



**TELEMENT PLUS
QUE DU LOGEMENT !**

PROJETS HABITAT JEUNES - RÉSIDENCES FJT

Renforcer notre gouvernance associative : enjeux et axes de progrès



MUT'
ACTIONS



Table des matières

Introduction	2
La gouvernance associative : une gouvernance démocratique	2
Un outil pédagogique pour accompagner les mutations	4
Fiches pratiques	
Impliquer et renouveler ses membres dirigeants :	6
Mieux répartir les rôles et les missions.....	9
Inventer de nouveaux formats pour engager le changement	12
Intégrer les résidents dans la gouvernance.....	15
Perspectives et préconisations	18

La gouvernance associative : une gouvernance démocratique

La loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS oblige les entreprises solidaires (dont les associations) à respecter des principes de « gouvernance démocratique » et à spécifier dans leurs statuts la manière dont elles s'organisent. La loi rappelle également qu'« une gouvernance démocratique », définie et organisée par les statuts, prévoit « l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associées, des salariées et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise »¹. La norme ISO 26 000 (relative à la responsabilité sociétale des organisations) définit quant à elle la gouvernance comme « le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs »². Les modes de gouvernance regroupent ainsi « l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif »³.

Or, force est de constater que la notion de « gouvernance » a longtemps été ignorée par les acteurs associatifs qui ne la considéraient pas comme un enjeu prioritaire dans la vie associative. Du côté de l'URHAJ Ile-de-France, c'est lors du séminaire régional de 2013 que les adhérents ont souhaité engager une réflexion collective sur leurs capacités à engager un changement sur leur gouvernance et sur la nature des risques qu'ils pouvaient encourir en matière de responsabilités juridiques. Ces interrogations s'inscrivent dans un contexte de professionnalisation du secteur associatif, caractérisé par le recrutement de nombreux salariés qualifiés agissant en articulation avec des équipes bénévoles, souvent engagées depuis plusieurs années dans des activités militantes.

La professionnalisation du secteur, initiée durant la période 2000-2010 et conjuguée à la nécessité de légitimation vis-à-vis des partenaires financiers, incite de plus en plus les représentants des FJT - à l'instar des autres associations - à se doter d'outils de gestion courante pour suivre la mise en œuvre de leur projet. Pourtant, les acteurs associatifs ont encore des difficultés à définir la spécificité de leur gouvernance et à engager un questionnement sur des modes de fonctionnement qui se révèlent souvent historiques. Beaucoup d'entre eux reconnaissent en effet que les modes d'organisation et les processus de décisions restent classiques, les pratiques ancrées.

Dans le même temps, les associations doivent faire face à des difficultés internes : gestion budgétaire de plus en plus complexe, niveau de technicité de plus en plus pointu, augmentation de la précarité des bénéficiaires et des situations d'urgence,... A cela s'ajoute parfois des logiques de pouvoir, le sentiment d'une perte de légitimité des administrateurs face à des techniciens de plus en plus compétents, le choc des générations et/ou la difficulté pour les nouveaux entrants (salariés ou bénévoles) à trouver leur place dans des organisations bien établies.

Ces difficultés d'adaptation et de changement s'inscrivent en outre dans un contexte de crise du renouvellement des instances dirigeantes, observée par tous depuis plusieurs années⁴. Les raisons sont nombreuses et diversifiées : essoufflement et/ou vieillissement des dirigeants bénévoles, manque de disponibilité des administrateurs, insuffisance de compétences, appréhension croissante face aux risques de responsabilité juridiques,... auxquelles s'ajoute une évolution des formes de l'engagement bénévole où les acteurs tendent à privilégier l'action et le résultat à court terme, au détriment du projet associatif et de son impact à plus long terme.

¹ La Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS.

² Norme ISO 26 000 – Responsabilité sociétale.

³ Hoarau et Laville, « La gouvernance des associations », 2008.

⁴ France Bénévolat, « Le recrutement et le renouvellement des dirigeants associatifs : une question clé pour l'avenir du mouvement associatif », 2008.

Les représentants des associations membres de l'URHAJ s'accordent pourtant à dire que le contexte évolutif impose d'innover et d'expérimenter pour répondre aux contraintes de gestion des établissements et des projets, d'inscrire les projets et les actions dans une démarche de qualité et de favoriser un engagement actif de toutes les parties prenantes de l'association (administrateurs, adhérents, salariés, bénéficiaires, partenaires,...).

Le questionnement sur la gouvernance associative permet en cela d'améliorer la mobilisation et la participation des acteurs et d'engager une nouvelle dynamique susceptible d'innover dans les modes de fonctionnement et les pratiques. Le renforcement de la gouvernance favorise donc **un fonctionnement démocratique, une dynamique associative, une meilleure visibilité** et l'avenir des projets, et plus largement **le développement et la pérennisation des structures**.



Un projet régional qui confirme la dynamique

« Comme nous le constatons déjà dans le Plan d'action régional triennal 2013-2015 et comme nous l'envisagions, mais peut-être pas avec une telle intensité, l'environnement administratif, réglementaire, géopolitique et social de nos activités continue son évolution à marche forcée. »

« Il nous faut donc continuer le travail engagé : rester à l'affût de ces évolutions, de la compréhension de leurs enjeux pour les jeunes et pour nous, y conserver la place que nous avons su y acquérir ces dernières années en tant qu'acteur référent du logement des jeunes »

« Fort du savoir-faire issu de nos projets FJT et en fonction des évolutions contextuelles, nous devons renforcer notre capacité à nous adapter, à innover et à expérimenter pour répondre aux évolutions des besoins des jeunes et des enjeux de développement des territoires ...

« Anticiper les besoins en la matière sans attendre les injonctions externes »

« S'appuyer sur les chantiers collectifs qui ont bien fonctionné pour mettre en œuvre de nouvelles formes de coopération »

Extraits du Projet régional triennal 2016 – 2019 de l'URHAJ

Un outil pédagogique pour accompagner les mutations

Dans le contexte de mutations profondes qui impactent notre activité, l'URHAJ Ile-de-France est engagée dans le renforcement l'accompagnement de ses membres au changement et aux mutations à travers la réalisation d'outils collectifs qui permettent la mise en perspective de leurs projets associatifs et l'évolution de leurs pratiques dans une logique d'amélioration continue.

Cet outil vise à apporter **des éléments de compréhension** et **des conseils pratiques**, susceptibles d'aider les représentants des membres qui souhaitent s'inscrire dans cette mise en mouvement. Au regard d'un contexte connu et partagé par tous, trois problématiques ont été privilégiées pour envisager le renforcement de la gouvernance dans nos associations adhérentes :

- ⚠ La diminution en volume des Conseils d'Administration et les difficultés liées au renouvellement et/ou au renforcement des instances dirigeantes.
- ⚠ La perte en légitimité (réelle ou ressentie) des dirigeants bénévoles face à une augmentation des compétences techniques des équipes professionnelles.
- ⚠ La demande de compétences techniques poussées au-delà du simple engagement bénévole, et le portage de projet au niveau politique.

Cet outil a été construit sur une approche empirique à partir de données issues de pratiques et d'exemples concrets recueillis auprès des représentants des associations adhérentes (Présidents et Directions).

Il se veut **un outil pédagogique, facile d'utilisation**, permettant à la gouvernance de résister aux contraintes et de se projeter au travers de questionnements et d'initiatives pertinentes, déclinés en 4 fiches thématiques choisies au regard des difficultés et enjeux identifiés par les représentants associatifs :



Le Conseil d'Administration : quelle place aujourd'hui pour le Conseil d'Administration ? Quel niveau d'implication et quelles modalités de renouvellement des membres dirigeants ?



La Gouvernance : quelles relations entre bénévoles administrateurs et professionnels salariés ? Comment assurer la répartition des responsabilités et des rôles de chacun ?



Les instances : pourquoi redynamiser la vie associative ? Comment inventer des formats innovants et se donner les moyens de s'engager dans une dynamique de changement ?



Les résidents/les jeunes : quelle place pour les jeunes dans les instances de gouvernance ? pourquoi et comment les intégrer dans la gouvernance et leur donner une place dans le processus décisionnel ?

Les 4 fiches sont conçues comme un **partage de constats**, d'**expériences**, de **préconisations et d'outils** susceptibles de favoriser un processus de réflexion et une co-construction permanente : elles proposent ainsi des pistes (ni exhaustives, ni prescriptives, ni consensuelles) susceptibles d'impulser un changement d'état d'esprit et d'engager une nouvelle dynamique en matière de gouvernance.



La méthodologie

Les fiches thématiques ont été réalisées à partir de l'analyse des résultats d'une enquête par questionnaire adressée aux 33 personnes morales membres de l'URHAJ Ile-de-France⁵ et d'entretiens qualitatifs menés auprès d'associations expérimentant des initiatives originales et/ou innovantes en matière de gouvernance⁶. Nous remercions pour leur témoignage Monsieur Jean-Pierre FONDERE, Président de l'association Les Jeunes de la Plaine, Madame Sophie VIVIEN-YAGOUB, Directrice générale de l'association Relais Jeunes 77, et Monsieur Evanne JEANNE-ROSE, Président de l'association Technowest Logement Jeunes.

Un outil qui s'inscrit dans la démarche MUT'Actions

Cet outil se veut une première étape dans un chantier plus approfondi sur la question de la gouvernance et une pièce apportée à la boîte à outil MUT'Actions qui est constituée actuellement :

1- Guide pédagogique sur les leviers économiques

Pour vous aider à identifier des leviers permettant de gagner des marges de manœuvre sans renoncer à nos ambitions socio-éducatives et de gestion locative.

2- Autodiagnostic associatif

Pour faire un point d'étape dans la réalisation de vos projets et réfléchir à de nouveaux axes d'intervention.

3- Guide des financements alternatifs

Pour vous donner des pistes de diversification de financement.

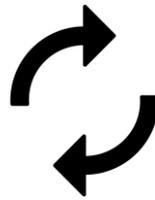


⁵ « Questionnaire aux Présidents des associations adhérentes : renforcer la gouvernance des FJT », diffusé en mars 2017 sur une plateforme Internet. Au total ce sont 15 personnes qui ont répondu au questionnaire, soit 50% de taux de retour.

⁶ Entretiens qualitatifs réalisés par téléphone auprès de représentants associatifs volontaires.

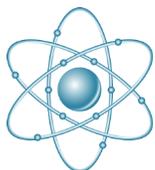
Impliquer et renouveler ses membres dirigeants

Le cas du Conseil d'Administration



Principaux constats et chiffres clés

Les Présidents et Directions de nos associations adhérentes **reconnaissent une implication forte des dirigeants bénévoles dans la vie associative** (et en particulier des Présidents pour plus de **85%** des répondants au questionnaire). Plusieurs d'entre eux estiment toutefois que les Conseils d'Administration, généralement constitués d'une quinzaine de membres, restent souvent « observateurs ». Soutenus par des professionnels salariés engagés, ce sont donc généralement deux ou trois membres bénévoles actifs, militants de longue date, qui sont « moteurs » dans la dynamique associative.



« La vie de l'association repose souvent sur 2 ou 3 personnes fortement engagées, généralement mobilisées depuis plusieurs années, avec de fortes personnalités et charismatiques. Mais au fil du temps on s'aperçoit qu'on ronronne, et si on ne reste pas attentif l'association risque de ne pas pouvoir faire face aux échéances futures »



Le renouvellement et/ou le renforcement des membres dirigeants représente donc un enjeu majeur pour l'avenir des associations dans un contexte de plus en plus contraignant en matière de gestion quotidienne des établissements et des projets (montage et suivi des dossiers, recherche et diversification des financements, évaluation des projets et des actions, management des ressources humaines, concurrence entre structures,...).

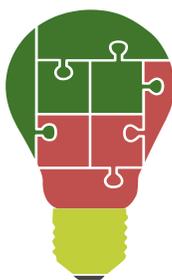


Le renouvellement des équipes dirigeantes apparaît dans le même temps comme **une des principales difficultés** rencontrées par les acteurs interrogés (exprimée par **42%** des répondants). Cette difficulté s'explique par un turn-over des administrateurs, des contraintes de disponibilité, une « baisse » du militantisme, un investissement plus ponctuel sur des missions courtes en lien direct avec les jeunes, un « déficit » de compétences transversales en matière de gestion et en management, la peur des risques liés à la responsabilité juridique,... Il s'agit donc de plus en plus pour les associations de questionner leur politique globale de renouvellement, leurs modes de recrutement et leurs modalités de fidélisation.



« Il nous a fallu compenser des départs liés à de la mobilité. On observe que les retraités partent en Province et que les jeunes sont aujourd'hui plus mobiles professionnellement et familialement... ils consacrent aussi moins de temps à la vie associative quand ils fondent leur propre famille. Nous avons donc souhaité renouveler, redynamiser et rajeunir pour préparer l'avenir »

Au regard des contraintes législatives et réglementaires en matière de gestion associative et des établissements, plus des trois quart des structures (**73%**) placent **le critère de l'expérience et de la compétence** comme primordial pour l'intégration de nouveaux membres au Conseil



Soucieuse de garantir un recrutement de qualité en adéquation avec le projet associatif, près d'une structure sur deux (**47%**) juge qu'il est important pour l'intégration de nouveaux membres au Conseil d'Administration que ces derniers aient **des liens avec d'autres membres actifs** de l'association.

« La volonté de renouveler et de renforcer les équipes dirigeantes est bien réelle dans la structure, et l'accent est mis sur la recherche de compétences. La difficulté c'est qu'il y a de moins en moins de volontaires, alors que nous devons être vigilants à bien nous entourer et à avoir une palette de compétences. Il nous faut trouver des personnes engagées, qui ont envie de donner de leur temps, et qui en même temps ont des compétences pointues et diversifiées »



Exemples d'initiatives rencontrées

« Prospection et immersion : une pratique efficace pour introduire au fil de l'eau de nouveaux dirigeants bénévoles motivés et compétents »

Un Président d'association nous guide sur les questions à se poser : « *Comment renouveler les membres bénévoles ? Comment faire pour que cela fonctionne ? Comment stabiliser ses équipes dirigeantes ?* » La réflexion doit être prospective, volontariste et permanente : « *Il s'agit en fait de s'inscrire dans un nouvel état d'esprit... une certaine philosophie qui va parfois à l'encontre des modalités de recrutement qui restent finalement assez conservatrices* ».



Le renouvellement des équipes dirigeantes : vers un changement d'état d'esprit

« *Le recrutement d'un bénévole dans une association est finalement assez proche d'un recrutement pour une entreprise. Il convient tout d'abord de connaître les besoins de la structure, de définir un profil au regard de la mission et de cibler les compétences recherchées* ».

La démarche doit également être partagée : « *Pour que cela fonctionne, il convient d'inciter tous les membres bénévoles à activer leurs réseaux (réseaux amicaux, familiaux, professionnels, politiques,...) pour trouver des personnes qui ont envie de donner du temps, de s'engager et qui ont les compétences nécessaires* ». La prospection de futurs dirigeants peut se faire à travers les réseaux locaux (inter associatif et avec les partenaires publics et privés) pour être au plus près des dynamiques territoriales, mais aussi dans les réseaux régionaux ou nationaux qui permettent d'inscrire la démarche dans une vision globale, de situer ses propres pratiques et de mutualiser les expériences.



Plus qu'une façon de faire, c'est une activité permanente !

« *Nous sommes en permanence en mode « repérage ». Les bénévoles potentiels sont parfois dans des instances qui sont tout à fait extérieures à l'association* ».

Une pratique systématique : « *Quand on a identifié une personne qui semble proche des valeurs de l'association et qui a également la connaissance des problématiques du territoire et les compétences nécessaires, on l'invite à participer au Conseil d'Administration pour voir si ça va « matcher ». Il s'agit de tester notre capacité à travailler ensemble et de voir si elle pourra trouver sa place dans l'association. La personne invitée est membre de plein droit et participe aux discussions, mais elle n'a pas le droit de vote. Elle participe à 4 ou 5 CA dans l'année avant d'être ensuite présentée à l'Assemblée Générale pour être définitivement intégrée* ».

Pour que la démarche fonctionne, il s'agit également de s'ouvrir à de nouvelles pratiques (bénévolat d'entreprise, auto-évaluation, valorisation de son utilité sociale,... investir les méthodes de communication) afin de rendre l'association lisible, mais surtout attractive. La notoriété de l'association est en effet essentielle pour attirer de nouveaux dirigeants bénévoles : « *Il faut que l'association soit présente sur le territoire, qu'elle s'ouvre à d'autres champs, à de nouveaux secteurs, qu'elle ait une diversité de partenaires et qu'elle soit reconnue. Il faut que l'association soit attractive* ».



Rendre l'association attractive, donner envie

« *Il est important de se demander : Comment rendre désirable la structure et ses instances démocratiques pour donner envie de s'y investir. Il faut susciter le désir* ».

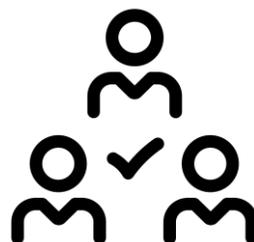
> Pour aller plus loin

- ① La gouvernance dans les grandes associations et fondations : évaluer son Conseil d'Administration (octobre 2007) – IFA.
- ① Le guide pratique du recrutement – UDES – <http://www.udes.fr/outils-guides/guide-pratique-du-recrutement>.
- ① Les organismes ad'hoc (France Active, France Bénévolat).
- ① Notice détaillée du guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire », février 2017, Livret 2.



Mieux répartir les rôles et les missions

Le binôme bénévoles - salariés



Principaux constats et chiffres clés

Le fonctionnement démocratique de la vie associative des associations membres repose sur des fonctions bien réparties entre les instances de gouvernance, et plus particulièrement entre le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale : définition des orientations et du projet, discussion/impulsion de nouveaux projets et gestion quotidienne des établissements pour l'un, discussion/débat, suivi et validation des projets et des activités en cours, pour l'autre.



« Le CA doit avoir une vision politique, prospective et stratégique. C'est lui qui porte le projet de l'association ; il doit être en capacité de donner le cap à tenir »

Mais aujourd'hui et peut-être plus qu'hier, les administrateurs doivent être en prise directe avec le travail opérationnel (suivi budgétaire et des activités, recherche de financement, management du personnel salarié,...). De la même manière, les salariés doivent être associés aux réflexions stratégiques, être force de propositions pour donner un avis technique qui réponde aux besoins des publics.

« Les dirigeants doivent donner la ligne de conduite à tenir, mais ils doivent aussi contrôler. Ils sont porteurs de la culture de l'association, parfois de son histoire, mais ils sont aussi garants de la mise en œuvre du projet (...) De leur côté, les salariés ont leur mot à dire dans les priorités car ils connaissent les besoins des jeunes ; ceux sont eux qui sont au plus près des réalités »



La qualité du fonctionnement associatif repose également sur une connaissance et une confiance mutuelles entre dirigeants bénévoles et salariés : **un respect réciproque**, une complémentarité largement évoqués par les représentants des associations adhérentes (par plus de **65%** d'entre eux). Toutefois, les Présidents estiment que cet équilibre est parfois difficile à trouver : confusion des rôles et des missions, sentiment de devoir pallier à un manque de compétences, gouvernance qui perd de son sens et qui devient technocratique,... autant d'éléments qui peuvent participer à des relations conflictuelles entre Présidence et Direction, (évoqués par 2 Présidents sur 3 interrogés).



« On fait parfois face à un empiètement des rôles de chacun. Dans certains cas, c'est une rétention de pouvoir ; d'autres fois, c'est un manque de communication avec la Direction, auquel cas le Président a un instinct de survie pour l'établissement et reprend la fonction. On observe aussi que certains membres bénévoles veulent sortir de la fonction de gestion ; ils ont besoin de terrain, de contact et souhaitent s'investir dans l'accompagnement des jeunes »

Les règles formelles de fonctionnement, qui s'inscrivent ou non dans le respect des obligations de la fonction employeur, participent à organiser la vie associative pour un peu plus de la moitié des représentants questionnés. Les outils et procédures participent au suivi de la réalisation des projets et assurent une bonne gestion des ressources humaines (règlement de fonctionnement, organigramme, fiches de poste, entretiens annuels, plan de formation,...).

« Il convient d'avoir une vraie politique de ressources humaines pour contrôler et analyser car on observe que malgré les capacités techniques en matière de gestion, les compétences en termes d'analyse et de projection sont à conforter »



Principalement destinés à organiser et sécuriser les pratiques des professionnels, les outils et règles sont beaucoup moins utilisés pour organiser l'action bénévole, alors qu'ils contribuent fortement à clarifier les rôles et des missions de chacun.



« Aujourd'hui, la réalité c'est que les outils concernent surtout l'encadrement et la gestion des salariés et encore trop peu les administrateurs. On parle souvent de fiches de poste pour les salariés, mais il faut aussi envisager des fiches de fonction pour les membres du Bureau, des livrets d'accueil pour les administrateurs,... Ces outils sont indispensables car ils permettent de mieux répartir les responsabilités ; ils clarifient les rôles et les rendent compréhensibles par tous »

Exemples d'initiatives rencontrées

« Réflexion et outillage afin de rendre lisible l'organisation, de responsabiliser les salariés et de renforcer les liens entre bénévoles et salariés »

Les associations disposent généralement d'un schéma organisationnel permettant d'avoir une bonne lisibilité sur l'organisation interne des établissements et services, et des liens de subordination entre les acteurs.

Pourtant, un de nos témoins observe que les structures disposent moins d'outils et de procédures permettant de comprendre le fonctionnement de l'association et les missions attribuées aux dirigeants bénévoles : « *Nous avons créé plusieurs outils pour permettre à toutes les parties prenantes de l'association (salariés, administrateurs, autres bénévoles) de mieux se situer dans l'organisation et d'avoir une bonne lisibilité sur la place et le rôle de chacun. Ces outils favorisent l'intégration des nouveaux venus qu'ils soient salariés ou bénévoles* ».

Plusieurs outils ont déjà été créés ou sont en cours d'élaboration : projet associatif et statuts actualisés, plan stratégique de développement, règlement de l'association (en plus du règlement intérieur de l'établissement), livret de l'administrateur (en plus du livret de salarié) et outils de délégation.



Le document unique de délégation : une obligation mais surtout un outil aux multiples atouts

« *Les délégations évitent la centralisation du pouvoir et limitent les risques. Elles permettent également de gagner en réactivité* »

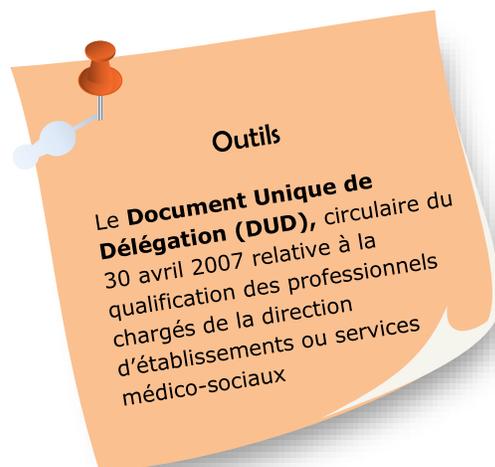
« *Les outils de délégation permettent de sécuriser les pratiques. Ils permettent surtout de gagner en réactivité sur des situations concrètes liées à la gestion courante de l'établissement (gestion du bâti, recrutement des salariés non cadres, sanctions hiérarchiques, signature de courriers institutionnels,...) qui peuvent être directement prises en charge par la Direction et/ou les cadres (délégation financière avec un plafond)* ».

« *Mais, la délégation, c'est avant tout un outil pédagogique qui responsabilise les acteurs* »

Le document unique de délégation, obligatoire depuis 2007 pour les associations gérant des établissements et services médico-sociaux, présente par ailleurs l'avantage de responsabiliser les professionnels salariés : « *Les délégations ont une véritable vocation pédagogique. Elles responsabilisent et donnent du pouvoir aux salariés. Elles permettent a contrario de décharger partiellement les dirigeants bénévoles de certaines contraintes de temps et de compétences* ». La délégation favorise ainsi la motivation et la mobilisation des salariés qui ont un rôle actif dans la prise de décision et évite le glissement des responsabilités des équipes salariées vers les administrateurs en les déchargeant de certaines tâches. Les délégations de pouvoir participent ainsi au renforcement des relations humaines entre bénévoles dirigeants et professionnels salariés.

👉 Pour aller plus loin

- 👉 La Gestion des emplois et des compétences (GEPEC) dans les associations, et notamment <https://www.unifaf.fr/>
- 👉 La valorisation du bénévolat par la Validation des Acquis de l'Expérience, <http://www.associations.gouv.fr/la-validation-des-acquis-de-l-experience-professionnelle-vae.html>
- 👉 La charte du bénévolat, <http://www.managementdesassociations.fr/charte-du-benevolat>
- 👉 La gouvernance dans les associations et fondations- Outil d'autodiagnostic sur la gouvernance de la Fonda : <http://www.gouvernancefonda.com>



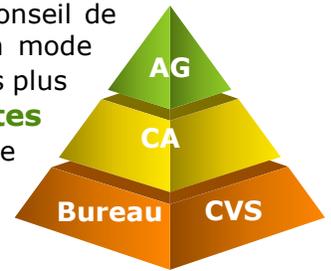
Inventer de nouveaux formats pour engager le changement

Les instances innovantes



Principaux constats et chiffres clés

La vie associative de nos associations repose le plus souvent sur des instances traditionnelles, statutaires et/ou obligatoires : Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Bureau, et Conseil de Vie Sociale, constituent les quatre instances principales et fonctionnent sur un mode pyramidal. **Le Conseil d'Administration et le Bureau** sont les instances les plus actives dans la vie des structures : elles **sont considérées comme opérantes et actives** (respectivement à **67%** et **80%**), et se réunissant généralement une fois par mois pour le Bureau et une fois par trimestre pour le Conseil d'Administration.



« Ces instances garantissent la gestion démocratique et la transparence du fonctionnement de la structure. Mais, aujourd'hui, ces instances restent encore très hiérarchiques. Il faut repenser nos modes de fonctionnement, bouleverser l'ordre établi et faire évoluer nos pratiques »

Or, l'innovation dans les modes de fonctionnement et d'organisation apparaît de plus en plus nécessaire pour faire face à une double problématique : **une gouvernance qui perd de son sens** et qui devient de plus en plus technocratique, **des difficultés à faire participer les résidents** et/ou leurs représentants dans la vie associative (pour **60%** des répondants au questionnaire). L'innovation dans les modalités de concertation entre les parties prenantes favorise une plus grande implication des acteurs, le partage de connaissances et de savoir-faire.



« Il existe encore trop peu d'instances qui permettent de redynamiser la vie démocratique. Le fonctionnement reste encore très classique, c'est dans notre culture »



Or, on observe que les groupes de travail et/ou commissions thématiques sont moins présents (dans moins d'une association sur 2 ayant répondu au questionnaire) et **les espaces de consultation quasi inexistant** et/ou très peu actifs (pour seulement **1/3**). Pourtant, les groupes de travail et/ou les commissions sont, quand ils existent des instances transversales qui permettent de gagner en qualité et efficacité sur des objectifs précis (rénovation du bâti, qualité de la restauration, réalisation d'une charte informatique, actualisation d'un site Internet, suivi financier,...) et de mener des projets à court et/ou moyen termes (de 6 mois à 2 ans), le plus souvent en lien avec l'actualité des établissements.

Créés en fonction des besoins des associations, ces instances ad hoc réunissent certains membres du Conseil d'Administration, d'autres bénévoles actifs, des salariés, des résidents (ou représentants) et parfois des partenaires, professionnels et/ou intervenants extérieurs. Ces espaces d'échange sont riches en débat et discussion ; ils permettent tour à tour de proposer, de négocier et de suivre la mise en œuvre effective des nouveaux projets. Ces espaces/temps s'avèrent complémentaires aux instances traditionnelles qui valident les options stratégiques et garantissent le processus démocratique ; ils favorisent un fonctionnement souvent plus fluide et efficace, et révèlent la complémentarité des rôles et des missions de chacun.



« Ce mode de fonctionnement permet d'être efficient et de faire aboutir les projets. Il permet également de faire du lien entre les administrateurs et le personnel salarié. Les administrateurs qui siègent dans les commissions sont investis d'un vrai rôle politique et décisionnaire, mais ils se sentent aussi reconnus et utiles pour leurs compétences au regard d'actions concrètes. A l'inverse, les salariés participent à la réflexion stratégique et peuvent être force de propositions en fonction de ce qu'ils observent sur le terrain »

Exemples d'initiatives rencontrées

« Une gouvernance ouverte pour favoriser les échanges et la concertation, revivifier la démocratie »



Des Assemblées Générales sous un nouveau format

« C'est important d'instituer des temps de convivialité et d'échanges car cela permet de tisser des liens entre administrateurs, salariés et résidents »

Plusieurs expériences sont décrites par les représentants des associations pour redynamiser la vie associative et faire évoluer les modes de fonctionnement. Un Président souhaite par exemple repenser le format de l'Assemblée Générale : « *La prochaine Assemblée générale sera organisée sur une journée entière pour créer des débats et des échanges sur différentes thématiques* ». Organisée sous forme de journée festive, cette nouvelle façon de faire est envisagée pour redynamiser l'Assemblée Générale, « *casser les barrières et faire en sorte qu'on ne sache plus qui est qui. L'animation de la journée a comme objectif que tout le monde soit acteur en laissant du temps à la convivialité, à la discussion et aux échanges informels entre les différents participants* ».

Formations « Animer son AG de façon participative » sont proposées par l'URHAJ Auvergne-Rhône-Alpes et Ile-de-France



Des commissions thématiques ouvertes

« Des administrateurs en prise directe avec la réalité ; des salariés en prise directe avec les orientations politiques »

D'autres fois, des commissions thématiques sont créées pour mettre en place des projets liés au développement des services et/ou à l'amélioration de la qualité de vie dans les établissements. Les commissions rassemblent des administrateurs et des salariés (cadres ou non cadres) autour de projets concrets. « *L'administrateur pilote et anime les commissions ; il est également force de propositions pour prioriser les orientations retenues au regard de sa vision globale du fonctionnement de la structure* ». Les commissions permettent à chacun de valoriser ses connaissances, compétences et expérience tout en s'inscrivant dans une réflexion à la fois politique et opérationnelle : « *Les administrateurs sont motivés pour mener à bien des projets qui répondent à des problématiques concrètes. Inversement, les salariés sont en prise directe avec les orientations politiques de la structure et sont sensibilisés à l'engagement militant du projet de l'association* ».

Les commissions thématiques sont décrites comme des outils innovants qui favorisent la mixité des échanges et font sortir les acteurs de leur rôle traditionnel : « *Cette mise en réflexion collective donne aux différentes parties prenantes une plus grande capacité à s'exprimer et à agir, à comprendre et à parler du politique, à tenir compte des besoins et des aspects techniques, à réinventer autre chose, à réfléchir ensemble* ». Elles contribuent à redynamiser la vie associative en incitant chaque participant à apporter son concours et ses compétences, quelle que soit la place qu'il occupe dans le dispositif. Contrairement à ce que certains pourraient croire : « *Il n'y a pas de dichotomie entre l'approche militante et la participation active. La participation active permet d'envisager le développement, de concrétiser des projets et même de gagner du temps* ». Ces nouvelles instances apparaissent pour certains comme des « *poumons de la vie associative* » qui insufflent un nouveau souffle à la gouvernance et animent une dynamique associative qui s'adapte à l'évolution des besoins.

- **Pour aller plus loin**
- Valoriser la fonction bénévole par la Validation des Acquis de l'Expérience : <http://www.vae.gouv.fr>
- Comprendre la démarche de démocratie participative <http://www.pouvoirdagir.fr/videos>

Cas pratique : la Fédération des Centres sociaux et socio-culturels de France
http://fonda.asso.fr/IMG/pdf/fiche_pratique_fcsf_fonda.pdf

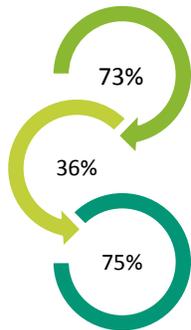
Intégrer les résidents dans la gouvernance

La place des jeunes dans le processus décisionnel



Principaux constats et chiffres clés

Alors qu'environ **3/4** des associations considèrent qu'il est important **d'accorder une place aux jeunes dans la vie associative**, seulement 1/3 des représentants estiment que cette implication est réellement effective.



... des structures considèrent qu'il est important d'accorder une place aux jeunes dans les instances dirigeantes

... des jeunes effectivement impliqués dans le fonctionnement actuel de l'association

... des acteurs qui estiment que le manque de participation des résidents relève d'une principale difficulté dans le fonctionnement de la vie associative des FJT

Or, la place des jeunes dans la vie associative se limite le plus souvent à leur participation aux Conseils de Vie Sociale (CVS). Ainsi, **64%** des acteurs estiment qu'en dehors des CVS, **l'implication des jeunes** dans le fonctionnement de l'association **est peu ou pas importante** ; l'absence d'implication apparaissant ainsi comme une des principales difficultés rencontrées par les acteurs dans le fonctionnement de la vie associative.

Or, à l'instar de nombreuses autres associations, nos associations adhérentes sont confrontées à la difficulté d'attirer des jeunes et de les intégrer dans les instances de gouvernance. Les réponses au questionnaire et les entretiens qualitatifs apportent des éléments de compréhension ou incitent à se questionner sur les pratiques.

Tout d'abord, c'est **66%** des FJT qui déclarent avoir **un projet associatif formalisé** en plus de leur projet d'établissement. Or, seulement **1/3** d'entre eux estiment que **ce projet est partagé** par l'ensemble des parties prenantes (dirigeants bénévoles, professionnels et résidents). La question de l'adhésion au projet est pourtant d'autant plus importante que la motivation des jeunes à s'engager dans une association repose pour une grande part sur le sens qu'ils donnent à leur action : l'envie de partager avec d'autres un projet, l'envie de se sentir utile, d'aider, ... L'adhésion aux valeurs, le sentiment d'appartenance à un projet commun et le sentiment d'utilité apparaissent en effet comme autant de ressorts qui favorisent l'implication des jeunes dans les instances de gouvernance.



« En plus de donner les orientations à venir, le projet associatif permet de fédérer autour d'une vision commune : il favorise l'adhésion autour de valeurs, l'harmonisation des pratiques, la transversalité entre les projets, les établissements, les services »

« Pour les jeunes, le projet donne de l'information pour répondre à la question : C'est quoi l'association ? »

Souvent composés d'une majorité de dirigeants retraités, les Conseils d'Administration restent peu attractifs pour des jeunes et dont la présence est limitée dans le temps. De leur côté, les dirigeants bénévoles ont parfois du mal à accepter les changements : « Les jeunes peuvent déranger, interpeller, remettre en cause et imposer un autre rythme aussi ». La coopération peut donc se révéler compliquée. Pourtant, pour certains, elle constitue sans doute un obstacle moins important que l'absence de réflexion réellement menée sur la place et les moyens que les structures souhaitent donner à l'intégration des jeunes dans la vie associative.

« Au-delà de vouloir seulement « parachuter » des jeunes à des postes d'élus, il s'agit avant tout de réfléchir à la place qu'on souhaite leur donner dans l'association et à identifier les projets spécifiques qu'on pourrait leur confier (...) On parle généralement de « jeunisme » pour donner plus de place aux jeunes, notamment dans les instances de gouvernance. La réalité c'est plutôt l'« âgisme » ou l'on décrédibilise le jeune comme un citoyen à part entière »



Exemples d'initiatives rencontrées

« Il faut bouleverser les pratiques, lancer une nouvelle dynamique, se poser des questions sur ce qui est fait, envisager d'autres instances consultatives, être dans une logique participative ».



Questionner ses pratiques, détecter et initier pour devenir acteur

« Donner à comprendre, accompagner et rassurer les jeunes pour leur donner envie de participer »

Certains représentants d'associations estiment qu'il convient tout d'abord de questionner ses propres pratiques pour envisager la place à donner aux jeunes qui se limite encore trop souvent à leur participation (ou présence) au Conseil de Vie sociale, et ce alors que l'association doit être « un projet, un lieu, un espace physique fait avec et pour les jeunes, qui les mettent en mouvement ». Une dynamique proactive peut ensuite être privilégiée : « On peut déjà penser à une pratique de détection avec les salariés qui ont une meilleure connaissance des jeunes résidents et qui peuvent repérer ceux que le Conseil d'Administration pourrait mobiliser ».

Mais n'oublions pas que les instances de gouvernance peuvent parfois faire peur aux jeunes. « Participer à un Conseil d'Administration ou à un groupe de travail demande d'avoir des compétences techniques importantes ». Les associations sont des lieux formateurs et professionnalisant pour les jeunes, mais « nous devons les aider à comprendre les codes, le cadre institutionnel, ... à développer leurs compétences pour qu'ils sentent à l'aise ». Il y a parfois de réels problèmes de compétences, mais c'est souvent la question de la légitimité qui est implicitement posée : « Est-ce que je sais développer un argumentaire, prendre la parole en public ? Des fois c'est par manque de connaissances, d'autres fois c'est surtout par manque de confiance en soi ».

Pistes d'action :

- Expliquer aux résidents les possibilités d'engagement au sein de votre association dans le livret d'accueil
- Penser aux nouveaux modes d'intervention numériques : missions à distance, plateforme de mobilisation sur des actions ponctuelles...



Prendre en compte les motivations, accepter d'être déstabilisé, se donner les moyens

« Il faut réfléchir à comment donner envie aux jeunes de s'impliquer. En fait, c'est parce qu'on sait que c'est difficile qu'il ne faut rien lâcher ».

Les jeunes résidents représentent un vivier important, mais : « On a souvent une perception erronée et on reste figé en se disant on a du mal à impliquer ». Les Conseils d'Administration doivent prendre en compte la vision des jeunes : « Au-delà de l'âge, il convient surtout de questionner les besoins des résidents et leurs motivations. Il s'agit de prendre en compte leurs envies et les capacités (...) »

Il faut également sensibiliser les professionnels et les inciter à : « Accepter d'être bousculés dans leurs pratiques et modes de travail). Les jeunes viennent rapidement déstabilisés nos zones de confort ».

C'est finalement la question du temps et des moyens qui doit être posée : « La démarche demande du temps... pour que les jeunes définissent un projet, qu'ils réussissent à le défendre (...) du temps également pour que les professionnels développent leurs propres compétences et qu'ils soient en mesure de mieux cerner comment ils peuvent aider les jeunes à trouver leur place (...) le projet d'établissement doit en fait définir ses priorités et prévoir de dégager du temps et des moyens financiers pour administrer, animer et aider les jeunes à s'impliquer dans la vie associative ».

➤ Pour aller plus loin

- Faire appel au service civique pour impliquer les jeunes : <http://www.service-civique.gouv.fr>
- Guide méthodologique de la conduite de projet http://www.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/NDI_guidemethodo.pdf
- Les jeunes au cœur de la gouvernance associative, les 4 pistes de l'incroyable parlement intergénérationnel et inter-associatif (mai 2015) – APF/Croix Rouge Française/Familles Rurales/Secours Populaire Français : http://lemouvementassociatif.org/wp-content/uploads/2015/06/2015_05_jeunesgouvernance_-4-pistes.pdf

Outils

- Développer l'implication des jeunes dans les résidences FJT d'Ile-de-France, CD courts-métrages URHAJ-IDF
- [Méthodologie et des outils](#) élaborés par le collectif **Pouvoir d'agir** pour favoriser le pouvoir d'agir des citoyens

L'analyse thématique permet de dégager des préconisations transversales susceptibles d'engager une dynamique innovante de renforcement de la gouvernance associative. Ces préconisations sont issues des démarches initiées par les représentants des associations membres de l'URHAJ.

« C'est une prise de conscience, un état d'esprit »

Le renforcement de la gouvernance relève d'une démarche collective qui repose sur une adhésion volontaire et un engagement de tous : dirigeants bénévoles, adhérents, professionnels salariés, résidents (ou représentants). Le renforcement de la gouvernance nécessite une clarification des rôles et des missions de chacun, la volonté et les compétences pour déléguer certaines responsabilités. La démarche rassemble, mobilise et responsabilise chacun dans ses rôles et fonctions.

« La démarche suppose d'être curieux et surtout ouvert »

Le changement relève d'une dynamique nouvelle, un processus permanent qui implique de rester attentif, ouvert et d'actionner en permanence ses réseaux (professionnels et personnels, dans et hors champs associatif, localement et au niveau national). La politique de recrutement que l'on peut qualifier d'« active » passe par une valorisation de l'association, une communication sur son projet, une évaluation de ses actions, des liens étroits avec les viviers de bénévoles potentiels.

« Le changement peut faire peur. Il peut être freiné, voire rejeté. Pourtant, il ne faut pas avoir peur de l'échec et surtout ne rien s'interdire ».

Le changement bouleverse des modes de fonctionnement et des pratiques ancrées. Il implique d'accepter de se remettre en question, d'expérimenter et de prendre des risques pour innover. L'intégration des jeunes est en cela révélatrice de la capacité des acteurs associatifs à s'ouvrir, remettre en question leurs façons de travailler, leurs pratiques, leurs propres compétences, leur temporalité.

**« On sème aujourd'hui pour récolter demain »
« Les jeunes résidents seront peut-être les dirigeants bénévoles de demain »**

La démarche demande du temps, à l'instar du renouvellement des instances dirigeantes et de l'implication des jeunes : le processus nécessite d'avancer pas à pas et de prendre son temps pour faire des choix raisonnés au plus près des spécificités de l'association et des besoins des publics. La nécessité de pourvoir rapidement à une responsabilité l'emporte souvent sur un processus lent de cooptation, d'essai sur des missions temporaires et de désignation définitive après un avis collectif et partagé.

**« C'est parce que c'est difficile que la démarche doit être permanente »
« Il faut que l'association montre qu'elle se mobilise, qu'elle donne envie qu'on s'y investisse »**

La démarche implique que les structures consacrent du temps mais également des moyens : le renforcement de la gouvernance relève d'un choix politique assumé qui doit permettre de mobiliser les acteurs, d'organiser une animation de la réflexion, d'y consacrer des moyens humains, des outils et processus, un budget. La démarche en faveur du changement implique un investissement et des ressources pour être réellement concrétisée.

Le changement est possible !

Les résidences-FJT sont par nature des lieux d'expérimentations et de développement de solutions nouvelles d'accompagnement. La démarche sur la gouvernance s'inscrit donc dans notre ADN collective et devra prendre toute sa place dans le projet associatif. Avec un peu de temps, de moyens, et surtout avec beaucoup de plaisir, nous arriverons ensemble à atteindre des changements positifs.

Union Régionale pour l'Habitat des Jeunes en Ile-de-France



21, rue des Malmaisons
75013 Paris

 **01 42 16 86 66**

 **www.urhaj-idf.fr**

 **contact@urhaj-idf.fr**

 **www.facebook.com/urhaj.idf**

 **[@urhaj_idf](https://twitter.com/urhaj_idf)**