accent sur le pouvoir de se situer dans une histoire à la fois personnelle et collective, c'est parce que, comme le souligne une responsable de l'APF, « *comme tous les jeunes, ils ont envie de grandes aventures humaines* ».

De ce point de vue, la création d'une dynamique inter-associative doit être vue comme une nouvelle Aventure, unique, qui est portée par des jeunes qui ouvrent une nouvelle Voie. Et il nous apparaîtrait comme particulièrement important de les amener à mettre en mots l'aventure qu'ils ont envie de vivre. A la fois pour le conscientiser et pour le partager. Cette écriture serait aussi le Fil conducteur qui les aiderait, individuellement et collectivement, à construire un lien entre passé, présent et avenir imaginé.

Ce serait aussi une façon de sortir de la banalisation ou de l'inscription dans une simple dynamique de projet, en leur restituant la puissance symbolique de cette potentielle « épopée ».

Ecrire une histoire pour ensuite la partager, c'est s'autoriser plus facilement à « déplacer les montagnes ». C'est aussi, au final, redonner à l'espace associatif sa capacité à générer de l'utopie et à régénérer ce faisant l'espace social.

7-5 Répertoire d'actions au service d'une politique jeunesse

Dimension institutionnelle

Type d'action	Objectifs
Politique jeunesse	L'expérience montre, tant en France qu'en Europe, que l'engagement au niveau politique est une <i>condition sine qua non</i>
Manifeste, projet jeunesse	Détermine les axes stratégiques du projet en lien avec les valeurs de l'association
Modification des statuts	Etape qui peut se révéler nécessaire pour adapter le cadre institutionnel à une nouvelle politique
Commission jeunesse	Créer un groupe pilote qui donne l'impulsion
Pôle/Equipe d'accompagnement	La mise en place d'un Pôle ou d'une équipe dédiés répond au besoin d'accompagnement et de cadrage de la démarche
Formalisation de fiches de fonction pour certaines fonctions jeunes	Un descriptif de mission et des activités permet à un jeune de mieux se représenter ce qu'on attend de lui (cf. Fiche de Responsable local jeunesse à la Croix-Rouge)
Module sur l'intégration des jeunes dans la formation des responsables	Inscrit la politique jeunesse comme orientation stratégique de l'association et culture partagée

Projets et dispositifs

Type d'action	Objectifs
Organisation d'évènements (festifs et réflexifs)	La mobilisation de dizaines ou de centaines de jeunes lors d'une rencontre constitue un temps fondateur de leur engagement
Dynamique inter-associative	Ici la dynamique se nourrit et s'enrichit de la mise en commun des convergences et des différences
Montage de projets innovants	Susciter l'initiative des jeunes dans un espace de création individuel et collectif
Chantiers thématiques avec jeunes personnes-ressources	Impliquer les jeunes sur la formalisation de repères d'action sur des thématiques comme le bénévolat à distance où ce sont eux les experts et les personnes-ressources
Parcours individualisés	Repérer les jeunes qui s'engagent et proposer un balisage de leur parcours bénévole
Tutorat	En lien avec les parcours individualisés, constituer un « vivier » de personnes-ressources au niveau de chaque territoire
Mutualisation d'expériences innovantes	Rendre visibles les initiatives qui rendent de la l'ingéniosité et de la vitalité de jeunes qui concourent à transformer le monde à leur manière
Formations	Des formations ciblées adossées à leur engagement sur le terrain permettent aux jeunes de développer leur « pouvoir d'agir »

Stratégies de communication

Type d'action	Objectifs
Sites internet, blogs	Mettre à disposition des jeunes des sites internet pensés et pilotés par eux. Dans le cas contraire, l'impact et l'intérêt demeurent très limités.
Réseaux sociaux : Facebook, Twitter...	Les jeunes connaissent très bien les stratégies de communication via les réseaux sociaux. De même que la manière de « capter d'autres jeunes » pour leur faire partager leurs centres d'intérêt.
Communauté de pratiques	L'idée serait de constituer un réseau inter-associatif de jeunes occupant des postes à responsabilité ou exerçant un mandat afin de susciter un partage d'expérience et la mutualisation d'outils
Storytelling Production d'écrits	Accompagner les jeunes dans l'écriture de l'aventure dans laquelle ils s'engagent
Constitution d'un réseau de correspondants	Constituer à l'échelle nationale un réseau de jeunes qui seraient, pour un temps donné, les interlocuteurs de référence de jeunes cherchant à s'engager

Valorisation de l'expérience bénévole

Type d'action	Objectifs
Supports de reconnaissance	Faire de l'engagement bénévole un « parcours de reconnaissance
Valorisation pour carrière professionnelle	Identifier les moyens de valoriser l'engagement dans la gouvernance associative

7-6 NTIC, dynamique de réseau, internet, réseaux sociaux, Facebook, blogs, bénévolat à distance : mobiliser l'expertise des jeunes

Ce qui apparaît clairement dans l'enquête, c'est le fait que les jeunes sont, dans ce domaine, ceux qui ont à apprendre aux générations plus anciennes. Mais, dira un interlocuteur, reconnaître et accepter positivement qu'un jeune de 17 ans en sait plus que vous dans certains domaines n'est pas un « réflexe » partagé.

Le secteur associatif dispose aujourd'hui avec les jeunes d'un « vivier » de ressources lui permettant d'imaginer de nouvelles formes de bénévolat qui ne pourront pas être « inventées » par les plus anciens qui sont pour la plupart non familiers des nouveaux modes de communication et d'affichage que sont les réseaux sociaux, Facebook, les sites internet, les blogs, etc.

Communiquer de façon simple et directe à partir des « codes » partagés par la communauté des internautes peut donner envie à d'autres jeunes de s'engager, même sur des durées courtes.

Pour cela, faire le pari de la créativité et de l'inédit en offrant aux jeunes des espaces d'expression et de responsabilisation.

7-7 Puissance d'agir et Education populaire

L'éducation populaire est « la voie de passage entre une situation subie et la capacité d'agir sur elle... Elle inscrit l'individu dans une démarche qui fait de lui un créateur de droits nouveaux... Ce travail de la culture qui met l'individu en situation d'auteur-acteur des représentations qu'il se fait de lui-même et du monde augmente sa puissance d'agir, recentre la réalité sociale autour du sujet agissant, le rend en quelque sorte, avec d'autres, « cause de soi et du monde »... Mais cette puissance et ces pouvoirs nouveaux ne sont pas individuels... Il n'y a réellement processus d'éducation populaire que s'il y a véritablement confrontation, socialisation et extension des savoirs et des représentations » (C. Maurel).

Plus que jamais le secteur associatif apparaît, dans un monde dominé par les logiques marchandes génératrices d'exclusion, comme un espace de socialisation et de créativité sociale.

Dans le contexte actuel où les jeunes sont souvent les premiers touchés par la crise économique, l'espace associatif demeure un espace de développement à travers un engagement porteur de sens.

En ce sens, permettre aux jeunes d'intégrer la gouvernance associative, c'est leur donner la possibilité d'avancer sur le chemin de l'individuation qui peut se définir comme la capacité pour un individu de développer ses potentialités tout en s'inscrivant positivement dans l'espace social.

Formaliser des parcours individualisés afin de permettre à ceux qui le souhaitent d'acquérir les compétences leur permettant de mieux jouer leur rôle à des postes de responsabilité apparaît comme une des pistes à privilégier.

Responsabiliser les jeunes, promouvoir les démarches de tutorat, identifier des personnes-ressources sur les territoires, sont autant de pistes de développement allant dans la même direction.

Insistons sur le fait que les associations qui mettent au centre la dynamique intergénérationnelle sont, plus que jamais dans le contexte actuel, des écoles de la citoyenneté.

Conclusion

Pour s'engager dans la gouvernance associative, il faut déjà trouver du sens et de l'intérêt à « agir » au sein d'une association. L'engagement dans les circuits de gouvernance est issu d'une adhésion aux valeurs de l'association et au sentiment d'appartenance à sa dynamique interne. Sans adhésion à la fois au projet et aux valeurs, et sans sentiment d'appartenance, il y a peu de chances qu'un jeune se mobilise dans des « rouages » qui ne constituent pas pour lui la finalité de son engagement.

Soyons clair : si pour certaines personnes, notamment celles qui sont à la retraite, l'engagement associatif devient une activité à part entière, il n'en est pas de même pour des jeunes qui ont par ailleurs des études à accomplir, un emploi à trouver, une famille à fonder, un déménagement éventuel à gérer, etc.

Le système des élections, s'il est l'archétype du fonctionnement démocratique, trouve ses limites lorsqu'il s'agit d'impliquer des jeunes dans la gouvernance associative car il mobilise d'autres logiques que celles de l'action directe : pour se faire élire, il faut se faire connaître, parfois « faire campagne », se constituer un réseau, entrer dans des « jeux d'acteurs » qui supposent de « ménager la chèvre et le chou », constituer des « alliances », etc. C'est le « jeu » de la démocratie participative mais il n'est pas fait pour attirer la majorité des jeunes qui veulent investir leur énergie de manière efficace et « positive ».

L'inter-associatif constitue aujourd'hui, à n'en pas douter, une nouvelle aventure susceptible de mobiliser des jeunes qui fonctionnent naturellement dans des logiques

transversales et qui vivent aujourd'hui dans un monde où les frontières sur le plan des échanges ont tendance à disparaître.

Un certain nombre de jeunes interrogés ont mis en avant le fait que les « conflits de territoires », les susceptibilités à ménager, les querelles interpersonnelles, le sentiment d'appartenance entretenu dans le refus de communiquer avec des partenaires, que ce soit en interne ou en externe, entravent l'action et sont contraires aux valeurs de solidarité, d'ouverture à la différence et de mutualisation. Les jeunes vivent aujourd'hui dans un monde ouvert où la communication obéit à d'autres codes : elle est simple, directe, réactive... et se trouve rapidement contrainte dans l'espace de la communication institutionnelle qui obéit à des logiques plus formelles.

Toutes celles et tous ceux qui se sont exprimés sur l'opportunité d'initier une démarche inter-associative y voient l'opportunité de s'engager dans une nouvelle aventure où, ensemble, les grandes associations que sont l'Association des Paralysés de France, La Croix-Rouge française, Familles Rurales et le Secours Populaire français pourront faire face plus efficacement aux enjeux qui se posent à elles aujourd'hui.

Bibliographie et documents de référence

- BACHELARD G., 1942, *L'eau et les rêves*, Paris, José Corti
- BECKER H., 2002, *Les ficelles du métier, comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, La Découverte
- BREEN N., 2003, *Moteur ! 70 ans de combats. 1933 – 2003*, Paris, Association des Paralysés de France
- BRODIER A., 2006, *Le Secours populaire français, 1945-2000*, Paris, Les Presses de Sciences PO
- BRUNER J., 2002, *Pourquoi nous racontons-nous des histoires ?*, Paris, éditions Retz
- CHRISTIAN D., 1999, *Compter, raconter ? La stratégie du récit*, Paris, Maxima
- DUMEZ H., 2013, *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert
- HERMELIN C., MISSOTTE P., 1995, *La démarche monographique*, Paris, Collège coopératif
- HESS R., SAVOYE A., 1968, *L'analyse institutionnelle*, Paris, PUF
- HOARAU C., LAVILLE J.L., *La gouvernance des associations*, Toulouse, Erès
- HONNETH A., 2000, *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf
- KAUFMANN J.C., 1996, *L'entretien compréhensif*, Paris, Armand Colin

- LAVILLE J.L., SAINSAULIEU R., 2013, *L'association, sociologie et économie*, Paris, Pluriel
- LEWI G., 2009, *Mythologie des marques. Quand les marques font leur storytelling*, Paris, Pearson/ Village Mondial
- MAFFESOLI M., 2000, *Du nomadisme. Vagabondages initiatiques*, Paris, Livre de Poche
- MAUREL C., 2010, *Education populaire et puissance d'agir*, Paris, L'Harmattan
- MESNIER P.M., VANDERNOTTE C., 2012, *En quête d'une intelligence de l'agir*, tomes 1 et 2, Paris, L'Harmattan
- PAUL M., *L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan
- PINEAU F., 2014, *La Croix-Rouge française, 150 ans d'histoire*, Paris, éditions autrement
- RICOEUR P., 2004, *Parcours de la reconnaissance*, Paris, Gallimard
- TRANNOY A., 1998, *Handicap et mobilisation*, Paris, Desclée de Brouwer
- WATZLAWICK P., 1980, *Le langage du changement*, Paris, Seuil

Articles

- DAMAY L., POURTOIS H., 2012, Participer, essai sur les formes démocratiques de la participation, in *La revue nouvelle*, Bruxelles
- GALAND B., VANLEDE M., 2004, Le sentiment d'efficacité personnelle dans l'apprentissage et la formation : quel rôle joue-t-il ? D'où vient-il ? Comment intervenir ?, in *Savoirs Hors-série, Autour de l'œuvre d'Albert Bandura*, Nanterre, L'Harmattan
- LAGUARDIA J.G., RYAN R.M., 2000, Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications, in *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n° 2
- LE BOSSÉ Y., 2003, De l'« habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'*empowerment*, in *Nouvelles Pratiques Sociales*, vol. 16, n°2
- SARASVATHY S. D., 2011, L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat », in *Revue de l'Entrepreneuriat* n°3, vol 11
- VANDERNOTTE C., 2008, Former des praticiens à l'accompagnement individuel par la recherche-action, in *Anamnèses* n°4, Paris, L'Harmattan
- VANDERNOTTE C., La recherche-action comme méthodologie d'intervention, 2007, in *Les Cahiers de Développement et civilisations* n°1, Paris, éditions LEBRET-IRFED (DCLI)

VANDERNOTTE C., 2006, Henri Desroche et la recherche-action : l'avenir d'un héritage, in M. Thiollent, *Pesquisa-acao e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche*, Sao Paulo, Edufscar

VANDERNOTTE C., 2014, Faire de la recherche-action un levier de transformation du monde : une utopie concrète dans le sillage de Lebreton et Desroche, in LOTY L., PERRAULT J.L., TORTAJADA R., *Vers une économie humaine ? Desroche, Lebreton, Lefebvre, Mounier, Perroux au prisme de notre temps*, Paris, Hermann Editeurs

ETUDES

La situation du bénévolat en France en 2013, étude France Bénévolat - IFOP

La gouvernance des associations, synthèse des résultats de l'enquête quantitative CPCA / CNAM, mai 2012

L'engagement bénévole des jeunes, analyses et recommandations, sous la direction de Dominique Thierry, France Bénévolat, 2008

L'engagement des jeunes comme bénévoles : perception des responsables d'association, étude qualitative n° 7-1, UNAF, avril 2013

L'engagement des jeunes comme bénévoles : perception des jeunes bénévoles et de leurs parents n° 7-2, UNAF, décembre 2013

Jeunes en milieu rural : attentes et perspectives, INJEP / Familles rurales, 2013

Chiffres clés de la jeunesse, Ministère des sports, de la jeunesse, de l'Education populaire et de la vie associative, INSEE, 2013

Emploi et chômage des 15 – 29 ans en 2012, DARES Analyses, n°73, novembre 2013

Enquête sur la participation des jeunes dans le cadre des projets soutenus par le programme européen jeunesse en action, Programme européen jeunesse en action 2007 – 2013, Direction générale Education et culture

Génération quoi qui sont les jeunes de 18 – 34 ans ?, France Télévisions, en partenariat avec Yami 2 et Upian, 2013

Prévenir les ruptures adolescents – institutions, réflexion sur la recherche-action, Joëlle Bordet – INJEP, Cahiers de l'action n°11, 2007

Annexes

Liste des entretiens

APF

Prerana ALARY
 Thibaud BRY
 Kareen DARNAUD
 Serge DEXET
 Emmanuel LOUSTALOT
 Serge MABALLY
 Sylvie MOUCHARD
 Laetitia PETITJEAN
 Noëlle PIRONY
 Sandrine RAYNAL BERGEROT

Croix-Rouge française

Julien BECCOGNEE
 Gaëtan CONGAR
 Philippe DA COSTA
 Daniel DEVILLE
 Françoise FROMAGEAU
 Camille MORTEUX
 Cyril PERRONNET
 Marie-Esther ROUFFET
 Caroline SOUBIE
 Marc ZYLTMAN

Familles Rurales

Grégory ADIER
 Olivier BLOT
 Laura-Lee CHALOIS
 Jean COUPIAC
 Franck DELAVALD
 Nathanaële LAURENT
 Anaïs LOUIS
 Dominique MARMIER
 Loïc POINCELET
 Nathalie ROYNARD
 Alessandra SOLHEIL
 Zoé TURSI

Secours Populaire

Xavier BACHETER
Stéphanie BAHU
Nicolas CHAMPION
Thierry CLOATRE
Romain LEGRAND
Jonathan LUCCI
Anthony MARQUES
Nicolas RAYNAL
Laurent ROQUES

Guide d'entretien

Quelles sont aujourd'hui vos fonctions au sein de... ?

Depuis combien de temps faites-vous partie de l'association ? Puis-je vous demander à quel âge vous y êtes entré ?

Selon vous, est-ce que la question de la place des jeunes dans la gouvernance associative se pose en tant que telle ?

Comment percevez-vous l'engagement des jeunes dans l'association ?

Que viennent-ils y chercher selon vous ?

Si je devais parler de plus-value, en quoi les jeunes amènent-ils quelque chose de particulier ?

En quoi influent-ils, au niveau local régional ou national sur les orientations de l'association ?

En connaissez-vous qui sont intéressés pour s'investir dans des fonctions dirigeantes ?

Quelles sont leurs motivations ?

Comment voyez-vous les relations entre les différentes générations ? Percevez-vous des écarts ?

Qu'est-ce qu'il faudrait faire, selon vous, pour favoriser une plus grande participation des jeunes à la gouvernance associative ?

Quels sont les blogs et les sites que vous utilisez le plus pour communiquer entre vous ? (jeunes) Pouvez-vous m'envoyer leurs coordonnées ?

Accepteriez-vous de répondre à une question que je vais vous envoyer par mail autour de mots clés qui caractérisent l'engagement des jeunes ? Merci d'avance.

Carte cognitive

Dans cette liste de mots-clés, choisissez les **5 mots** qui sont **les plus représentatifs de votre implication au sein de votre association** en les classant par ordre d'importance de **1** (le plus important) à **5** (le moins important).

N.B. Sous chacun de ces mots, dites en 2 ou 3 phrases ce que vous mettez derrière

Lutte	Plaisir	Amitié	
	Famille	Solidarité	Copains
Convivialité	Engagement	Paix	
	Développement	Aide	Avenir
Assistance	Autonomie	Revendication	
	Valeurs	Rencontres	Collectif
Action	Tradition	Adulte	
	Efficacité	Générations	Relations
Amour	Sens	Compétences	
	Evènements	Social	Projet
Changement	Réseau	Espoir	
	Utilité	Conscience	Créativité
Transformation	Joie	Participation	
	Succès	Reconnaissance	Coopération
Utopie	Valorisation	Apprentissage	

Vous pouvez bien entendu choisir un ou plusieurs mots qui ne seraient pas dans cette liste

Christophe Vandernotte est formateur, consultant et coach.

Ses domaines d'intervention sont l'ingénierie des parcours avec la démarche autobiographique, la dynamique d'équipe, la communication ainsi que l'accompagnement de projets individuels et collectifs par la recherche-action.

Enseignant en recherche-action, il est chargé de cours au Conservatoire National des Arts et Métiers (Paris, Limoges) dans le master « Manager d'organismes à vocation sociale et culturelle »

Il a été responsable de 2004 à 2013 de la formation à l'accompagnement individuel dans le master DEPRA (Développement des Pratiques professionnelles et sociales par la Recherche-Action) à l'université Paris 3 - La Sorbonne Nouvelle

Co-fondateur du réseau REPAIRA (Réseau des Professionnels de l'Accompagnement et de l'Intervention par la Recherche-Action), il est également coach référent du Cercle National du Coaching.

Il a publié en 2012 « La démarche autobiographique, une voie d'accomplissement » (éditions du Souffle d'Or) ainsi que 2 ouvrages collectifs, « En quête d'une intelligence de l'agir » (tomes 1 et 2), en collaboration avec P.M. Mesnier aux éditions L'Harmattan.