

Master 2 Économie Sociale et Solidaire

Année 2022-2023



Co-élaboration d'un projet associatif et engagement des membres

Recherche-action dans une coordination volontaire
d'associations



Maxime CADOU

Présenté et soutenu publiquement le mardi 29 août 2023

**Mémoire sous la direction de Hugo GAILLARD, Docteur en Sciences de Gestion et
Enseignant Chercheur à LE MANS Université**

**Tuteur de stage David BELLANGER, Président du CRAJEP Bretagne et Directeur
des CEMEA Bretagne**

Remerciements

Tout d'abord je tiens à remercier David Bellanger de m'avoir offert l'opportunité de réaliser ce stage, de m'avoir fait confiance durant toute la durée de celui-ci et de m'avoir appris tant sur le plan professionnel qu'humain.

Merci à Hugo Gaillard pour la qualité de ses conseils, son soutien et sa disponibilité notamment dans les moments de doutes. Au-delà de son accompagnement à chaque étape du mémoire, son apport méthodologique a été inestimable.

Je remercie l'ensemble des professionnel.le.s et élu.e.s de l'éducation populaire qui ont participé à ce mémoire en m'accordant un peu de leur temps. Nos entretiens ont été pour moi d'une grande richesse.

Merci à toute l'équipe des CEMEA Bretagne de m'avoir accueilli dans leurs locaux, notamment à Léanie, Maena, Frédéric, Sonia, Laurence, Fabien, Marion, Ewen, Noellie, Matthieu et Erwan pour les bons moments passés ensemble.

Je me permet de remercier aussi l'équipe enseignante du Master Economie Sociale et Solidaire de Le Mans Université pour la qualité de l'enseignement qui participe indéniablement au développement de cette économie qui prend mieux en compte les enjeux humains et environnementaux.

J'en profite pour remercier mes camarades de promotion pour ces deux années sous le signe de la solidarité et du partage. Merci particulièrement à Benjamin pour les réflexions que nous avons pu partager autour de nos stages respectifs.

Enfin, je remercie les personnes de mon entourage. Merci spécialement à Maurine pour son soutien inconditionnel.

Table des matières

Abréviations et acronymes	5
Introduction	6
1. Contextualisation	8
1.1. Le contexte général : les associations de jeunesse et d'éducation populaire	8
1.1.1. Histoire de l'éducation populaire et de la jeunesse	8
1.1.2. Cadre juridique et secteur économique des associations agréés JEP	10
1.1.3. Actualités des AJEP	12
1.2. Le secteur d'activité : la mise en réseau et le plaidoyer	13
1.2.1. Définition du rôle de tête de réseau	13
1.2.2. Spécificités du secteur de l'animation de réseau et de la représentation d'intérêts	14
1.2.3. Appartenance à l'ESS du secteur d'activité	15
1.3. Présentation de la structure d'accueil : le CRAJEP Bretagne	17
1.3.1. Histoire et valeurs	17
1.3.2. Missions et composition	19
1.3.3. Fonctionnement et gouvernance	22
1.4. L'objet de recherche : le projet associatif et l'engagement au CRAJEP Bretagne	23
1.4.1. Origines de la problématique	23
1.4.2. Présentation de l'objet de recherche	24
1.4.3. Intérêts de l'objet pour l'association	25
1.5. Ancrage du problème dans les enjeux de gestion de l'ESS	26
1.5.1. En gestion en général : gouvernance et engagement dans les réseaux	26
1.5.2. Dans l'ESS, l'associatif et l'éducation populaire : mieux coopérer	27
2. Revue de la littérature	29
2.1. Le projet associatif, un outil de gestion	29
2.1.1. Définitions et objectifs du projet associatif	29
2.1.2. Les notions connexes à celle de projet associatif	30
2.1.3. Contenu et forme du projet associatif	32
2.2. L'engagement, une notion difficile à apprécier aux diverses motivations et statuts	33
2.2.1. L'abondance de définitions du mot engagement	33
2.2.2. Les formes d'engagement dans une association : le salariat et le bénévolat	34
2.2.3. L'implication organisationnelle, un concept qui peut partiellement mesurer l'engagement dans une organisation	36
2.3. Le lien entre projet associatif et engagement dans une tête de réseau associative	37
2.3.1. Le projet associatif peut favoriser l'engagement en donnant du sens et en créant de nouveaux savoirs	37
2.3.2. La nécessité d'un projet politique dans un réseau de réseaux	38
2.3.3. L'Adhésion et l'engagement à une tête de réseau à réinventer par l'action collective	39
3. Méthodologie	41
3.1. Recherche-action : Justifications et présentation	41
3.2. Collecte de données	43
3.2.1. Sources documentaires	43

3.2.2. Observation participante : tenue d'un journal de bord sibyllique	44
3.2.3 Entretiens semi-directifs avec les membres du CRAJEP	45
3.3. Analyse des données : traitement et choix de présentation des résultats	46
4. Présentation et analyse des résultats	47
4.1. Un engagement des membres du CRAJEP protéiforme : de l'adhésion de soutien à l'investissement éminent	47
4.1.1. Des motivations diverses à l'adhésion : de l'adhésion pleinement convaincue à l'adhésion par habitude	47
4.1.2. La mise à disposition d'un.e professionnel.le ou d'un.e élu.e par l'AJEP : un engagement variable lié à celui d'une personne physique	48
4.1.3. Typologie des membres : des différences de participation et de capacité d'influence	50
4.2. Un processus qui a permis la création de nouvelles connaissances sur le CRAJEP	52
4.2.1. Les connaissances de la coordination volontaire issues de l'analyse de l'association et des échanges entre les membres	52
4.2.2. L'interconnaissance entre les associations membres du comité	53
4.3. Un processus qui va permettre de repenser l'organisation à travers des choix stratégiques	55
4.3.1. Réaffirmer les intérêts à faire commun	55
4.3.2. Se poser la question du sens et faire des choix	56
4.4. Un processus favorisant l'engagement collectif	57
4.4.1. La démarche a donné l'opportunité à des associations de s'engager un peu plus	57
4.4.2. La démarche permet d'expérimenter de nouvelles façon de faire ensemble	58
5. Discussion des résultats	60
5.3. Les limites de la recherche	60
5.1.1. Le projet associatif n'a pas encore fini d'être rédigé	60
5.1.2. Un biais lié la présence nouvelle d'un stagiaire	61
5.1.3. L'échec de l'utilisation de l'implication organisationnelle	62
5.2. Une hypothèse sur trois validée par les résultats	63
5.2.1. La co-élaboration nécessitant l'engagement des membres	63
5.2.2. Un réseau associatif au sein duquel des divergences sont apparues	64
5.2.3. Vers une augmentation de l'engagement dans le futur ?	65
5.3. Confrontations de nos résultats aux conclusions scientifiques	66
5.3.1 L'attentes des adhérent.e.s d'une tête de réseau : animation de réseau et plaidoyer	66
5.3.2. La cohabitation du travail salarié et travail bénévole dans les associations d'éducation populaire	67
5.3.3. Le projet associatif permet la création de nouveaux savoirs	68
Conclusion	69
Bibliographie	71
Annexes	76
Annexe 1 : Journal de bord	76
Annexe 2 : Liste des activités absentes du journal de bord	79
Annexe 3 : Guide d'entretien	81
Annexe 4 : Tableau des entretiens réalisées	83
Annexe 5 : Retranscriptions des entretiens	84

Abréviations et acronymes

AGP : Assemblée Générale Permanente

AGE : Assemblée Générale Extraordinaire

AJEP : Association de Jeunesse et d'Education populaire

BAFA : Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur en accueils collectifs de mineurs

BAFD : Brevet d'aptitude aux fonctions de directeur en accueils collectifs de mineurs

CESE : Conseil Economique, Social et Environnemental

CESER : Conseil Economique, Social et Environnemental Régional

COREMOB : comité régional des mobilités européennes et internationales des jeunes

CNAJEP : Comité pour les relations Nationales et internationales des Associations de Jeunesse et d'Education Populaire

CRAJEP : Comité Régional des Associations de Jeunesse et d'Education Populaire

CRIJ : Centre Régional Information Jeunesse

DRAJES : Délégation Régionale Académique à la Jeunesse, l'Engagement et au Sport

ETP : Équivalent temps plein

EP : Education populaire

ESS : Economie Sociale et Solidaire

FONJEP : Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire

INJEP : Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire

MAB : Mouvement Associatif de Bretagne

Convaincu qu' adopter une communication non genrée est une manière efficace de progresser dans l'égalité entre les femmes et les hommes, j'ai décidé de rédiger ce mémoire avec des règles d'écriture inclusives.

Introduction

«Pour construire un projet de société, n'ayons pas peur d'affirmer nos valeurs et dire que la liberté c'est l'émancipation.» Dans cette citation, le philosophe Henri Pena-Ruiz met en exergue la visée émancipatrice de l'Économie Sociale et Solidaire. Élément permettant de différencier les entreprises acapitalistes des entreprises capitalistes, l'émancipation est également une valeur fondamentale pour les associations d'éducation populaire.

En effet, le projet politique de l'éducation populaire est singulier, il vise entre autres la participation de tous sans distinction à la chose publique. Pour cela l'éducation populaire privilégie la solidarité sur la compétition, fait confiance à l'intelligence individuelle et collective et choisit de faire avec les personnes concernées plutôt qu'à leur place.¹

Alors, face aux crises démocratiques, sociales et écologiques auxquelles nous faisons face et si l'éducation populaire avait davantage à nous apporter ? C'est en tout cas la conviction des mouvements d'éducation populaire qui composent le CRAJEP Bretagne (Comité Régional des Associations de Jeunesse et d'Education Populaire).

Le CRAJEP Bretagne fait face à de nouvelles opportunités de développement. Cependant, il souhaite conserver son identité de réseau avec un fonctionnement basé essentiellement sur l'engagement de ses membres. Il est ainsi pertinent de s'intéresser à une manière de renforcer le projet de l'association tout en développant l'engagement.

En plus de répondre aux enjeux de l'association, le choix de ce sujet résulte d'une appétence pour les dynamiques de réseau et d'engagement collectif développées lors de précédentes expériences. D'abord en tant que bénévole pendant plusieurs années dans un réseau d'associations étudiantes (la Fédé B), puis lors du stage de Master 1 dans un tiers-lieu agricole (L'îlotCo) où nous nous sommes intéressés à la mobilisation et à l'animation de la communauté de parties prenantes.

A défaut de s'associer dans un objectif d'enrichissement individuel, les membres d'une association œuvrent dans un intérêt commun. Pourtant, ce qui fait commun pour un

¹ Source : Charte de l'éducation populaire 2005

groupe n'est pas intemporel et peut se déliter entraînant une crise de sens. Afin d'interroger et de ramener du sens à l'action, les associations disposent d'un outil de gestion : le projet associatif.

Le projet associatif est un document rédigé, formalisé et diffusable en interne et en externe. Il est construit avec les administrateur.ice.s d'une association, réalise son état des lieux et définit ses orientations stratégiques. Il résulte donc d'une co-élaboration, c'est-à-dire d'une rédaction à plusieurs.

Dans une coordination volontaire d'associations, comme dans tout réseau l'engagement des membres est essentiel. Si l'engagement est primordial, ces mécanismes sont complexes et tout renforcement de celui-ci est profitable.

Cela nous amène à poser la question suivante :

La co-élaboration d'un projet associatif permet-elle de renforcer l'engagement des membres d'une coordination d'associations ?

Afin de répondre à cette problématique nous avons choisi la démarche de recherche-action. C'est la méthode de recherche préférentielle du champ de l'éducation populaire en raison de sa visée transformatrice. Elle répond également très bien au double enjeu du stage universitaire en entreprise. Ainsi, nos résultats se baseront sur la lecture de sources documentaires, l'observation-participante et la réalisation d'entretiens semi-directifs.

S'agissant des hypothèses de recherche qui ont mené nos actions, il y en a 3. D'abord nous pensons que l'engagement des membres de la coordination volontaire va augmenter pendant la rédaction du projet associatif. Deuxièmement, nous pensons que l'élaboration collective va permettre de créer un réseau plus soudé et heureux d'œuvrer pour un objectif commun. Enfin, nous pensons que l'engagement lors de l'écriture du projet associatif, va se poursuivre et même s'augmenter une fois le document rédigé.

Le présent mémoire se divise en 5 parties : contextualisation (1.), revue de la littérature (2.), méthodologie (3.), présentation et analyse des résultats (4.) ainsi que leur discussion (5.)

1. Contextualisation

Il est loisible d'envisager la contextualisation dans la recherche (d'autant plus dans la recherche action) comme le moyen de légitimer des résultats.

Afin de définir le cadre de notre sujet, d'abord nous verrons le contexte général (1.1.), puis le secteur d'activité de l'association (1.2.), ensuite notre attention sera portée sur la structure de stage et ses spécificités (1.3.), après nous verrons l'origine du sujet (1.4.) et pour finir nous nous intéresserons à l'ancrage de notre sujet en sciences de gestion (1.5.).

1.1. Le contexte général : les associations de jeunesse et d'éducation populaire

1.1.1. Histoire de l'éducation populaire et de la jeunesse

L'origine de l'éducation populaire remonte à la fin du XVIIIème et le mouvement intellectuel des lumières, notamment la pensée de Denis Diderot et Jean Jacques Rousseau. Pour eux « [...]l'émancipation sociale et politique de l'homme était un impératif pour l'ensemble de la société, et l'instruction en était l'outil.» (Mignon, 2007, p. 11). En France, le fondement de l'éducation populaire est principalement daté de 1792 par le rapport de Condorcet sur l'instruction publique. Dans ce rapport, le philosophe et homme politique défend une éducation pour tou.te.s, gratuite, permanente et laïque. L'instruction permanente étant pour Condorcet un enseignement après l'école, qui vient en complément de celle-ci.

Le développement de l'éducation populaire se fait progressivement et non sans difficulté. Il est loisible de citer comme dates marquantes : la création de la ligue de l'enseignement par Jean Macé en 1886, les premières universités populaires entre 1890 et 1910 ainsi que la coalition du Front populaire de 1936. Fait important de l'histoire de France, l'affaire Dreyfus en 1894, favorise l'émergence de l'éducation populaire par les polémiques et débats qu'elle a ouvert (Mignon, 2007, p. 12).

Si l'éducation populaire semble être une éducation en dehors de l'école, avec une méthode spécifique (l'apprentissage par les pairs, pédagogie active, non formelle, absence de compétition et d'évaluation...) et des objectifs particuliers (émancipation de tou.te.s, transformation sociale...) aucune définition consensuelle existe. Cela s'explique en partie

parce que l'éducation populaire est traversée par 3 mouvements aux fondements très différents : le mouvement laïque, le mouvement religieux et le mouvement ouvrier (Kervella, 2003). Aujourd'hui, le CRAJEP Bretagne est composé principalement d'organisations issues du courant laïque (par exemple la ligue de l'enseignement, les CEMEA, les Francas, Léo Lagrange, les Éclaireuses Éclaireurs de France) mais aussi du mouvement catholique (les Scouts et Guides de France et le Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne).

Le terme de jeunesse désigne une catégorie sociale qui fait souvent l'objet de politiques publiques spécifiques. Dans celles-ci comme pour les associations d'éducation populaire, l'âge auquel on est considéré comme jeune est mouvant et souvent arbitraire (12-25, 15-24, 18-25, 18-30...). Aujourd'hui, la notion de jeunesse et celle d'éducation populaire sont très souvent associées pourtant, cela n'a pas toujours été le cas. L'éducation populaire est initialement destinée à tous les publics et pas nécessairement les jeunes qui jouissaient déjà de l'éducation de l'école. Pour Françoise Tétard, historienne, le lien entre jeunesse et éducation populaire s'explique par l'impact de la première guerre mondiale et le développement qui y succède de politiques publiques à destination des jeunes, notamment les colonies de vacances et centres de loisirs.

Le lien qui semble aujourd'hui évident entre éducation populaire et jeunesse est encore contesté par ses acteur.ice.s. Premièrement, l'ensemble des mouvements d'éducation n'ont pas le même rapport aux jeunes, certains sont exclusivement portés par des jeunes, d'autres envisagent les jeunes comme acteurs et pour d'autres encore les jeunes ne sont qu'un public. Concernant les membres du CRAJEP seulement la moitié ont des actions uniquement destinées aux jeunes alors que l'autre moitié s'adresse à l'ensemble de la population.²

S'il est incontestable que les AJEP réalisent une majorité d'actions pour et avec les jeunes, l'association entre jeunesse et éducation populaire semble aujourd'hui très liée à l'agrément de Jeunesse et Education Populaire.

² D'après une enquête de 2022 réalisée par le Conseil Régionale de Bretagne, 10 membres sur 20 ont comme seul public des jeunes

1.1.2. Cadre juridique et secteur économique des associations agréés JEP

Les organisations agissant dans le champ de l'éducation populaire sont principalement des associations. En outre, à l'exception de l'Alsace-Moselle, les associations en France sont soumises à la loi du 1er juillet 1901, cette loi définit l'association comme « [...] la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices.»³. Ce statut juridique impose notamment aux associations d'être des organisations collectives et non lucratives⁴. Par leur nombre, le nombre de leurs bénévoles, leurs capacités à faire réseau, la qualité de leur formation et leur pratique innovante de la démocratie associative, les associations d'éducation populaire sont des actrices importantes du monde associatif.

Les membres du CRAJEP sont tous des associations mais ont également tous l'agrément Jeunesse et Education Populaire. L'agrément JEP est le plus ancien agrément attribué par l'Etat. Il a été créé en 1943 par le régime politique autoritaire de Vichy, l'objectif était «de réserver aux associations agréées le bénéfice éventuel de subventions»⁵. Aujourd'hui, l'agrément JEP vise à reconnaître les actions en faveur de la jeunesse et celles se réclamant d'une démarche d'éducation populaire. Outre une relative reconnaissance publique et institutionnelle, il permet de bénéficier de certaines aides financières, une légitimité sur les publications destinées à la jeunesse, le droit de participer aux instances de concertation du secteur et des tarifs privilégiés auprès de la SACEM.

L'agrément à trois modalités d'attribution : l'agrément national (410 associations), l'agrément départemental (18000 associations) et l'extension de l'agrément national pour les associations locales adhérentes à une association agréée nationalement (290 associations). Pour bénéficier de l'agrément les associations doivent remplir un certain nombre de critères comme celui d'avoir une activité dans le domaine de l'éducation populaire et de la jeunesse, 3 ans d'existence et le respect de dispositions statutaires comme l'accès des jeunes aux instances dirigeantes ou la mise en place de démarches éducatives et pédagogiques

³ Article 1 Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association

⁴ L'association peut faire des bénéfices mais ne peut pas les reverser à ses membres

⁵ agrementjep@jeunesse-sports.gouv.fr. (2023, juin 19). *L'agrément de jeunesse et d'éducation populaire*. Associations.gouv.fr. <https://www.associations.gouv.fr/l-agrement-de-jeunesse-et-d-education-populaire.html>

émancipatrices. Depuis 2017 les associations doivent aussi remplir les 4 critères du tronc commun d'agrément : objet d'intérêt général, fonctionnement démocratique, transparence financière et respect du contrat d'engagement républicain. Sur demande des AJEP l'agrément auparavant illimité est depuis 2022 attribué pour 5 ans.

Au-delà d'être un cadre juridique, les associations de jeunesse et éducation populaire interviennent principalement dans un secteur économique avec ses caractéristiques, ses enjeux et ses tendances, celui de l'animation sociale et culturelle. Les membres du CRAJEP (qui représentent une partie considérable des AJEP) agissent sur différentes activités : animation territoriale, BAFA/BAFD, familles, enfance/jeunesse, culture, santé, sport, association/vie associative, formation professionnelle et internationale.

Sur une majorité de ses activités les AJEP répondent à des appels à projet et peuvent se retrouver ainsi en concurrence les uns avec les autres. Aussi, les activités sur lesquelles sont présentes les AJEP intéressent de nouveaux acteurs : organisations de l'économie sociale et solidaire ne se revendiquant pas de l'éducation populaire et entreprises privées lucratives. Pour Laurent Besse, le secteur de l'éducation populaire a subi des transformations rapides au cours des années soixantes «dépolitisation partielle des activités d'éducation populaire, perte de certaines finalités éducatives, généralisation de la consommation de loisirs».

Aujourd'hui et depuis cette évolution des mouvements militants à associations gestionnaires, les AJEP représentent un poids économique important. Elles sont présentes sur tous les territoires ruraux comme urbain, travaillent en coopération avec les pouvoirs publics et autres acteurs de leurs territoires et œuvrent à la cohésion sociale et la vitalité démocratique. Malheureusement le poids économique des AJEP n'est pas bien documenté, pour Jean-Claude Richez dans un rapport du CESE de 2019, en France il y aurait plus de 680 000 employé.e.s dans le champ de l'éducation populaire soit environ 350 000 ETP.

Le secteur de l'éducation populaire est un secteur réglementé, qui agit sur de nombreux domaines, dans l'intérêt général et auprès d'une grande partie de la population. Toutefois, malgré une histoire riche et un poids important, le secteur est confronté à certaines difficultés.

1.1.3. Actualités des AJEP

Depuis la fin du 19^{ème} siècle, très régulièrement des mouvements se revendiquant d'éducation populaire se sont créés. Plus récemment ont émergé des mouvements comme : Les Petits débrouillards (1986), la Fage (1989), l'Anacej (1991), l'Afev (1991), Unis Cité (1994), Animafac (1996), et Attac (1998). Pourtant, depuis ces dernières années le terme «éducation population» semble perdre de son dynamisme et moins de nouvelles associations se revendiquent de l'éducation populaire.

Comme évoqué précédemment, les organisations d'éducation populaire sont devenues principalement gestionnaires. Malgré des revendications politiques encore vives et des modes d'actions spécifiques, elles peuvent être accusées d'être simplement «de[s] prestataire[s] de services et actions pour l'Etat». Pour François Rousseau «entre commandes publiques et besoins sociaux, le projet associatif est en crise de sens» dans l'éducation populaire. Cette dépolitisation partielle⁶ des mouvements d'éducation populaire font qu'ils peuvent avoir certaines difficultés à se positionner au sujet des politiques publiques de jeunesse récentes, comme par exemple sur l'évolution du volontariat en service civique, l'instauration de vacances apprenantes et du service national universel.

L'éducation populaire a connu un développement important lorsque les politiques gouvernementales lui était favorable⁷. Cependant, les activités des AJEP étant financées en partie par l'Etat, sa vitalité dépend du volontarisme des pouvoirs publics. Par conséquent, depuis plusieurs années, elles assistent à une raréfaction des financements.

De manière plus positive, il y a de nouvelles opportunités pour le secteur de l'EP qui peut faire valoir un savoir-faire particulièrement reconnu. Les AJEP sont en capacité d'être force de propositions face aux enjeux sociétaux contemporains par exemple dans leur pratique innovante de la démocratie, leur manière de lutter contre les idées populistes ou prônant la haine et sur la prise en compte de la parole des jeunes. Indéniablement l'éducation populaire a également su se réinventer sur les sujets écologistes et de protection de l'environnement, le rapport au numérique et aux médias et sur les questions d'inclusions en faisant aujourd'hui de certains mouvements des acteurs experts de ses sujets.

⁶ Reprise du qualificatif de Laurent Besse

⁷ Notamment les périodes du Front Populaire et la présidence de François Mitterrand

L'observation faite du secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire témoigne d'un secteur aux nombreuses ambivalences particulièrement entre historiques fastes et difficultés présentes puis entre mouvements militants et organismes gestionnaires. Si cette étude du contexte générale était primordiale pour comprendre les enjeux du CRAJEP, le secteur d'activité de l'association est davantage celui du plaidoyer et de la mise en réseau.

1.2. Le secteur d'activité : la mise en réseau et le plaidoyer

1.2.1. Définition du rôle de tête de réseau

Le CRAJEP Bretagne est une coordination d'associations à ce titre il exerce deux missions principales : celle de mise en réseau et celle de plaidoyer.

La mise en réseau «correspond à la fonction d'animation des membres». Elle a 3 objectifs : «-Assurer le dynamisme du réseau -Favoriser les échanges et les rencontres (formelles et informelles) -Partager des bonnes pratiques et des informations au sein du réseau» (Le Mouvement Associatif, ADASI, 2016, p13). Dans la mission de mise en réseau le rôle d'une association est de créer les espaces de discussions et d'échanges afin de rassembler des acteurs qui ont des points communs.

La mission de plaidoyer «regroupe les activités de représentation des membres, de porte-parole et d'influence auprès des pouvoirs publics comme du grand public.» (ibid., p10). La notion de plaidoyer est très proche de la notion anglaise de lobbying, cette première se différencie en ce que les acteurs qui l'utilisent agissent dans l'intérêt général et avec une plus grande transparence. Pour Yannick Lucas, Directeur des Affaires Publiques à la Mutualité Française, l'activité de lobbying a 5 objectifs : «1. Défendre les intérêts de l'entreprise/des entreprises/de la cause: protéger l'environnement juridique; 2. Favoriser les liens avec les décideurs publics; 3. Anticiper les problématiques des affaires publiques; 4. Valoriser l'image de l'entreprise; 5. Réagir aux décisions politiques et publiques». Le plaidoyer consiste donc d'abord à représenter les intérêts d'un groupe ou d'une cause, concernant le CRAJEP il s'agit de celle des associations de jeunesse et d'éducation populaire.

Dans l'écosystème associatif fédéré et institutionnalisé, la notion pour qualifier des organisations comme le CRAJEP est celle de «tête de réseau» , les têtes de réseau peuvent

avoir d'autres missions en plus de celle de plaider et de mise en réseau. Les missions supplémentaires parfois remplies sont celles d'ingénierie, de pilotage de projets, d'accompagnement personnalisé ou la fonction d'opérateur. Lorsque, comme le CRAJEP, les deux seules missions sont le plaider et la mise en réseau, la légitimité de l'organisation réside principalement dans sa capacité à faire travailler ensemble les associations fédérées (Le Mouvement Associatif, ADASI, 2016 p19).

Après avoir défini le secteur de l'animation de réseau et de la représentation d'intérêts, il est loisible d'observer ses spécificités.

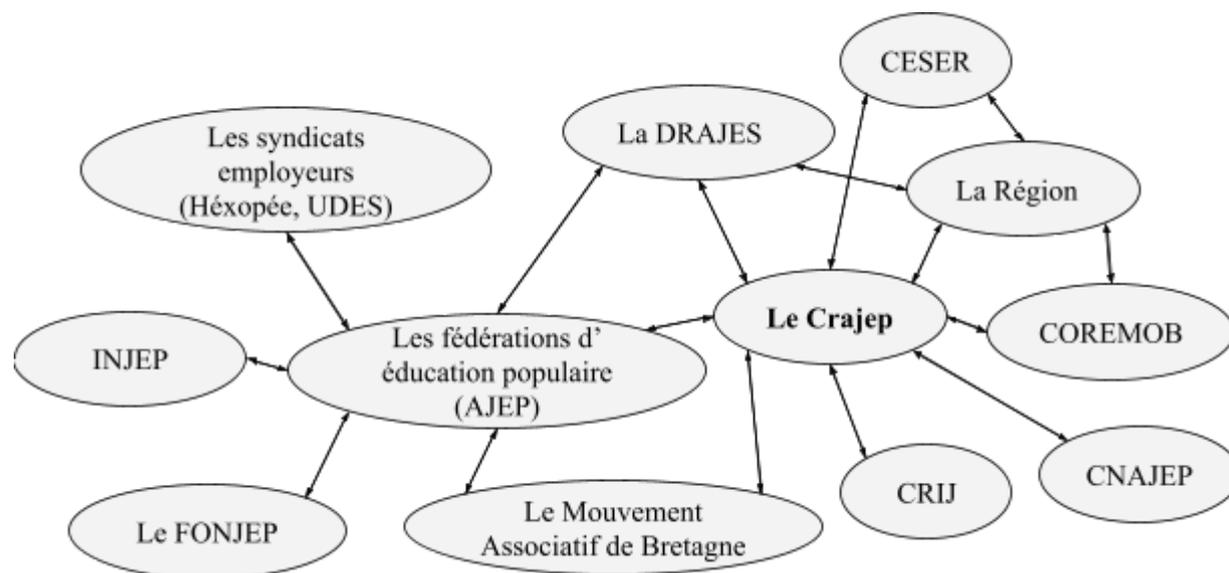
1.2.2. Spécificités du secteur de l'animation de réseau et de la représentation d'intérêts

La représentation d'intérêts est soumise à un cadre juridique contraignant en Europe avec notamment le registre de transparence, un code de conduite et des mécanismes d'alerte. Aussi, le cadre juridique en France impose des règles de transparence sous peine de sanctions pénales. Le contrôle est effectué par la haute autorité pour la transparence de la vie publique. Aujourd'hui, le CRAJEP Bretagne n'a pas besoin de faire de telles déclarations d'intérêts, celles-ci étant réservées à des organisations ayant une activité de lobbying plus importante.

Cette activité de porte-parole des membres auprès des pouvoirs publics comme du grand public a comme caractéristiques d'être difficilement évaluable et valorisable. En effet, favoriser la qualité des liens entretenus avec les décideurs publics n'est pas aisément quantifiable, si l'environnement juridique est bien protégé il n'évoluera pas et pour évaluer l'image d'une organisation ou d'un secteur d'activité auprès du grand public cela demande beaucoup de moyens. De plus, les résultats d'un travail d'influence ne peuvent souvent être observés qu'à moyen ou long terme et demande donc l'investissement des organisations réalisant du plaider.

S'agissant de l'animation de réseau associatif, c'est une activité qui est complexe, dépend de nombreux acteurs et est concurrentielle. Chacun des acteurs ayant son histoire, ses valeurs et ses spécificités.

Figure 1 : Environnement institutionnel du CRAJEP Bretagne



Concernant le CRAJEP il est facile d'identifier cette complexité et parfois les concurrences qui peuvent exister entre les acteurs. Voici 2 exemples : le CRAJEP anime un réseau d'AJEP et le Mouvement Associatif de Bretagne a pour objectif l'animation d'un réseau composé de têtes de réseau associatives. Si logiquement le CRAJEP adhère au Mouvement Associatif, plusieurs AJEP adhèrent aux deux organisations (le CRAJEP et le Mouvement Associatif). Autre exemple : le FONJEP est une association co-gérée par l'Etat, les collectivités et les AJEP, il a notamment pour mission le développement d'un dialogue entre les pouvoirs publics et les acteurs de jeunesse et d'éducation populaire. On retrouve au FONJEP et au CRAJEP un certain nombre de mêmes associations partageant des objectifs très proches.

Maintenant que nous avons vu les spécificités du secteur d'activité, nous allons voir que la mise en réseau et le plaidoyer sont des activités usuelles dans le monde associatif et dans l'ESS.

1.2.3. Appartenance à l'ESS du secteur d'activité

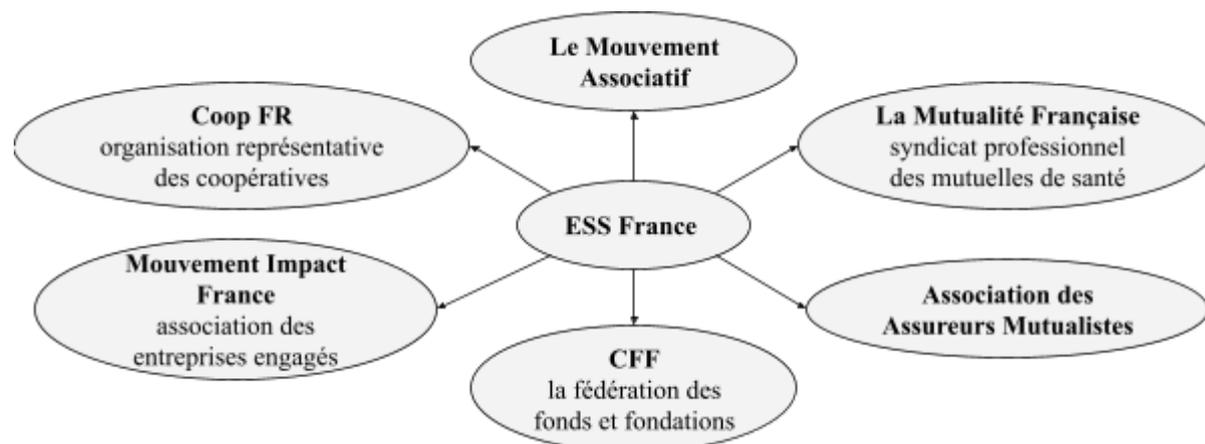
Le CRAJEP Bretagne appartient à l'Économie Sociale et Solidaire parce qu'il s'agit d'une association, la forme associative étant l'un des statuts juridiques historiques de l'économie sociale. Ainsi, le CRAJEP respecte les grands principes fixés par la loi fondatrice

de 2014 : objectif sociale autre que le partage de bénéfices, gouvernance démocratique et lucrativité limitée⁸.

Si le CRAJEP appartient au champ de l'ESS par sa forme juridique, ses activités de plaidoyer et de mise en réseau sont aussi très représentées dans l'économie sociale. Premièrement, les grands secteurs d'activité du monde associatif sont souvent fédérés par une tête de réseau. Par exemple au niveau national le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) fédère 109 fédérations sportives et France Nature Environnement (FNE) fédère 12 associations nationales défendant une cause environnementale spécifique et 24 associations territoriales.

De plus, l'activité d'organisation fédérative et représentative est loin de s'arrêter aux portes des organisations sous statut associatif. Dans le secteur économique de l'ESS, il existe par exemple des organisations dites transversales comme l'Union des employeurs de l'Economie Sociale et Solidaire (UDES) ou la fédération des entreprises d'insertion. Il existe aussi des organisations nationales représentatives pour chaque famille de l'ESS : coopératives, fondations, associations, entreprises et mutuelles (de santé et d'assurance). Les plus importantes sont représentées au sein de la structure représentative de l'ESS : la chambre française de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS France). Ci-dessous un schéma des membres de cette fédération.⁹

Figure 2 : Organisations nationales représentatives d'une famille et membre d'ESS France



⁸ Article 1 LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

⁹ *Nos membres.* (s. d.). ESS France. Consulté 28 juin 2023, à l'adresse <https://www.ess-france.org/nos-membres>

Malgré l'appartenance objectivement forte du champ de l'EP à l'ESS, notamment du fait qu'il soit composé d'associations ayant une appétence pour la démocratie et l'humain, le rapport entre ESS et EP n'est pas si simple. Lorsqu'a été évoquée la notion d'ESS au sein du CRAJEP Bretagne durant le stage, elle est souvent apparue comme une notion concurrente à celle d'EP, dans laquelle les AJEP ne se sentent pas toujours représentés. Cependant elle est aussi vue comme une opportunité de valoriser les activités des associations membres du CRAJEP.

C'est probablement pour cette raison que le CNAJEP revendique l'appartenance à l'ESS des associations qui le compose, il affirme sur son site internet que :

«La démarche des associations qui composent le CNAJEP procède de trois dimensions principales :

- en relevant du champ Jeunesse et Education populaire,
- en contribuant à la structuration et au développement de la vie associative
- en participant de l'économie sociale et solidaire, considérée comme une troisième voie entre le secteur marchand et la sphère des services publics et posant comme précepte que toute activité économique est précédée d'un projet social et durable.»¹⁰

En conclusion, nous avons vu que le CRAJEP Bretagne est un acteur auprès des associations de jeunesse et d'éducation populaire et agit en tant que tête de réseau dans le secteur de la mise en réseau et du plaidoyer. Abordons à présent plus en détail les caractéristiques de cette fédération d'association.

1.3. Présentation de la structure d'accueil : le CRAJEP Bretagne

1.3.1. Histoire et valeurs

Le Comité Régionale des Associations de Jeunesse et d'Education Populaire de Bretagne (CRAJEP Bretagne) est une coordination d'associations membre du Comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire (CNAJEP).¹¹

¹⁰ *Le projet.* (s. d.). CNAJEP. Consulté 28 juin 2023, à l'adresse <http://www.CNAJEP.asso.fr/le-CNAJEP/le-projet/>

¹¹ Le CRAJEP adhère volontairement au CNAJEP, il n'y a pas de lien hiérarchique entre les deux associations. Le CNAJEP n'a pas de place dans la gouvernance du CRAJEP.

Le CNAJEP « est né en 1968 suite à la volonté de mouvements de Jeunesse et d'associations d'Éducation Populaire, appartenant à des horizons et à des secteurs d'activités très divers, de se rencontrer pour créer un espace de dialogue, de concertation et de représentation auprès des pouvoirs publics sur les questions concernant la Jeunesse et l'Éducation Populaire.»¹². Aujourd'hui le CNAJEP rassemble plus de 70 mouvements nationaux de jeunesse et d'éducation populaire et ainsi que 18 CRAJEP.

En raison de notre sujet, un retour historique me semble pertinent pour envisager les dynamiques à l'œuvre actuellement. Voici une sélection de dates importantes pour le comité breton :

- 1983 : Le CRAJEP Bretagne est créé.
- 1985: Il définit ses objectifs : 1) valorisation du rôle des associations comme facteur de développement de la démocratie, 2) agir pour renforcer et promouvoir les conquêtes sociales déterminantes en matière de jeunesse et d'éducation populaire, 3) prendre en compte et exprimer les préoccupations des jeunes et des adultes, 4) favoriser une meilleure connaissance mutuelle entre les associations de jeunesse et d'éducation populaire membres du CRAJEP.
- 1996 : Il devient une association loi 1901, il aura été pendant 13 ans une association de fait.
- 1999 : Le CRAJEP réalise une enquête sur l'impact des associations de jeunesse et d'éducation populaire de Bretagne. Cette enquête permet de valoriser l'éducation populaire comme un secteur dynamique et employeur (11 5000 salarié.e.s). Il réalise par la même occasion une activité de plaidoyer, il demande la création d'un fond d'aide à l'emploi pour les jeunes, la rénovation du patrimoine bâti pour les centres sociaux, maisons pour jeunes et centres de loisirs et un soutien des pouvoirs publics à la vie fédérative.
- 2014 : Le CRAJEP organise une journée pour échanger sur les pratiques et réflexions dans l'éducation populaire sur le thème : «Quelle place faisons-nous aux jeunes dans nos associations ?»
- 2018 : Après que le CNAJEP est obtenu l'inscription dans la loi de la démarche de dialogue structuré¹³, le CRAJEP Bretagne se voit confier par la Région Bretagne et la

¹² *Le CNAJEP*. (s. d.). CNAJEP. Consulté 28 juin 2023, à l'adresse <http://www.CNAJEP.asso.fr/le-CNAJEP/>

¹³ Le dialogue structuré est une méthode dont l'objectif est de permettre la co-construction des politiques publiques avec les jeunes notamment par la participation et la rencontre des acteurs territoriaux.

DRAJES le recueil de la parole de 200 jeunes et la rédaction d'un guide méthodologique : «Vers un dialogue jeunes / élu.e.s».

Les associations du CNAJEP et celles du CRAJEP Bretagne partagent des valeurs communes. Celles-ci sont listées dans un document adopté en Assemblée Générale du CNAJEP le 15 décembre 2005, la charte de l'éducation populaire. Dans cette charte les AJEP définissent l'éducation populaire : «L'Éducation populaire concourt à la constante transformation de la société en contribuant à construire des alternatives éducatives, économiques, sociales et politiques dans lesquelles les individus soient co-auteurs de leur avenir.». Dans cette définition de l'éducation populaire est notable l'importance de la dimension transformatrice.

Dans la charte de l'éducation populaire on retrouve aussi les valeurs communes aux différentes organisations de l'éducation populaire membres du réseau : l'émancipation, la coopération, la solidarité et la justice.

En somme, le CRAJEP Bretagne a une histoire riche et des valeurs fortes, évoquons maintenant ses missions.

1.3.2. Missions et composition

Le CRAJEP est à la fois un comité selon son acronyme et une coordination volontaire selon ses statuts. D'après le dictionnaire de l'académie française un comité est «la réunion d'un petit nombre de personnes choisies pour délibérer sur une question»¹⁴ et une coordination est l'«action de coordonner»¹⁵, un.e coordinateur.trice étant la personne «qui met en ordre»¹⁶.

Traditionnellement, les têtes de réseau associatifs se définissent en tant que fédération, union, réseau, groupement, mouvement, coordination ou comité. Par rapport aux appellations

¹⁴ 9^e édition (de A à Sérénissime). (s. d.). Consulté 28 juin 2023, à l'adresse <https://academie.atilf.fr/9/consulter/COMIT%C3%89?options=motExact&page=1>

¹⁵ 9^e édition (de A à Sérénissime). (s. d.). Consulté 28 juin 2023, à l'adresse <https://academie.atilf.fr/9/consulter/COORDINATION?options=motExact&page=1>

¹⁶ 9^e édition (de A à Sérénissime). (s. d.). Consulté 28 juin 2023, à l'adresse <https://academie.atilf.fr/9/consulter/COORDINATEUR?options=motExact&page=1>

précitées, les termes de coordination et de comité témoignent d'une volonté importante de transversalité des membres, de coopération et de co-construction ainsi que d'une place forte laissée à la singularité de chaque membre (Le Mouvement Associatif, ADASI, 2016, p8). Contrairement au terme "fédération", les termes "coordination volontaire" ou "comité" semblent moins engageants, pour les associations et personnes qui y participent.

Les missions du CRAJEP, c'est à dire ce que les membres ont souhaité mettre en commun au sein de l'association, sont listées à l'article 2 des statuts.

«Article 2

Le CRAJEP BRETAGNE est une coordination volontaire d'Associations, d'Unions, de Fédérations, de Confédérations, de Mouvements Régionaux et de Délégations régionales de membres du CNAJEP, eux-mêmes créés de manière volontaire.

Ses finalités sont le développement de l'éducation et de la culture comme moyen d'accession à une véritable citoyenneté et de lutte contre les exclusions dans une démarche volontaire.

Il se fixe pour objectifs :

- de favoriser l'information réciproque, la concertation, la réflexion, l'expression et l'action commune au niveau régional, d'associations, d'unions, de fédérations, de confédérations, de mouvements régionaux et de délégations régionales de jeunesse et d'éducation populaire.
- de contribuer à la mise en œuvre d'une politique globale de l'enfance, de la jeunesse et de l'éducation populaire dans leurs dimensions éducatives, sociales, culturelles et économiques permettant la démocratisation, la citoyenneté, l'égalité.
- de valoriser la fonction des associations comme facteur d'éducation et de démocratie.
- de faire reconnaître et de valoriser le statut de l'écu associatif.

Le CRAJEP BRETAGNE agit auprès de toutes les instances régionales afin de promouvoir ces objectifs. Il est une des instances de réflexion sur les questions sociales et économiques de la région BRETAGNE. Il exclut de sa mission la collecte de la répartition des financements publics habituels destinés au fonctionnement des associations qui le composent ainsi que la gestion d'activités socio-éducatives.»

Aujourd'hui, le CRAJEP rassemble 20 associations autour de ce projet :

- 19 associations du collège 1 : c'est-à-dire des associations membres du CNAJEP par leur représentation nationale (AFEV, AROEVEN, CEMEA, CSF BRETAGNE, CONCORDIA, ECLAIREURS ET ECLAIREUSES DE France, FAMILLES RURALES DE BRETAGNE, FÉDÉRATION DES CENTRES SOCIAUX DE BRETAGNE, FÉDÉ B, FÉDÉRATION RÉGIONALE DES MJC, FÉDÉRATION SPORTIVE ET CULTURELLE DE France, FRANCAS, LEO LAGRANGE OUEST, LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT BRETAGNE, MOUVEMENT RURAL JEUNESSE CHRETIENNE, SCOUTS ET GUIDES DE France, UFCV, UNION REGIONALE POUR L'HABITAT DES JEUNES URHAJ, UR PEP)¹⁷ ¹⁸.
- 1 association membre du collège 2 : c'est-à-dire une association régionale qui en fait la demande et dont l'action et la raison d'être correspondent aux finalités et objectifs des statuts : (UNION BRETONNE POUR L'ANIMATION DES PAYS RURAUX UBABAR).

Figure 3 : Logos des associations membres du CRAJEP Bretagne



¹⁷ Par exemple l'UNHAJ (Union Nationale pour l'Habitat des Jeunes) adhère au CNAJEP et l'URHAJ Bretagne, (membre de l'UNHAJ) adhère au CRAJEP Bretagne,

¹⁸ L'adhésion d'une organisation nationale au CNAJEP, ne vaut pas adhésion de sa représentation régionale au CRAJEP. De nombreuses associations adhèrent au CNAJEP mais pas au CRAJEP.



Pour répondre aux ambitions d’être à la fois une instance de réflexion sur les questions socio-économiques bretonnes et d’influence auprès des instances régionales, regardons à présent le fonctionnement et la gouvernance du CRAJEP.

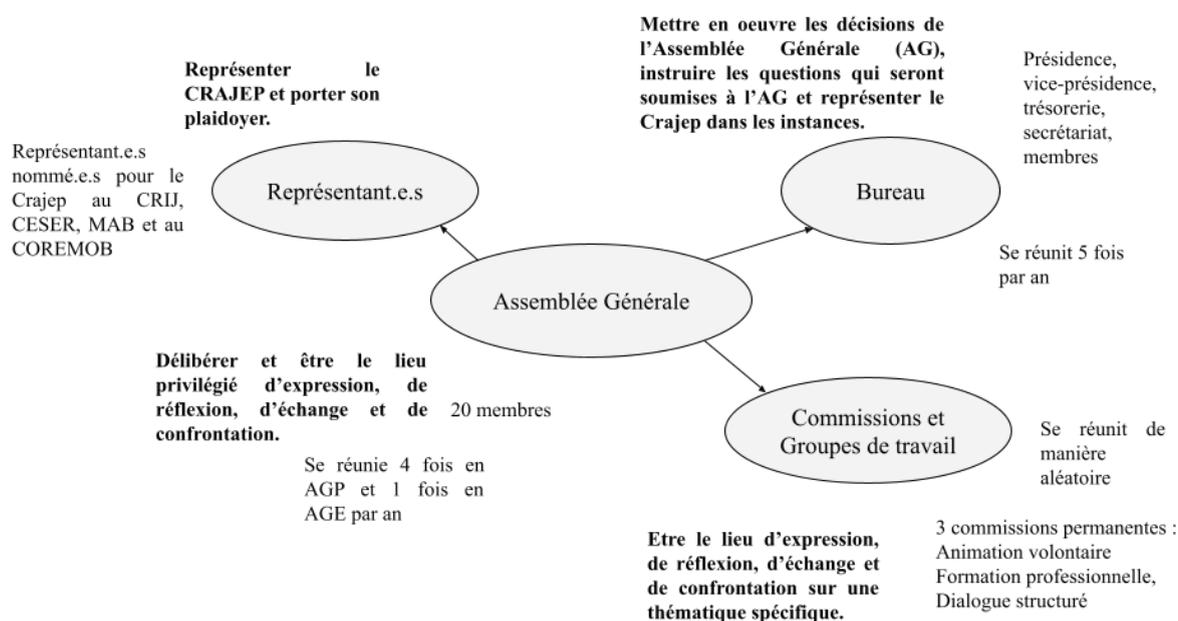
1.3.3. Fonctionnement et gouvernance

Aujourd’hui le CRAJEP a comme principale ressource financière l’adhésion au prix de 150€. Il touche également ponctuellement des subventions. Au vu des faibles recettes, l’association fonctionne principalement par la mise à disposition “gratuite” de personnes par les associations membres. Cependant, la coordination volontaire a déjà rémunéré certaines associations membres pour des actions sur des projets précis du CRAJEP. Elle a aussi accueilli deux stages dédiés à la valorisation et la structuration du CRAJEP (en 2013 et le mien en 2023).

La gouvernance c’est «l’ensemble des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l’organisation avec le projet associatif» (Hoareau,Laville,2008). Le CRAJEP obéit à quelques règles particulières. Ce sont les associations qui ont des mandats et non pas les personnes physiques, il n’y a pas de procuration possible, chaque membre ne dispose que d’une voix et les décisions sont prises sur la base de la majorité des 2/3 de membres présents à l’Assemblée Générale.

Ci-dessous un schéma de la gouvernance du CRAJEP, la coordination volontaire fonctionne grâce à un organe principal se réunissant 5 fois par an l’Assemblée Générale. Cette instance délibérante donne mandat à un bureau, des représentant.e.s ainsi que des commissions et groupes de travail sur des questions particulières.

Figure 4 : Gouvernance du CRAJEP Bretagne, organes, compositions et rôles



Aujourd'hui le bureau est composé de 7 membres : Présidence CEMEA - David BELLANGER, Vice-présidence FRANCAS - Quentin GUEGAN, Trésorerie UFCV - Myriam BLANC, Secrétariat FÉDÉ B - Baptiste LE MASSON, Membre CSF BRETAGNE - Edwin HAGGAN, Membre FRMJC - Filipe NOVAIS, Membre LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT BRETAGNE - Erick PRUNIER.

Pour résumer le CRAJEP Bretagne est une coordination de 20 associations avec un historique riche et ancré dans un réseau national aux valeurs fortes. Cependant, l'objet de l'association est ambitieux et les moyens accordés sont modestes. C'est en partie de ce constat que découle notre objet de recherche consacré à la co-élaboration du projet associatif comme vecteur d'engagement.

1.4. L'objet de recherche : le projet associatif et l'engagement au CRAJEP Bretagne

1.4.1. Origines de la problématique

Pendant un an, en 2020 et 2021, nous avons assuré la représentation de la Fédé B (une fédération d'associations membres) au CRAJEP Bretagne. Durant l'année, nous avons

occupé la fonction de secrétaire du CRAJEP Bretagne et à cette occasion nous avons remarqué quelques difficultés dans le comité comme : celle de trouver des personnes motivées et disponibles pour travailler sur un sujet (même jugé important par l'AGP), le manque de volontaires pour être représentant.e du CRAJEP dans des organisations partenaires et le manque de connaissance des membres du CRAJEP eux même sur ce qu'est cette organisation. Cette expérience nous a motivé à effectuer un stage dans l'association. C'est donc naturellement que nous avons soumis une candidature au CRAJEP dans le cadre du stage de fin d'étude.

Durant l'entretien de recrutement, une fiche de poste nous a été présentée, dans celle-ci la finalité du poste était «d'accompagner le CRAJEP dans la définition de son positionnement dans le paysage institutionnel et de participer aux réflexions sur l'évolution de son organisation». Dans l'intitulé de cette mission, il est question de clarifier le but de l'organisation et de participer à une évolution souhaitée de la structure. Les missions du poste sont déclinées sur 3 axes : positionnement institutionnel et stratégique, valorisation du CRAJEP et de ses actions et proposition d'amélioration de l'organisation du CRAJEP. A partir des missions confiées, il a été décidé par le bureau de travailler en priorité sur l'écriture du projet associatif du CRAJEP.

La décision de travailler prioritairement sur la rédaction d'un projet associatif a été prise car cela permet de répondre à plusieurs questions posées, notamment celles du positionnement institutionnel et de la valorisation de l'association. Surtout, la volonté de prioriser ce sujet du projet associatif vient l'intuition selon laquelle sa rédaction permettrait de renforcer l'engagement des membres au sein de la coordination volontaire.

C'est de cette intuition que provient l'origine de notre problématique, l'élaboration d'un projet associatif qui va permettre un engagement plus conséquent des membres.

1.4.2. Présentation de l'objet de recherche

La problématique de ce mémoire est : La co-élaboration d'un projet associatif permet-elle de renforcer l'engagement des membres d'une coordination d'associations ? L'objet de recherche interroge la capacité à engager ou à renforcer l'engagement des membres d'une structure via l'élaboration d'un projet associatif. Le contexte étant celui d'une

coordination volontaire d'associations, le CRAJEP Bretagne. Et la méthode de rédaction du projet associatif étant celle de l'élaboration collective, conformément aux pratiques de démocratie participative communes aux mouvements d'éducation populaire.

Les objectifs de la recherche sont multiples. Premièrement, il s'agit de comprendre pourquoi et comment les associations membres du CRAJEP s'engagent dans le comité. Puis, d'observer la co-élaboration d'un projet associatif dans une coordination d'associations. Identifier lors de ce processus les difficultés, les freins, les motivations, les bonnes pratiques et les améliorations possibles. Enfin, la recherche devra permettre de déterminer si l'élaboration collective d'un projet associatif a eu un impact immédiat ou futur sur l'engagement des membres.

Notre problématique recherche la pertinence de l'outil de projet associatif pour une coordination d'associations et plus largement pour une association. Elle sonde également les dynamiques d'engagement au sein d'un collectif. En particulier, elle questionne le rapport entre ces deux notions, celle d'engagement volontaire et celle de projet associatif.

Si cette démarche de recherche semble avoir pour origines les besoins de l'association, l'objet tel qu'il est formulé a un intérêt pour celle-ci.

1.4.3. Intérêts de l'objet pour l'association

Premièrement, l'intérêt principal de l'objet du mémoire pour l'association est le travail sur son projet associatif. Plusieurs fois dans son histoire le CRAJEP s'est questionnée sur son rôle et ses missions. Ces questionnements réguliers révèlent un manque de clarté dans le projet associatif de l'association et donc un besoin de mieux le définir. Plusieurs fois, des temps de réflexions sur ce sujet se sont déroulés pendant un groupe de travail, une AGP ou une réunion bureau. Le dernier s'est déroulé en 2018 et a abouti à la rédaction de 3 phrases dans un compte rendu de réunion, le CRAJEP a pour vocation d'être : «1) Une instance de réflexion et d'échanges entre ses membres 2) Une instance qui peut légitimement peser dans les orientations et travaux des politiques régionales 3) Une instance de promotion du fait associatif». Ce dernier temps de réflexion comme les autres n'a pas abouti à des actions concrètes. En somme, l'intérêt de l'association pour cet objet est fondamental.

L'intérêt de cette recherche-action est d'essayer de trouver une solution au fait que certains membres du bureau du CRAJEP témoignent d'une lassitude et d'une fatigue du fait d'un engagement devenu trop lourd et chronophage. Ce sujet étant directement lié à la capacité de l'association à agir.

Enfin, l'intérêt de l'objet pour l'association est sans doute aussi qu'il peut faciliter l'interconnaissance des associations membres du CRAJEP (mieux se connaître, mieux appréhender ce qu'elles ont en commun et de comprendre les différents intérêts et manières de s'engager).

En conclusion l'objet de notre recherche est la co-élaboration d'un projet associatif et l'engagement des membres, il vise à répondre à plusieurs questions notamment à celle des formes d'engagement dans une coordination volontaire d'associations, la méthode pour co-rédiger un projet associatif et le lien entre projet associatif et engagement. Le choix du sujet est motivé par l'objectif de coller au plus près aux missions qui m'ont été confiées durant le stage ainsi que celui d'améliorer la performance de l'association. Si le problème est ancré dans les enjeux de l'association, regardons s'il est tout autant ancré dans ceux de la gestion de l'ESS.

1.5. Ancrage du problème dans les enjeux de gestion de l'ESS

1.5.1. En gestion en général : gouvernance et engagement dans les réseaux

Les organisations de l'économie sociale et solidaire ont pour caractéristiques de coopérer et de faire réseau, en témoigne notamment le 6ème principe coopératif : «la coopération entre les coopératives.» principe selon lequel une coopérative gagne en efficacité en collaborant avec ses paires¹⁹. Autre exemple, celui de la présence importante de têtes de réseau dans l'ESS et dans le monde associatif (voir partie 1.2.3).

Néanmoins, cette idée que la coopération et la solidarité entre les organisations est nécessaire et bénéfique dépasse les frontières de l'ESS. Au sein des 17 objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies qui vise une amélioration sur la question environnementale et sociale l'objectif 17 est intitulé «Partenariats pour la réalisation des objectifs». Il énonce que l'on doit coopérer afin d'atteindre les objectifs ambitieux de

¹⁹ Source : ACI - Déclaration sur l'Identité coopérative internationale - Manchester, 1995

l'ONU notamment en réalisant des partenariats entre les organisations public, des «partenariats public-privé» et les «partenariats avec la société civile»²⁰.

De la même manière, dans le secteur privé lucratif de nombreuses entreprises sont organisées en réseaux d'entreprises, qu'elles soient «organisés autour d'une entreprise centrale[...] exemple du secteur automobile», «pour optimiser des effets de réseaux : les réseaux d'alliance des compagnies aériennes» ou des «réseaux informels auto-organisés : les districts industriels». (Ferrary, Pesqueux, 2004)

Ainsi, qu'il s'agisse de réseau d'organisation publics, mixtes ou d'entreprises capitalistes les dynamiques de réseaux et de coopérations sont nombreuses. Notre problématique fait alors écho aux enjeux de gestion que sont la gouvernance et l'engagement des membres dans ces organisations. De plus, certains réseaux d'entreprises privés lucratives adoptent une démarche RSE. En ayant d'autres buts que la maximisation des profits, ces organisations se complexifient et se rapprochent d'organisation de l'ESS.

Notre sujet s'ancre également en gestion parce qu'il évoque un objet important pour les entreprises. Selon le baromètre entreprise de la FNEGE (2015) la mobilisation et l'engagement des cadres et de l'ensemble des acteurs est un des 5 sujets de préoccupations des entreprises françaises. D'après l'étude, l'engagement des ressources humaines permet à l'entreprise d'être en capacité «[d']opérer des transformations permanentes» et d'«accélérer les processus de décision» et donc d'avoir un avantage concurrentiel.

1.5.2. Dans l'ESS, l'associatif et l'éducation populaire : mieux coopérer

Notre objet de recherche est également ancré dans l'ESS, le monde associatif et l'éducation populaire.

Premièrement, si on considère que les enjeux de l'ESS institutionnalisés sont les 5 objectifs de la loi de 2014, un des enjeux est de «consolider le réseau, la gouvernance et les outils de financement des acteurs de l'ESS.» Ainsi notre objet de recherche correspond parfaitement à cet objectif de consolider les réseaux d'acteurs de l'ESS.

²⁰ Source : *ODD17—Partenariats pour la réalisation des objectifs*. (2023, juillet 28). L'Agenda 2030 en France. <https://www.agenda-2030.fr/17-objectifs-de-developpement-durable/article/odd17-partenariats-pour-la-realisation-des-objectifs>

Ensuite, les associations rencontrent des difficultés spécifiques liées à leurs statuts et leurs modèles. Plus inquiétant, les associations subissent de nombreuses entraves comme «les entraves matérielles et financières», «les attaques symboliques» et «les répressions, judiciaires et policières»(Delfini et al.,2021). Face à cela une solution pourrait être de faire réseau et améliorer les fonctionnements. Enfin, comme le suggère Nathalie Dubost (2015), le projet associatif pourrait être une manière d'innover dans les associations.

En dernier lieu, nous avons déjà évoqué les actualités des AJEP avec comme réponse éventuelle qu'elles fassent réseau (partie 1.1.3). Il faut également rappeler que la coopération fait partie des valeurs de l'éducation populaire : avoir «la profonde conviction que tout être humain détient les moyens de se construire une compréhension du monde, à condition qu'il puisse entrer en relation avec ses semblables dans un rapport de coopération, même conflictuel»²¹. Pour terminer, concernant la gestionnarisation et la crise de sens auxquelles font face les AJEP (Rousseau, 2001) le projet associatif est peut-être une réponse, justifiant la pertinence de l'objet de recherche.

Le projet associatif et l'engagement associatif sont deux notions assez peu développées par la littérature scientifique mais avec un lien certain. C'est ce que nous développerons dans la deuxième partie.

²¹ Source : CHARTE DE L'EDUCATION POPULAIRE : Adoptée par l'Assemblée Générale CNAJEP - 15 décembre 2005

2. Revue de la littérature

La revue de littérature est incontournable dans les travaux de recherches en ce qu'elle vise à faire un état des lieux de la recherche sur le sujet traité.

Concernant notre objet, la co-élaboration d'un projet associatif et l'engagement des membres, nous verrons d'abord ce qu'est un projet associatif (2.1.), ensuite nous explorerons la notion d'engagement (2.2). et pour finir nous nous intéresserons au lien entre projet associatif, action collective et engagements dans une tête de réseau associative (2.3.).

2.1. Le projet associatif, un outil de gestion

2.1.1. Définitions et objectifs du projet associatif

Le projet associatif est un terme émergent en gestion des organisations non lucratives. C'est par conséquent une notion qui devient de plus en plus présente dans le vocabulaire des responsables associatif.ve.s. Cependant, la définition de cette notion n'est pas bien établie. Pour le RESAM (point d'appui à la vie associative du pays de Morlaix), le projet associatif est «le résultat d'une réflexion collective sur ce que souhaitent réaliser les membres de l'association et sur la manière dont ils veulent le faire, compte tenu de la situation actuelle de leur structure.»²². Pour le CNOSF (Comité National Olympique et Sportif Français) c'est un «Document formalisé présentant à la fois les orientations politiques de la structure et les axes des actions à mener pour répondre à ces objectifs.» . Enfin Nathalie Dubost en 2010 définit le projet associatif comme la «carte d'identité de l'association, [...] un document formalisé qui décline les valeurs fondamentales et fondatrices de cette dernière. Il est en général un développement de l'article 2 des statuts, relatif au but et à l'objet social».

Des nombreuses définitions qui existent 5 critères ressortent, le projet associatif est :

- Un document rédigé et formalisé,
- Diffusé en interne et en externe,
- Construit avec les administrateur.ice.s de l'association,
- Qui réalise un état des lieux de l'association,
- Et définit les orientations stratégiques de l'association.

²² *Écrire son projet associatif.* (2023, juillet 10). RESAM. <https://www.resam.net/ecrire-son-projet-associatif.html>

Aujourd'hui rien n'oblige les associations à rédiger un tel document²³. Alors, pourquoi certaines associations décident-elles d'adopter un projet associatif ? C'est d'abord un document qui permet de se positionner stratégiquement : «[...]le projet associatif peut être un moyen pour l'association de bien clarifier son rôle, ses missions, et de se positionner par rapport aux autres intervenants du secteur.» (Dubost, 2020). De plus, cela permet de «donner du sens à ses actions en formalisant la raison d'agir au sein de l'association. Faire le point sur l'association. Avoir une ligne directrice commune à l'ensemble des acteurs (bénévoles, salariés et adhérents). Présenter et communiquer sur l'association.»²⁴. Tandis que l'association est par définition un espace où diverses personnes se retrouvent pour accomplir un objet commun, le projet associatif est un outil qui doit permettre de se questionner sur cet objet commun et ainsi faire converger les aspirations de chacun.e.

Une autre explication à l'utilisation de plus en plus importante du projet associatif est peut être que devant la gestionnarisation de certaines associations et leur dépolitisation, la crise de sens des bénévoles comme des salarié.e.s pousse les associations à se questionner sur leur projet. La rédaction du projet associatif étant un processus permettant cela.

A l'instar des statuts d'une association, le projet associatif est un document fondateur et donc il se doit d'être stable mais aussi d'être réactualisé afin d'être cohérent avec la réalité de l'association. Si les auteur.e.s sur le sujet ne définissent pas toujours une temporalité après laquelle le projet associatif doit être retravaillé. Il est loisible de constater que la pratique fait osciller la réactualisation entre 2 et 6 ans selon les associations. C'est donc un outil vivant et évoluant avec l'organisation à laquelle il appartient.

2.1.2. Les notions connexes à celle de projet associatif

Les caractéristiques du projet associatif correspondent à celles d'outils de gestion aux appellations diverses. Dans cette partie il s'agit d'évoquer une liste non exhaustive d'outils connexes afin de mieux appréhender la notion de projet associatif.

²³ Dans le domaine du médico-social il est incité par la loi (Dubost, 2020)

²⁴ *Écrire son projet associatif.* (2023, juillet 10). RESAM. <https://www.resam.net/ecrire-son-projet-associatif.html>

- **La motion d'orientation, le projet politique ou la politique générale:** Dans les AJEP, de nombreuses associations possèdent un document avec le nom de “projet associatif”, de “motion d'orientation”, de “projet politique” ou de “politique générale”. Contrairement à la notion de projet associatif, les trois autres notions sont utilisées également dans des organisations très militantes, dans des syndicats ou dans des partis politiques. Comme pour le projet associatif, ce sont des documents stratégiques et de communication. Généralement les documents qui portent l'un de ces trois noms sont politiques et les orientations stratégiques de l'association y sont largement détaillées (contexte, méthode, moyens et objectifs). Ces notions sont donc des formes spécifiques de projet associatif pour des organisations qu'il est possible de qualifier de militantes.

- **La raison d'être :** Depuis la loi PACTE²⁵ de 2019, les entreprises peuvent adopter une raison d'être. L'article 1833 du code civile dispose que : «Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité.». Par l'adoption de la raison d'être les entreprises capitalistique²⁶ «[...]se positionnent sur des questions d'intérêt général ou des enjeux qui vont au-delà de la recherche du profit à court terme»²⁷. Ainsi, comme pour le projet associatif, il est question pour l'organisation de clarifier un objectif collectif et ambitieux d'intérêt général, cet objectif ayant pour ambition d'être communiqué assez largement. Cependant, la raison d'être ne permet pas de réaliser un état des lieux ni de préciser les orientations stratégiques de l'entreprise, elle s'apparente plutôt à l'objet ou le but d'une association.

- **La stratégie d'entreprise :** Le terme stratégie d'entreprise est très utilisé dans la littérature de la gestion. Pour Alfred Chandler dans *Strategy and structure* (1962) : «Strategy is the determination of the basic long-term goals of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.». La stratégie d'entreprise est pour cet auteur un objectif à long terme

²⁵ Loi relative à la croissance et la transformation des entreprises

²⁶ Formule de Proudhon, par opposition aux entreprises de l'ESS.

²⁷ *A quoi sert la « raison d'être » dans les entreprises?* (2019, juillet 8). HBR France. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/07/26856-a-quoi-sert-la-raison-detre-dans-les-entreprises/>

et un plan d'action pour y répondre. Ces deux principales composantes (objectif long terme et plan d'action) sont aussi constitutives du projet associatif d'une association. La notion de stratégie d'entreprise et celle de projet associatif sont donc très proches. Cependant, la différence fondamentale se situe dans l'objectif de l'usage de l'outil de gestion. Une entreprise privée lucrative aura pour but de maximiser les profits alors que l'association cherchera à remplir au mieux la mission d'intérêt général qu'elle s'est confiée.

2.1.3. Contenu et forme du projet associatif

Le projet associatif est donc un document complémentaire aux statuts d'une association, il les précise notamment sur l'objet de l'association et ses missions. Nous avons vu aussi que cet outil a des objectifs : réaliser un état des lieux et définir des orientations stratégiques. Pour ce faire, le projet associatif peut prendre différentes formes tant que le document est rédigé et formalisé. La doctrine ne fixe pas de longueur précise à ce document, il doit être adapté aux actions de l'association, son secteur d'activité et ses parties prenantes. La forme du document peut donc être très différente selon les associations. Par exemple, le projet associatif du CNAJEP fait 4 pages, celui des CEMEA en fait 32 et celui du MRJC 41. Aussi il n'y a pas de consensus sur ce que doit exactement comporter un projet associatif, celui-ci doit être adapté à l'association qu'il supporte.

Le guide du CNOSF propose le plan suivant : «I. Période du projet, II. Valeurs de l'association, III. Les objectifs poursuivis, IV. Les partenaires de l'association, V. Les actions de l'association, VI. L'évaluation».

Pour arriver à élaborer ce document, le RESAM propose de se poser collectivement 3 questions «Qui sommes-nous?», «Vers quoi voulons-nous aller» et «Comment voulons-nous y aller ?». Le CNOSF quant à lui, propose de réaliser un diagnostic complet grâce au guide qu'il a développé, une démarche un peu moins collective et plus gestionnaire.

En conclusion, le projet associatif est un outil de gestion qui permet à une association d'établir une stratégie et de communiquer. Il est le résultat d'une démarche partagée entre les

acteur.ice.s d'une association et donc le résultat d'engagements au service d'un projet commun. C'est cette notion d'engagement que nous allons envisager à présent.

2.2. L'engagement, une notion difficile à apprécier aux diverses motivations et statuts

2.2.1. L'abondance de définitions du mot engagement

«L'engagement c'est l'amitié, l'enrichissement par l'échange, le partage de causes communes, l'enrichissement culturel et intellectuel...»²⁸. Cette définition personnelle de Laurent Berger ancien secrétaire général de la CFDT témoigne de la réciprocité dans l'engagement, l'engagement c'est donner et recevoir.

Il existe plusieurs définitions du mot engagement. La première étant l'«action de mettre en gage quelque chose» par exemple un meuble. La seconde également juridique est le «contrat [...] par lequel une personne engage les services d'une autre personne» mais aussi le «contrat [...] par lequel un personne engage ses services», par exemple dans l'armée. L'engagement peut également signifier l'«action d'engager, par une promesse de fidélité, sa vie sentimentale ou religieuse». Aussi, l'engagement est la promesse par laquelle une personne s'engage en vue d'une action précise ou d'une situation donnée, l'obligation étant souvent traduite par un contrat écrit. Enfin, il peut aussi être défini comme la «Participation active, par une option conforme à ses convictions profondes, à la vie sociale, politique, religieuse ou intellectuelle de son temps.»²⁹

De ces 5 définitions, il semble commun que l'engagement est un choix et qu'il engage la responsabilité de celui ou celle qui le prend. Le type d'engagement qui nous concerne ici est l'engagement associatif, il correspond à la dernière définition, celle d'une participation active à la vie sociale en cohérence avec ses convictions.

En France, l'engagement associatif bénévole est permis grâce à la liberté d'association. Cette liberté est garantie par la constitution depuis un célèbre arrêt du 16 juillet

²⁸ Citation issue de l'ouvrage sous la direction de Eric Chenut (2022) Comment revivifier les solidarités ? L'engagement, un remède à la crise (p.57-60) <https://www.jean-jaures.org/publication/comment-revivifier-les-solidarites-lengagement-un-remede-a-la-crise/>

²⁹ *ENGAGEMENT: Définition de ENGAGEMENT.* (s. d.). Consulté 18 juillet 2023, à l'adresse <https://www.cnrtl.fr/definition/engagement>

1971 rendu par le Conseil Constitutionnel. La liberté d'association comprend notamment la liberté de créations et la liberté d'adhérer ou de ne pas adhérer à une association (Damarey, 2016). Nous constatons que l'engagement associatif bénévole est valorisé notamment dans le code du travail et peut permettre d'accéder à certains avantages³⁰.

2.2.2. Les formes d'engagement dans une association : le salariat et le bénévolat

A l'instar, de ce que le sociologue Henri Desroches a observer dans les coopératives³¹, les associations fonctionnent grâce à un pôle économique et un pôle politique. Le pôle politique est composé de bénévoles et fixe les orientations de l'association et le pôle économique étant composé de salarié.e.s et mettant en œuvre le projet défini.

Dans les associations, cohabitent donc deux groupes de personnes aux objectifs et intérêts distincts, les salarié.e.s et les bénévoles.

- **Le salariat** : D'après le rapport «La France associative en mouvement» de Recherches et Solidarités paru en octobre 2022, les associations fonctionnent grâce à 1 814 000 salarié.e.s soit 9,2% des salarié.e.s du secteur privé. Ce chiffre concerne seulement les associations employeuses françaises (146 740 sur 1 500 000), les autres ayant un fonctionnement uniquement bénévole.

Les salarié.e.s associatifs cherchent en partie à travailler autrement. Si les organisations associatives ne répondent pas complètement à cette espérance, l'association d'autant plus quand elle est petite permet aux travailleur.euse.s de s'épanouir professionnellement en permettant plus d'autonomie dans les missions et plus de soutien et de solidarité entre les membres (Lodewick, 2012).

Pour Laura Nirello et Lionel Prouteau, la présence dans les associations de bénévoles et de salarié.e.s est un mélange des genres qui ne facilite pas une «relation salariale de droit commun.». La théorie de Weisbrod (1983) et Preston (1989) parle de «don du travail» concernant les salarié.e.s associatif.ve.s qui accepteraient une rémunération plus faible en contrepartie d'externalités sociales positives et d'œuvrer pour l'intérêt général (Nirello, Prouteau, 2016).

³⁰ Article R5151-16 du Code du travail

³¹ Quadrilatère de Desroches 1976

Le rôle de salarié.e.s est d'autant plus compliqué dans le secteur de l'animation que pour Francis Lebon (2009) la frontière entre salariat et bénévolat serait encore plus mince parce que fortement marquée par la logique du don et de la passion. De surcroît, l'entrée dans le secteur de l'animation se fait le plus souvent par un diplôme non professionnel (le BAFA) ce qui entretient la confusion (ibid). Dans un article de 2020, Simon Cottin-Marx explore les relations de travail dans les entreprises associatives et confirme cette difficulté en précisant qu'il y aurait parfois un déni de responsabilité de la fonction employeur.

- **Le bénévolat** : Les associations en France fonctionnent principalement grâce à 20 millions de bénévoles³². D'après le rapport «La France bénévole en 2023» de Recherche et Solidarités paru en juin 2023, même si le terme de bénévolat n'est pas toujours reconnu, de nombreux français.e.s donnent gratuitement du temps à une association. Sur les 22,8% des français.e.s bénévoles en association, 9,2% ont un engagement hebdomadaire, les autres ont un engagement mensuel ou ponctuel.

D'après le même rapport, les 3 principales satisfactions des personnes qui s'engagent associativement sont : être avec les autres (le contact et les échanges, la convivialité), être dans l'action (être efficace et utile, le sentiment de changer les choses, faire progresser l'association ...) et se réaliser (épanouissement personnel, découvrir un univers jusque-là inconnu, la reconnaissance sociale...). Pour la sociologue Stéphanie Vermeersch (2004) le bénévolat est une activité socialisante qui a deux motivations principales: l'éthique et le plaisir.

Il est possible de constater que dans les associations, on assiste à une diversification du bénévolat et un renforcement de son rôle utilitariste (Demoustier, 2002). En effet, «le bénévolat existe sous plusieurs formes : bénévolat d'activité, bénévolat d'administration, bénévolat ponctuel, etc.». «Pour l'association, le bénévolat incarne deux dimensions fondamentales : d'une part, le bénévole intègre une dimension politique quand il est analysé sous le prisme du militantisme, de l'activisme et, d'autre part, il implique une dimension économique quand il est analysé comme forme de travail». Ainsi le bénévole a une dimension de travailleur comme le salarié.e, bien qu'elles et ils «participent librement à l'activité de l'association», «des hiérarchies, normes et enjeux [...] régissent leurs travaux» (Artis, 2021).

³² Chiffres d'après Le Mouvement Associatif

Les deux principales formes d'engagement dans l'association sont le salariat et le bénévolat³³, toutes deux pouvant correspondre à une forme de travail. L'engagement salarié oscille parfois dangereusement entre engagement contractuel et engagement militant et d'autant plus dans le domaine socio-éducatif.

Dans le cadre de notre étude nous nous demandons comment pouvons-nous apprécier et favoriser l'engagement, l'implication organisationnelle semble être une notion pertinente.

2.2.3. L'implication organisationnelle, un concept qui peut partiellement mesurer l'engagement dans une organisation

L'implication organisationnelle est un concept en science de gestion présenté par Mowday, Porter et Steers (1982) puis repris par Allen et Meyer (1990). L'implication organisationnelle permet de caractériser la relation entre un salarié et une organisation dans l'objectif de la développer (Commeiras, 1991).

Pasquier et Valéau (2011) explique le modèle tridimensionnel selon Allen et Meyer, l'implication organisationnelle a trois composantes: implication affective, implication normative et implication continue.

- «L'implication affective correspond à un attachement émotionnel, à une identification et à un engagement des salariés vis-à-vis de l'organisation.»
- «L'implication normative repose sur un sentiment d'obligation morale poussant le salarié à rester dans l'organisation.»
- «L'implication continue est [...] une attention donnée aux coûts associés à un éventuel départ.»

L'implication organisationnelle a fait l'objet de quelques travaux en français. Pasquier et Valéau en 2011 ont établi un lien «quasi implicatif» entre anxiété et implication organisationnelle. En 2006, Prat dit Hauret «étudie la pertinence des concepts d'implication organisationnelle et de satisfaction au travail dans le contexte de cabinets d'expertise comptable» et trouve que les deux notions n'ont pas de corrélation entre elles.

Ainsi, les deux études utilisent le concept d'implication organisationnelle pour observer une autre notion (l'anxiété et la satisfaction au travail). L'implication organisationnelle par son

³³ Il existe également d'autres formes d'engagement notamment le volontariat

objectif de comprendre la relation entre une personne et une organisation semble alors un concept pertinent afin d'évaluer l'engagement dans une organisation non lucrative.

La notion d'engagement peut désigner une adhésion à une association, un contrat de travail et une mission de bénévolat. Elle est donc complexe et difficile à quantifier mais n'est pas pour autant impertinente pour notre objet d'étude qui vise à observer la co-construction du projet associatif d'une tête de réseau. Alors, il est loisible de se questionner sur le fait que le projet associatif est un impact sur l'engagement des membres dans une tête de réseau d'associations.

2.3. Le lien entre projet associatif et engagement dans une tête de réseau associative

2.3.1. Le projet associatif peut favoriser l'engagement en donnant du sens et en créant de nouveaux savoirs

Nous avons vu précédemment (partie 2.1) que le projet associatif est un document qui a pour objectif de favoriser le développement d'une association en fixant une stratégie et en permettant de communiquer sur l'association. Nous nous demandons alors si le projet associatif peut avoir un effet sur l'engagement.

Pour le RESAM, qui accompagne de nombreuses associations, le projet associatif permet de «donner du sens à l'action» pour les bénévoles, salarié.e.s et adhérent.e.s. C'est -à-dire de se poser une question essentielle pour les organisations acapitalistes de l'objectif commun. Donner du sens est primordial, du moins pour les bénévoles, 86% disent s'engager pour «être utile à la société et agir pour les autres» (Bazin et al.,2023). De plus, (re)donner du sens à l'action c'est renforcer le poids à la dimension politique de l'association par apport à la dimension économique et donc de préserver cette combinaison étroite historique aux associations (Laville, 2022).

Deuxièmement, le projet associatif peut favoriser l'engagement en ce qu'il va créer de nouveaux savoirs. Nathalie Dubost a observé que l'écriture d'un projet associatif permettait «la conversion de savoirs tacites individuels en savoirs explicites collectifs»(2015). C'est à dire que les administrateur.ice.s avaient tou.te.s des savoirs tacites élevés (ce qui les avait fait

s'engager de manière importante) mais que les différents temps de travail sur le projet associatif ont permis de «verbaliser des opinions et de les échanger» ainsi que de «poser des questions qui n'avaient pas été abordées de façon "officielle" dans la vie de l'association». De cette manière, cela a conduit à créer des connaissances «ancrées au niveau du groupe» d'administrateur.ice.s investit dans les temps de travail. Aussi, le projet associatif (en tant que document) a permis de partager ces nouvelles connaissances à un public beaucoup plus large que les rédacteur.ice.s, faisant ainsi bénéficier de ces acquis un large groupe de personnes.

Le projet associatif pourrait donc avoir une conséquence sur l'engagement des membres dans les associations en permettant de donner du sens et en créant de nouvelles connaissances. Si son intérêt pour une association a été précédemment exploré, regardons maintenant s'il peut avoir une utilité pour les associations particulières que sont les têtes de réseau.

2.3.2. La nécessité d'un projet politique dans un réseau de réseaux

Dans la partie 1.2.1 nous avons vu ce qu'était une tête de réseau associative, c'est-à-dire un réseau de réseaux ayant à minima pour missions l'animation du réseau et la représentation d'intérêt.

Dans un article intitulé «De la gouvernance d'un réseau à la gouvernance d'un réseau de réseaux» de Christophe Assens et Aline Courie Lemeur, ont observé les différences entre réseau et fédération de réseaux (2014). En effet, selon l'étude dans un réseau la gouvernance est socio-économique et dans un réseau de réseaux la gouvernance est à la fois politique et socio-économique.

Concernant le réseau : «la gouvernance repose sur un pacte de solidarité pour fédérer des autorités multiples» et «le sentiment d'appartenance au réseau crée de la confiance et confère de la valeur aux relations» (exemple de la Macif)

Pour le réseau de réseaux : «la gouvernance vise à fédérer des coalitions composées d'autorités multiples, au sein desquelles la confiance existe et entre lesquelles les rivalités de pouvoir subsistent. Il existe donc des enjeux de pouvoir d'une coalition (réseau membre) par rapport aux autres réseaux-membres, que l'on retrouve dans la négociation politique sur

l'évolution des règles d'adhésion et d'échange dans le réseau.» (exemple de l'Union Européenne).

Assens et Courie Lemeur dressent donc plusieurs constats sur le réseau. Premièrement, plus il grandit, plus il est difficile à gouverner. Deuxièmement, l'enjeu dans un réseau de réseau est de gérer «l'intérêt collectif» sans impacter les libertés des membres. Au sujet de ce second point cette notion peut faire écho au principe de subsidiarité présent dans les politiques publiques, s'il est compétent c'est l'organe le plus proche qui doit agir.

Le constat dans un réseau de réseaux est le même avec deux différences. D'abord la notion de confiance n'aura plus le rôle fédérateur qu'elle avait dans un réseau. Par conséquent la fédération de réseaux va devenir un lieu de «lutte de pouvoirs» et il est nécessaire de «trouver de nouveaux mécanismes fédérateur».

En conclusion le réseau de réseaux est un lieu de pouvoir dans lequel il est nécessaire que la gouvernance soit socio-économique et politique. Un développement du réseau sans consensus politique est alors très difficile. Concernant une tête de réseau associative, le projet associatif comme il a été envisagé jusqu'alors est par conséquent pertinent.

2.3.3. L'Adhésion et l'engagement à une tête de réseau à réinventer par l'action collective

Selon Brigitte Giraud administratrice du Mouvement Associatif, le monde associatif français s'est constitué durant le 20ème siècle en mimétisme avec le monde institutionnel sous forme de pyramides avec à leurs sommet des têtes de réseau. Pourtant depuis une quinzaine d'années leur existence est remise en question³⁴.

La critique principale faite aux têtes de réseau est qu'elles auraient oublié leur raison d'être c'est à dire être au service de leurs adhérent.e.s. A la place, elles réalisent de nombreux projets, devenus obligatoires à leur survie économique.³⁵ C'est exactement ce que décrit Donovan Thual dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude dans une fédération d'association d'éducation populaire (2021). Il décrit un réseau qui ne se connaît pas (près de 80% des

³⁴ Le Mouvement associatif (Réalisateur). (2021, juin 23). *Les réseaux en tête de l'innovation*. <https://www.youtube.com/watch?v=DE71LCNgkTM>

³⁵ *ibid*

associations connaissent très peu les autres associations) et surtout un développement de l'association seulement autour de projets et non structuré autour de la vie associative.

Par ailleurs, les personnes s'engagent avant tout dans une association pour faire ensemble (Bazin et al.,2023), par extension l'adhésion à une fédération est en partie motivé par cela. A défaut d'avoir trouvé une étude sur les motivations de l'engagement dans une fédération d'association, l'étude sur le fonctionnement des têtes de réseau associatives de l'ADASI (2016) conclue sur le fait que les têtes de réseau «doivent évoluer pour correspondre aux attentes de leurs membres» et que la valeur ajoutée des têtes de réseau est d'accompagner les associations membres et de coordonner les acteur.ice.s. Ce que dit cette étude est qu'il faut revenir aux fondamentaux de ce qu'est une tête de réseau c'est à dire un acteur de coordination au service de ses membres.

Pour conclure, si la co-élaboration est la méthode privilégiée pour élaborer un projet associatif, elle est surtout un enjeu pour les fédérations associatives qui retirent leur légitimité de l'action collective de leurs membres. Le projet associatif répond à la nécessité pour une tête de réseau d'avoir un projet politique et permet d'entrevoir l'opportunité de favoriser l'engagement en donnant du sens et en créant de nouveaux savoirs.

Désormais nous allons présenter la méthodologie de recherche qui nous permettra de répondre à notre question : **La co-élaboration d'un projet associatif permet-elle de renforcer l'engagement des membres d'une coordination d'associations ?**

3. Méthodologie

Le design de la recherche «a pour objectif de définir quels sont les moyens nécessaires pour répondre à la problématique afin de former un ensemble cohérent avec la littérature : méthodes d'analyse, types, sources et techniques de recueil des données, composition et taille de l'échantillon.» (Royer, Zarlowski, 2014). Il s'agit dans cette partie de définir la méthodologie de celui-ci. Dans un premier temps nous présenterons la méthodologie de la recherche intervention (3.1.), puis nous verrons comment seront collectées les données (3.2.) et enfin nous verrons comment nos données seront analysées afin de répondre à la problématique (3.3.).

3.1. Recherche-action : Justifications et présentation

Nous avons choisi pour répondre à notre problématique les modalités de la recherche-action, c'est une méthode de recherche qui correspond aux enjeux du stage universitaire en ce qu'elle vise à «à se concentrer simultanément sur l'action et sur la production de connaissances scientifiques» (Jouison-Laffitte, 2009).

La recherche intervention et la recherche action sont deux modes de recherche qui ont des points communs : la «forte présence du contexte», le «maintien d'une distance nécessaire» et la «visées avant tout épistémiques et non praxéologiques» (Merini, Ponté, 2008). Ce dernier point commun peut être résumé par la phrase de Jean Claude Moisdon directeur de recherche à Mines Paristech : «Le bonheur dans la recherche intervention ce n'est pas de valider des hypothèses [...] au contraire c'est la surprise»³⁶.

Cependant la recherche intervention et la recherche-action se différencient en ce que la première cherche à «problématiser des problèmes professionnels rencontrés» alors que la seconde «cherche à les résoudre»(Merini, Ponté, 2008). La visée transformatrice étant plus importante dans la recherche-action que la recherche intervention (ibid).

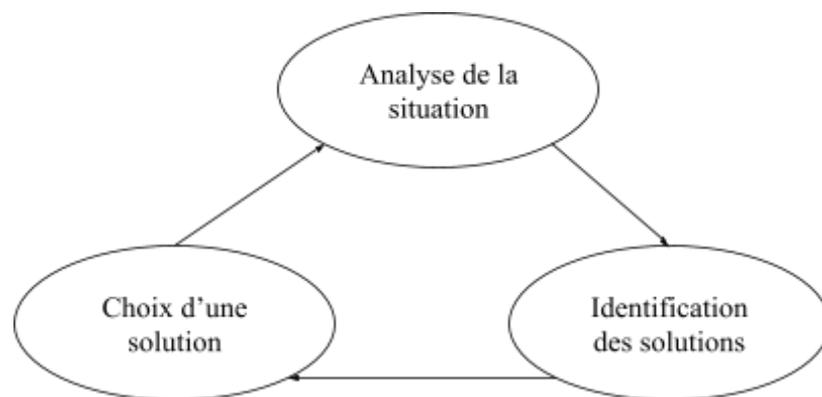
Au vu des enjeux de ce stage pour le CRAJEP et étant la seule personne à avoir son temps de travail dédié à l'association nous avons choisi de répondre à notre objet de

³⁶ Source : Xerfi Canal (Réalisateur). (2016, juin 7). *Jean Claude Moisdon, La recherche intervention en entreprise.* <https://www.youtube.com/watch?v=kldbqwbU8FI>

recherche avec la méthode de la recherche action. Plus précisément, il n'était pas possible d'engager la rédaction du projet associatif sans être un acteur principal.

Pour Estèle Jouison-Laffitte (2009) qui se fonde sur les travaux de Lewin (1946) et de Susman et Evered (1978), la recherche action est cyclique et repose sur 3 phases «analyse correcte par le chercheur de la situation», «identification de toutes les solutions possibles» et sur le «choix de la plus appropriée».

Figure 5 : Démarche cyclique de la recherche-action



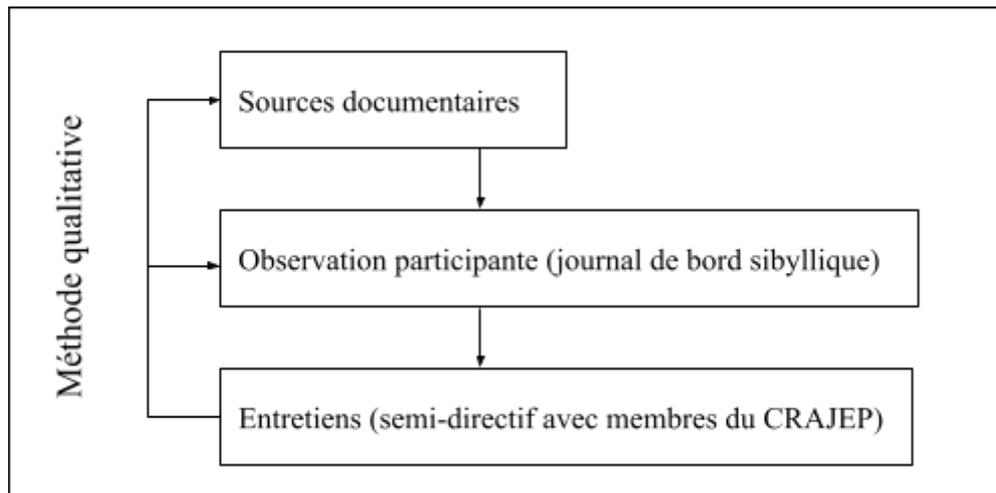
Nous avons donc essayé d'adopter cette démarche en 3 temps à chaque moment du stage. De plus, nous avons eu à l'esprit d'associer chacune des parties prenantes³⁷ et principalement les membres de la coordination volontaire.

³⁷ Partie prenante : au sens de la définition de Freeman (1990)

3.2. Collecte de données

L'étude repose sur une méthode qualitative. Le recueil des données a été réalisé par l'étude de sources documentaires, l'observation participante et la réalisation d'entretiens avec les membres du CRAJEP.

Figure 6 : Organisation du recueil de données



3.2.1. Sources documentaires

Le premier type de données que nous avons collecté sont les sources documentaires. Assurément, elles sont en partie des travaux de recherches et par conséquent listées dans la bibliographie. Cependant nous avons également utilisé d'autres documents qui concerne exclusivement le CRAJEP Bretagne :

- les documents interne et archives (principalement les comptes-rendus d'Assemblée Générale et réunion de bureau ainsi que les bilans d'activités),
- 3 rapports ou bilans de stage : Maelys HERVE-GUSTAVE pour la Région Bretagne, Les mouvements de jeunesse et d'éducation populaire en Bretagne, 2022 / Mickaël GUANEL, CRAJEP Bretagne : Quelle plus-value pour le territoire breton ?, 2013 / CRAJEP LARES, Mouvements de Jeunesse et d'Education Populaire en Bretagne, 1999,
- et des articles de presse.

3.2.2. Observation participante : tenue d'un journal de bord sibyllique

Afin de collecter les données de l'observation participante nous avons décidé d'utiliser un journal de bord. Plus précisément nous avons utilisé la méthode de Alexis Laszczuk et Lionel Garreau du journal de bord sibyllique.

Le journal de bord sibyllique est composé de 5 parties. Premièrement, les informations de base sur l'événement (date, durée, lieu, sujets et participant.e.s). Deuxièmement, les «anticipations» qui résultent des événements passés et de la littérature du domaine de recherche concerné. Ensuite le «compte-rendu» de l'événement qui vise à «relater de façon factuelle le contenu et le déroulé de l'événement, ainsi que des éléments de contexte». 4ème partie l'«écarts et analyses» de ces écarts. Pour finir une partie «reflexibilité» dans laquelle sont inscrit «les éléments issus du processus de réflexivité du chercheur», c'est à dire que «le chercheur [...] ne rapporte pas simplement des faits, mais construit son interprétation sur des éléments recueillis sur le terrain» (Laszczuk, Garreau, 2018).

Nous avons repris quasiment à l'identique la proposition de contenu et de présentation d'Alexis Laszczuk et Lionel Garreau.

Figure 7 : Structure de rédaction du journal de bord

Date :		Durée :	
Lieu :		Sujets :	
Participant.e.s :			
Anticipations			
<i>Cette partie équivaut à répondre à la question "que va t'il se passer ? "</i>			
Compte-rendu			
<i>Cette partie équivaut à répondre à la question "que s'est t'il passé ?"</i>			
Écarts et analyses			
<i>Cette partie équivaut à répondre à des questions telles que "quels sont les écarts entre les anticipations et la réalité ?",</i>			
Reflexibilité			
<i>Cette partie équivaut à répondre à des questions telles que "Que faut-il faire pour la prochaine fois?", "Quels phénomènes sociaux et organisationnels s'expriment ?"</i>			

Sont relaté dans le journal de bord (annexe 1) les événements qui respecte deux conditions :

- l'événement se déroule avec la présence de membre du CRAJEP Bretagne,
- l'événement à entièrement ou en partie comme sujet la rédaction du projet associatif.

Les autres expériences (rendez-vous, entretiens, participation à une commission/ un temps de travail) vécues durant le stage et ayant un lien direct avec l'objet de recherche sont listées en annexe 2.

3.2.3 Entretiens semi-directifs avec les membres du CRAJEP

En dernier lieu la collecte de données repose sur la réalisation d'entretiens semi-directifs avec les membres du CRAJEP. Les objectifs des entretiens sont multiples. D'abord il s'agit comprendre les actions de l'AJEP, ses valeurs et ses problématiques (thématiques 1 à 4). Puis de comprendre comment l'AJEP s'engage dans le CRAJEP : qui représente l'association, quels sont les liens avec ses autres missions, est-ce qu'elle connaît bien le CRAJEP et quelle image a-t-elle de l'association ? Dans cette partie nous avons également adapté au contexte le questionnaire de Christian Prat dit Hauret (2006) sur l'implication organisationnelle. Les moteurs de l'adhésion de l'association ont été questionnés (thématique 5 à 10). Enfin, les entretiens ont pour objectif d'envisager le futur du CRAJEP en posant des questions sur la gouvernance, la place que les personnes souhaitent prendre dans la rédaction, ce que les associations souhaitent comme actions dans le futur et s'ils pensent que le projet associatif pourrait impacter leur engagement (thématiques 11 à 15).

Les entretiens reposent sur un guide d'entretien (annexe 3), qui a été testé préalablement auprès d'un membre. Ils ont pour durée une heure, se déroulant de préférence dans les locaux de l'association membre.

Leur retranscription (annexe 5) est anonymisée comme convenu au début de l'entretien. Nous avons réussi à interroger 12 associations entre le 5 et le 31 mai. Trois sur sept des membres du bureau et neuf des treize autres membres de l'AGP (Tableau des entretiens en annexe 4).

3.3. Analyse des données : traitement et choix de présentation des résultats

Pour parvenir à présenter des résultats il faut d'abord analyser les données collectées. Concernant les sources documentaires, le journal de bord sibyllique et les autres activités absentes du journal de bord, nous avons réalisé une synthèse en sélectionnant les informations qui nous permettent de répondre à notre objet de recherche. C'est-à-dire qui permettent de répondre à la problématique ou à une de nos trois hypothèses.

En complément, nous avons réalisé un travail de description de la démarche de rédaction du projet associatif afin de compléter les éventuels manquements à nos données précédentes.

Enfin, après avoir retranscrit l'ensemble des entretiens nous avons réalisé un tableau de synthèse dans lequel nous avons rédigé une synthèse de chacune des 12 rencontres ainsi qu'une synthèse des 15 thématiques.

Il nous est alors apparu que nous avons beaucoup de données permettant d'une part de comprendre la manière dont les associations membres du CRAJEP s'engagent et d'autre part d'observer que le projet associatif a eu des conséquences sur l'engagement des membres.

Nous avons choisi d'énoncer dans la partie suivante la première notion au point 4.1 et de détailler la seconde en 3 autres points (4.2, 4.3, 4.4), cette dernière répondant davantage à notre objet de recherche.

4. Présentation et analyse des résultats

En premier lieu, l'étude a permis de bien comprendre les engagements des membres d'une coordination volontaire d'associations (4.1.), ensuite nous avons observé que le processus de co-élaboration du projet associatif a donné l'occasion de créer de nouvelles connaissances (4.2.), de repenser l'organisation à travers des choix stratégiques (4.3.) et favorisant l'engagement collectif (4.4.).

4.1. Un engagement des membres du CRAJEP protéiforme : de l'adhésion de soutien à l'investissement éminent

4.1.1. Des motivations diverses à l'adhésion : de l'adhésion pleinement convaincue à l'adhésion par habitude

La thématique 8 des entretiens questionnait les motivations à adhérer des membres du CRAJEP Bretagne. Parmi les motivations de l'adhésion, les associations interrogées évoquent la cohérence avec le projet politique de l'association, le fait de pouvoir rencontrer d'autres AJEP, d'être visible au niveau régional, d'avoir de nouvelles opportunités de partenariats ainsi que pouvoir faire de la veille et s'informer des actualités du secteur.

Par ailleurs, 3 motivations sont ressorties majoritairement des échanges :

La première est celle d'associations convaincues par le projet du CRAJEP et qui souhaitent être un contre pouvoir politique en faisant partie d'un projet collectif entre association de jeunesse et d'éducation populaire. De nombreuses associations ont évoqué le fait que la coopération fait partie de leur valeurs. Aussi, l'enjeu de faire collectif est un enjeu d'influence, de «faire poids». Par exemple : « c'est pour soutenir le projet collectif et de rassemblement» (entretien 2).

La seconde principale raison est la cohérence avec l'adhésion nationale de l'association au CNAJEP. 19 associations sur les 20 membres ont leur représentation nationale adhérente au CNAJEP et les associations historiquement investies au CRAJEP sont des associations très présentes au niveau national avec le CNAJEP. Par exemple : «On est

adhérent au niveau national donc c'est une continuité logique.» (entretien 3). Cependant ce n'est pas vrai pour tous les membres, certains disent que l'adhésion de leur représentation nationale n'a pas d'impact. Cela corrobore le fait que certaines associations membres du CNAJEP et présentes en Bretagne n'adhèrent pas localement. Mais aussi que des associations locales présentes sur plusieurs régions sont adhérentes au CRAJEP Bretagne mais pas à d'autres CRAJEP comme celui de Normandie ou des Pays de la Loire.

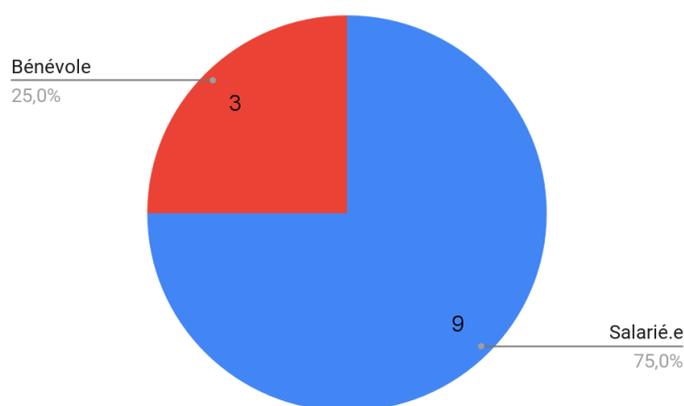
La dernière motivation que nous avons identifiée est celle de l'adhésion par habitude. Synonyme d'une organisation en quête de sens, beaucoup de membres disent adhérer à l'association par usage. Par exemple : les raisons de l'adhésion «sont historiques» (entretien 5).

Pour résumer, l'adhésion au CRAJEP est souvent un mixte de diverses raisons: «On a été dans les initiateurs dès le début et on adhère au CNAJEP. L'habitude joue sûrement un rôle mais on voit l'importance d'être en veille avec nos pairs» (entretien 9). Aujourd'hui, les principales raisons de l'adhésion sont des raisons de croyances dans la coopération entre les AJEP à défaut d'espérer pouvoir bénéficier d'un service concret. Face à ce constat certaines associations se questionnent sur le fait de continuer à participer à la coordination d'associations, alors que d'autres convaincues par l'intérêt de la coopération sont optimistes et déterminées à faire vivre l'association.

4.1.2. La mise à disposition d'un.e professionnel.le ou d'un.e élu.e par l'AJEP : un engagement variable lié à celui d'une personne physique

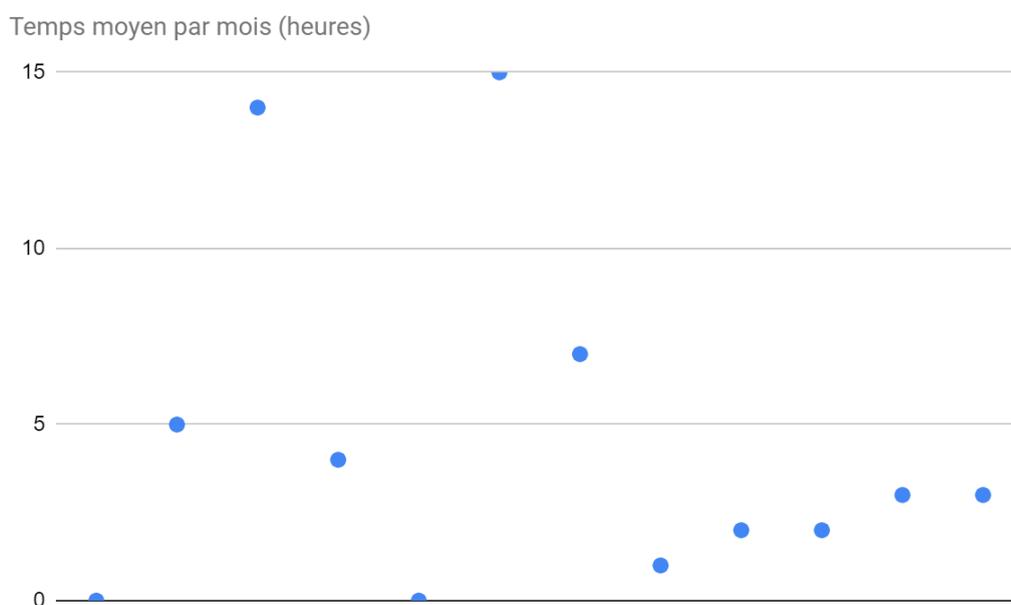
Suite à cette adhésion une grande majorité d'AJEP participe à la démocratie du CRAJEP en étant présentes à l'Assemblée Générale (AG), dans le bureau, ou dans une commission : 17 des 20 membres sont présents au moins une fois par an à une AG. La présence d'une AJEP se fait par l'investissement d'une ou deux personnes sur les temps démocratiques. Ces personnes sont majoritairement des salarié.e.s à des postes de direction de leur structure, mais certaines associations décident de mandater un.e élu.e de leur Conseil d'Administration(CA).

Figure 8 : Statut au sein de leur association des personnes présentes au CRAJEP



Si les associations mandate toutes une personne pour participer au CRAJEP, celles-ci ont un temps d'investissement très variable allant de 15 heures par mois à 0.

Figure 9 : Temps moyens par mois d'investissement des représentant.e.s des AJEP



D'abord la mise à disposition de personne(s) de la part des AJEP est une véritable décision stratégique des associations qui priorisent ou pas l'investissement dans la coordination volontaire. Les personnes investies ont pour missions de communiquer avec leur association sur les actualités de la coordination volontaire et la présence au CRAJEP s'inscrit majoritairement dans le projet politique et stratégique de l'association.

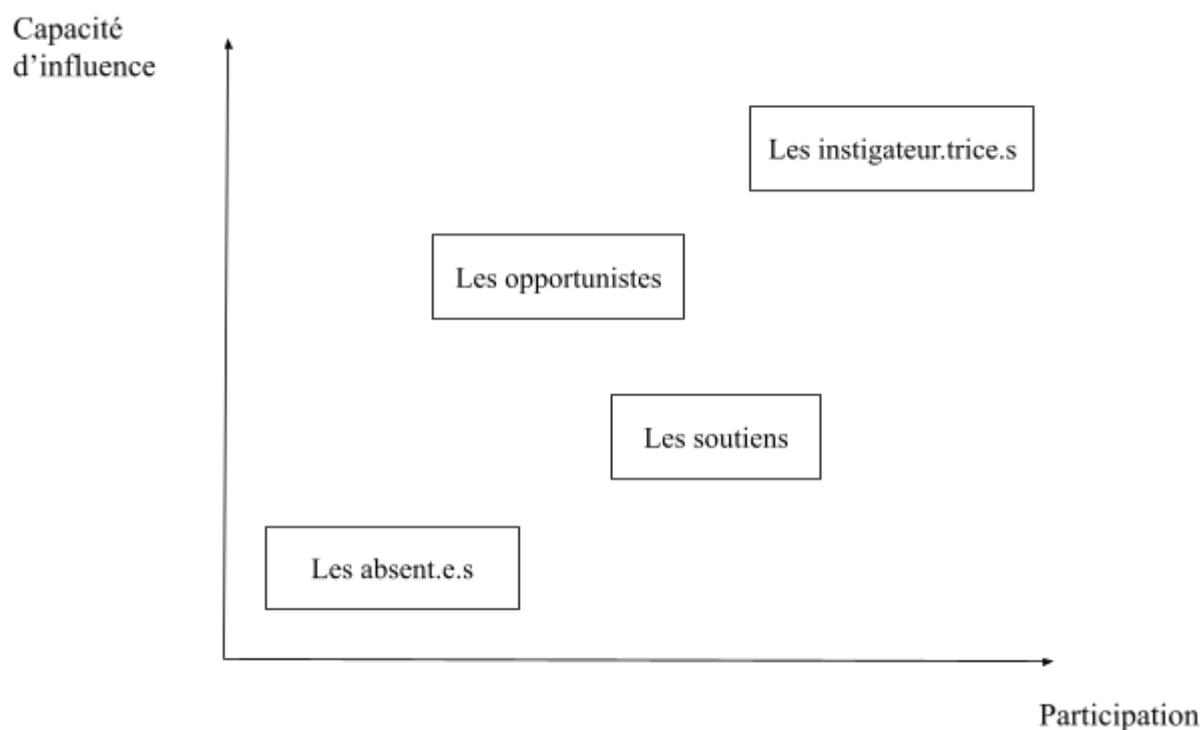
Cependant nous avons pu remarquer que la qualité de l'investissement dépend énormément des choix, convictions et motivations des personnes physiques. Chacune de ces personnes sont très occupées, les salarié.e.s et élu.e.s ont des responsabilités très importantes dans leur association et leur engagement au CRAJEP se fait en cumul de celles-ci.

Malgré le fait que ces personnes aient également d'autres missions de représentation pour leur AJEP et qu'elles fassent un lien entre celles au CRAJEP et les autres, le temps de représentation au CRAJEP semble s'ajouter en plus d'un emploi du temps déjà bien rempli. Ainsi, le CRAJEP fonctionne grâce à des personnes surchargées mais qui décident personnellement de s'y investir. Pour les salarié.e.s cet investissement se fait même souvent en dehors de leurs heures de travail : lors d'une réunion de bureau une personne a dit qu'elle réaliserait une de ses missions pendant ses vacances. Autre exemple, un membre du groupe organisant la journée de travail sur le projet associatif a participé à la réunion alors qu'il était en vacances.

4.1.3. Typologie des membres : des différences de participation et de capacité d'influence

Afin d'éclaircir les différentes participations à la coordination volontaire nous avons réalisé une classification des membres. C'est-à-dire qu'à partir de caractéristiques communes sur leur engagement dans le CRAJEP nous avons réussi à regrouper les 20 membres du CRAJEP en 4 catégories : les absent.e.s, les opportunistes, les soutiens et les instigateur.trice.s.

Figure 10 : Typologie des membres



Les absent.e.s (4 membres) :

Ce sont des associations qui continuent d'adhérer chaque année à la coordination volontaire mais qui ne sont que très peu présentes voir plus du tout. Leur absence peut être liée aux difficultés de l'association, ou à une déception voire un manque d'intérêt.

Les opportunistes (4 membres) :

Présentes dans la coordination volontaire, leur participation est principalement attentiste. Terre à terre, ces associations ne vont pas se surinvestir. Elles sont vigilantes au fait que la coordination volontaire ne s'oppose pas à leurs intérêts et peuvent utiliser leur capacité d'influence pour les préserver.

Les soutiens (7 membres) :

Sémillantes, ces associations croient dans le projet et y participent activement sans être à l'initiative. Elles sont portées vers l'action et ont confiance dans le collectif.

Les instigateur.trice.s, (5 membres) :

Promotrices, organisatrices, propulseuses, ce sont les principales protagonistes de l'association. L'investissement de ces membres dépasse la seule satisfaction de leur intérêt au profit de ceux du collectif.

Si cette classification permet indéniablement de mieux comprendre les dynamiques organisationnelles, elle comporte des imperfections. Par exemple, les associations peuvent évoluer dans leur posture au fil du temps. De plus, il serait dommageable pour notre objectif de développer l'engagement que cette nomenclature soit enfermante. Justement nous allons voir dans la partie suivante que le travail sur le projet associatif de la coordination volontaire a pu être facteur d'engagement.

4.2. Un processus qui a permis la création de nouvelles connaissances sur le CRAJEP

4.2.1. Les connaissances de la coordination volontaire issues de l'analyse de l'association et des échanges entre les membres

Au départ, les personnes qui représentent leurs associations ont des perceptions et des définitions très différentes du CRAJEP. A la question «En quelques mots le CRAJEP Bretagne pour toi c'est quoi ?», les réponses ont été diverses : «C'est un espace de dialogue et d'échanges entre différentes structures d'éducation populaire.» (entretien 6), Des mails auxquels je ne répond pas (entretien 1), Un «organe politique de représentation et de défense des mouvements d'éducation populaire, c'est un facilitateur et de mutualisation pour les adhérents. » (entretien 5), «C'est des espaces de travail concret en équipe.» (entretien 12), «C'est la possibilité de porter collectivement un projet de société » (entretien 3).

Néanmoins elles sont d'accord sur deux points le CRAJEP est :

- un espace, un lieu, une instance qui permet à des acteurs qui se ressemblent de se rencontrer et de faire ensemble,
- une coordination qui ne remplit pas toutes les attentes et qui a besoin de se réinventer.

Par ailleurs, notre travail dans la coordination a permis de réaliser un état des lieux, une analyse de l'association qui évoque plusieurs points : son histoire, ses buts et actions, ses

membres, son poids économique et impact territorial, ses partenaires et sa gouvernance. Cette analyse a été présentée et transmise aux membres lors de l'AGP du 6 juillet. Elle permet indéniablement à chacun et chacune d'avoir accès à de nombreuses informations auxquelles elles et ils n'avaient pas accès.

De plus, l'ensemble du travail et des échanges sur le projet associatif ont permis de confronter les réalités de chacun.e sur ce qu'est la coordination volontaire en permettant ainsi de faire évoluer les connaissances de chaque membre.

Enfin, le 19 septembre prochain, nous organisons une rencontre régionale du CRAJEP, un événement ayant pour objectif de travailler sur le projet associatif. Un des temps d'échange de cet événement permettra de travailler sur les valeurs qui rassemblent les membres. Par la diversité des AJEP, sur leur histoire, leurs projets politiques mais aussi leurs réalités économiques, ce moment sera indéniablement d'une grande richesse.

Pour résumer le processus d'élaboration du projet associatif a permis une analyse de l'association qui rend accessible aux membres de nombreuses informations. Il a également permis (et va encore permettre) l'échange et le débat entre les membres créant eux-mêmes des connaissances partagées.

4.2.2. L'interconnaissance entre les associations membres du comité

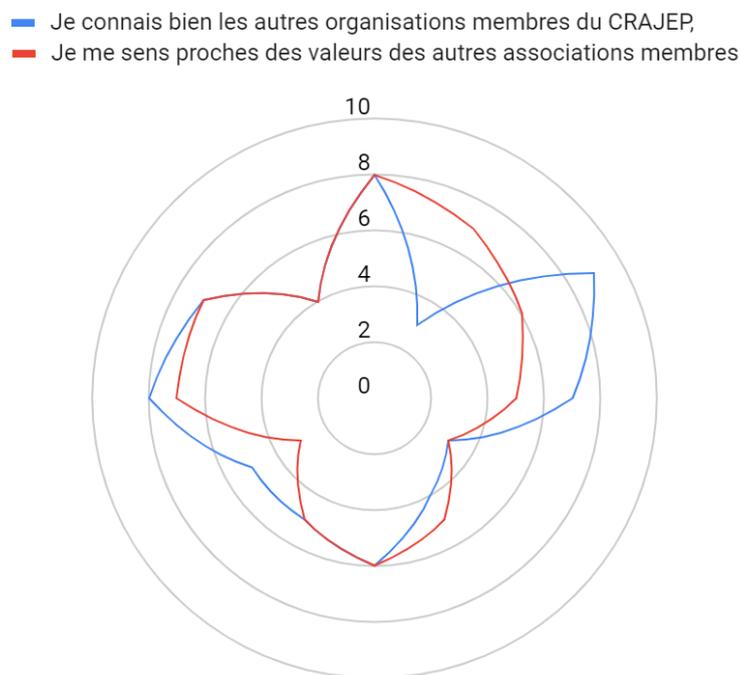
Une des vertus d'un réseau est qu'il peut permettre l'apprentissage par l'échange entre pairs. D'autant plus que nous avons remarqué que les associations membres du CRAJEP sont nombreuses à partager des problématiques communes : manque de bénévoles (difficultés à ce que des jeunes s'engagent, CA vieillissant et non-paritaire), relations politiques et partenariales difficiles (difficultés à avoir une logique de partenariat / relation principalement avec des techniciens / interlocuteur.ice.s pas à l'écoute ou très peu présent.e.s), lourdeur administrative (beaucoup de temps à faire des dossiers / rendre des comptes / faire des petites tâches chronophages) ainsi que le manque de visibilité et de connaissances des pouvoirs publics et des citoyen.ne.s sur ce qu'est l'éducation populaire.

Si certaines de ces difficultés peuvent être résolues par l'action en commun, l'interconnaissance peut en elle-même être bénéfique. C'est ce que soulève un membre dans

l'entretien 2 : «On doit aussi comprendre qui fait quoi, on a envie d'apprendre des autres : visions, outils, décisions politiques. Qu'il puisse avoir un apport réciproque.»

En deuxième lieu, les résultats des entretiens ont montré que les associations membres du CRAJEP ne se connaissent pas bien entre elles : elles ont répondu en moyenne 5,75/10 à l'affirmation : «Je connais bien les organisations membres du CRAJEP». De plus, les résultats montrent une corrélation entre la connaissance des autres associations et le sentiment de partage de leurs valeurs.

Figure 11 : Un lien entre connaissance des autres l'organisations et le sentiment de partager leurs valeurs



En définitive, l'interconnaissance entre les membres du CRAJEP est fondamentale. Le travail sur le projet associatif a permis de rendre visible en partie les actions de chacun et l'échanges sur les réalités. De plus, lors de la rencontre régionale du 19 septembre un temps sera dédié à l'interconnaissance avec la mise en place d'un village associatif.

Dans l'ensemble, le processus a permis de créer des connaissances sur le CRAJEP, connaissances qui peuvent déjà être diffusées plus largement. A noter que la production de connaissances va s'accroître par l'écriture du projet associatif qui se finalisera dans les

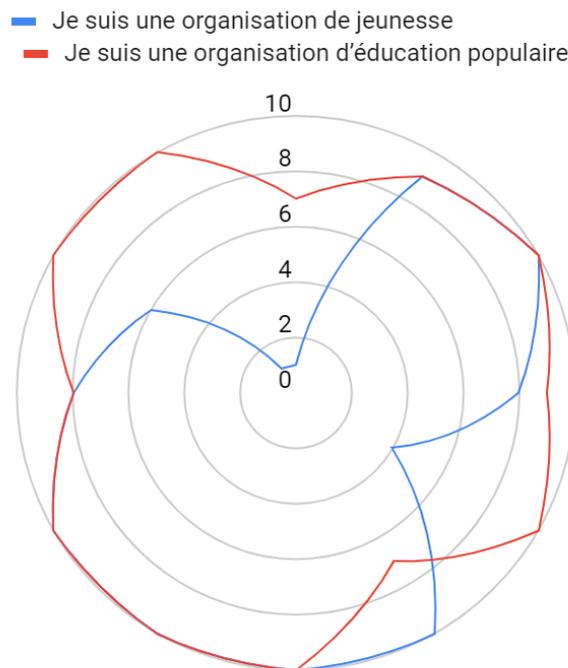
prochaines semaines. Aussi le processus a permis de développer l'interconnaissance, c'est -à-dire la connaissance réciproque des acteur.ice.s.

4.3. Un processus qui va permettre de repenser l'organisation à travers des choix stratégiques

4.3.1. Réaffirmer les intérêts à faire commun

Nous avons observé que l'élaboration du projet associatif avait permis de réaffirmer les intérêts à faire commun. En effet certaines organisations membres du CRAJEP peuvent se sentir en concurrence avec les autres : sur les 12 entretiens 3 se sentent très en concurrence (réponse de 8 à 10) sur leurs activités avec les autres membres, 2 se sentent un peu en concurrence (5 à 6) et 7 peu ou pas du tout (1 à 3). Cependant elles se sentent toutes être des organisations d'éducation populaire et presque toutes être des organisations de jeunesse (figure 12). Aussi, elles partagent des intérêts communs à faire valoir.

Figure 12 : Une reconnaissance dans l'appellation Jeunesse et Education Populaire



Non seulement les AJEP ont des intérêts communs mais elles ont également un poids économique considérable et des partenaires de jeux fidèles.

Les membres du CRAJEP Bretagne représentent près de 2 200 ETP dont 300 de cadres, accueillent l'engagement bénévole de 14 300 personnes. Aussi, elles sont présentes sur l'ensemble du territoire et leurs actions touchent près de 700 000 personnes soit 20% de la population bretonne.

Le processus d'élaboration du projet association a pu également mettre en valeur le souhait des partenaires du CRAJEP (CNAJEP, Région Bretagne, DRAJES, CESER, Le Mouvement Associatif de Bretagne, CRIJ...) d'avoir un interlocuteur régulier et fiable.

Nous avons observé que le travail sur le projet associatif a significativement réaffirmé les intérêts à faire commun en mettant des mots et des chiffres sur des savoirs tacites des membres.

4.3.2. Se poser la question du sens et faire des choix

Au-delà de réaffirmer les intérêts à faire commun, l'élaboration du projet associatif permet de se poser la question du sens de faire commun, c'est-à-dire de finir de répondre à la question "pourquoi" et de commencer à se demander "comment?".

D'après les réponses aux thématiques 9 et 14 des entretiens, les membres du CRAJEP attendent majoritairement que le comité fasse poids sur les politiques régionales et défende les associations de jeunesse et d'éducation populaire par des actions de plaidoyer. La deuxième attente des membres est que le CRAJEP permette la rencontre entre les acteurs de jeunesse et d'éducation populaire pour qu'il soit un comité de réflexion et d'échanges sur des sujets communs à ses membres.

La démarche de rédaction du projet associatif a aussi permis le débat et l'échange sur les objectifs du CRAJEP. Par exemple, elle a réveillé des questionnements anciens sur le fait que l'organisation puisse réaliser des projets.

De plus, la démarche oblige l'organisation à avancer et à faire des choix. Par exemple, depuis des années le CRAJEP se questionnait sur le fait de devenir une association employeuse et le travail sur le projet associatif a rendu ce débat inévitable en ce qu'il

conditionne les ambitions de l'organisation. Un vote sur le sujet doit avoir lieu à la prochaine AGP au début du mois prochain.

Nous avons déjà décidé du contenu du projet associatif du CRAJEP, il doit comporter une partie sur la présentation de l'organisation (valeurs, chiffres clés, fonctionnement, méthodes...), ainsi que les 3 à 5 grands axes d'orientation de l'association pour les 5 années à venir.

La définition des axes d'orientation du CRAJEP est tout l'enjeu de la journée du 19 septembre que nous avons organisée et ce sera une très grande avancée en ce qu'elle va permettre de faire des choix et engager les membres. Le fait de le faire collectivement a pour objectif de permettre à chacun.e de trouver sa place de pouvoir communiquer sur l'organisation. Assurément, la co-élaboration permet de développer l'intelligence individuelle et surtout collective, c'est l'objet de notre prochaine partie.

4.4. Un processus favorisant l'engagement collectif

4.4.1. La démarche a donné l'opportunité à des associations de s'engager un peu plus

Le travail sur le projet associatif du CRAJEP a permis d'ouvrir des espaces d'engagement dans lesquels de nombreuses associations se sont inscrites. D'abord la commission projet associatif, puis le groupe d'organisation de la rencontre régionale.

La commission projet associatif est un groupe de travail réunissant 5 associations volontaires entre mars 2023 et juin 2023 et qui avait pour objectif d'établir la manière dont le CRAJEP allait faire pour rédiger son projet associatif. Elle s'est réunie 2 fois mais à chaque fois le nombre de participant.e.s était décevant.

Elle a été remplacée en juin 2023 par le groupe d'organisation de la rencontre régionale. Ce groupe réunit 3 associations dans l'objectif d'organiser une journée qui permettra d'avancer considérablement dans la rédaction du projet associatif. Il s'est réuni 2 fois et s'est partagé diverses responsabilités en lien avec le projet.

Concrètement, l'ouverture de ces espaces a permis à n'importe quelle association de s'engager un peu plus au CRAJEP. En effet, s'agissant du groupe d'organisation de la rencontre régionale, les 3 associations n'étaient pas membres du bureau et consacraient assez peu de temps au CRAJEP avant cette opportunité. La co-élaboration du projet associatif a ainsi développé l'engagement au moins temporairement de certains membres de la coordination volontaire.

Plus modestement, les 12 entretiens que nous avons réalisés ont permis à certaines associations plus ou moins éloignées de la coordination volontaire de s'en rapprocher en y consacrant 1 heure. Par exemple lorsque lors des entretiens nous posions la question du temps que la personne consacrait au CRAJEP plusieurs fois la personne a exprimé le fait qu'avec l'entretien le temps avait été largement augmenté pour ce mois-ci.

4.4.2. La démarche permet d'expérimenter de nouvelles façon de faire ensemble

Chaque organisation a ses habitudes et ses manières de prendre des décisions. Le travail sur le projet associatif, d'autant plus avec l'objectif de co-élaboration a permis et va permettre d'expérimenter de nouvelles manières de faire ensemble.

En effet, durant les différents temps de travail nous avons souhaité que chacun.e puisse s'exprimer et permettre la confrontation des points de vue sans les hiérarchiser. Nous avons également essayé de cultiver un climat de confiance dans l'action de chacun.e et de valorisation de la participation.

Concernant la journée du 19 septembre, nous avons décidé qu'elle soit la plus participative possible. Aussi, l'objectif est d'essayer de provoquer du plaisir à être ensemble chez les participant.e.s. Pour cela nous pensons mettre en place des outils d'intelligence collective tel que le world café³⁸. Nous souhaitons permettre de comprendre les intérêts de chacun.e tout en favorisant les intérêts collectifs.

Sans pouvoir le quantifier, il nous apparaît que la démarche a développé le savoir-faire en collectif du groupe notamment en développant l'empathie et

³⁸ Outil d'intelligence collective popularisé par Charles Savage, permettant aux participant.e.s d'apprendre sur un sujet et de trouver de nouvelles idées.

l'interconnaissance entre les membres. Peut-être un pas vers une gouvernance plus horizontale et participatives souhaitée par quelques membres.

5. Discussion des résultats

A partir de nos résultats et après avoir évoqué les principales limites à notre étude (5.1.) il est loisible de les confronter à nos hypothèses de départ (5.2.) et à la recherche (5.3.).

39

5.3. Les limites de la recherche

5.1.1. Le projet associatif n'a pas encore fini d'être rédigé

Au départ nous voulions répondre à notre problématique en réalisant deux séries d'entretiens : une avant la rédaction du projet associatif et une après. De plus, nous voulions observer les temps et le nombre de présent.e.s en AG, dans les réunions de bureau, les groupes de travail etc sur 3 périodes, avant, pendant et après l'écriture du projet associatif afin de regarder si l'engagement des membres avait augmenté.

Malheureusement, le projet associatif n'est pas terminé à ce jour (même si la dynamique est bien lancée). Les raisons de cet échec sont multiples. Premièrement nous avons sous-estimé la lenteur de ce type d'organisation. En effet, la démocratie est très importante dans le réseau CRAJEP et dans chaque association membres, il est par conséquent impensable pour une majorité d'associations qu'un document comme le projet associatif du CRAJEP ne soit pas voté en Conseil d'Administration. De plus, chaque association membre du CRAJEP rassemble elle-même de nombreuses associations ce qui rend d'autant plus long les prises de décision. La seconde raison de l'échec est le fait d'avoir surestimé la quantité de travail que nous pouvions accomplir pendant un stage de 6 mois. Troisièmement, nous pouvions arriver à terminer la rédaction d'un document avant la fin du stage, la rencontre régionale du 19 septembre aurait pu avoir lieu fin juin. Cependant nous avons décidé avec les membres de l'association de privilégier la démarche collective plutôt que le résultat.

L'objectif initial de ce mémoire n'est donc pas rempli, ce qui entraîne des limites importantes à notre étude. D'abord, nous ne pouvons pas observer d'éventuels bénéfices sur

³⁹ Rédaction réalisée en suivant les conseils méthodologiques de Paquet, P. (2018, mars 15). *Apprenez à rédiger une partie discussion en suivant les normes académiques*. Aide à la rédaction de mémoire. <https://www.expertmemoire.com/discussion-memoire/>

l'engagement lors de la rédaction d'un projet associatif. Ensuite, nous avons présenté dans la partie 2.3.2 le travail de Assens et Courie Lemeur (2014) qui montre la nécessité d'un projet politique dans un réseau de réseaux. Toutefois, malgré que cela soit corroboré par ce que nous avons observé, nous ne pouvons pas apporter une analyse plus complète sur ce point.

5.1.2. Un biais lié la présence nouvelle d'un stagiaire

La seconde limite qu'on identifie à notre travail est qu'il y a des biais importants aux observations que nous avons pu faire. Le premier biais repéré est celui lié à la présence nouvelle d'un stagiaire. Le fait qu'une personne soit dédiée à la vie de l'organisation a fait drastiquement augmenter le temps de travail consacré à celle-ci. Nous pensons que certains membres du CRAJEP était un peu plus présents qu'auparavant car une personne facilitait la communication et organisait les réunions.

Par ailleurs, nous pouvons imaginer une sorte de cercle vertueux lorsque une réunion se passe bien et que la personne trouve son intérêt, elle sera plus facilement présente à celle d'après. De surcroît, la présence d'un stagiaire est un choix des membres du CRAJEP et peut être que certain.e n'était pas intéressé.e par la question du projet associatif mais se sentait obligé de s'investir par responsabilité vis à vis de cette présence. Pour finir, la personnalité, l'âge, les compétences de la personne qui anime la démarche de rédaction a certainement une incidence sur l'engagement des personnes et nous avons nécessairement échoué à mobiliser là où une autre personne aurait réussi.

En outre, nous voyons deux autres biais à l'étude. D'abord le CRAJEP juste avant notre arrivée et pendant le premier mois a connu une actualité mouvementée avec un conflit qui visait directement la coordination d'associations. Le conflit était lié à des questions de financement et a inmanquablement eu des répercussions sur le stage.

En dernier lieu, et comme évoqué plusieurs fois dans le mémoire le CRAJEP est sollicité par un de ces partenaires afin de se structurer. Indéniablement si le comité pouvait par moment être un lieu uniquement de rencontre et de discussion il (re)devient un lieu stratégique pour la stratégie d'influence des associations membres. L'augmentation de l'activité pouvant être liée à un regain d'intérêt non lié à l'activité lié au projet associatif.

Malgré cela, il nous semble que ce que nous avons précédemment appelé biais relève tout autant du contexte que de l'intervention.

5.1.3. L'échec de l'utilisation de l'implication organisationnelle

Dans la partie 2.2.3 nous avons présenté l'implication organisationnelle comme un concept permettant partiellement de mesurer l'engagement des membres. Selon Allen et Meyer (1990) l'implication à trois composantes : implication affective, implication normative et implication continue. Il permet ainsi de caractériser la relation entre un salarié et une organisation dans l'objectif de la développer (Commeiras, 1991).

Afin de tester ce concept nous avons adapté au contexte 4 questions du questionnaire de Christian Prat dit Hauret (2006). Voici une présentation des résultats :

Tableau 1 : résultat des entretiens sur l'implication organisationnelle

	Moyenne	Ecart-type	Moy. absent.e.s	Moy. opportunistes	Moy soutiens	Moy instigateur.ices
Je ne ressens aucune obligation à m'investir au CRAJEP,	5,9	3,0	10	4,5	6,2	5,25
Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance au CRAJEP	4,6	2,2	8	6	3,8	3,75
Le CRAJEP a pour moi beaucoup de significations personnelles	5,7	2,1	6	5	6,7	5
Je ne quitte pas le CRAJEP pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie	3,7	2,9	1	5,5	3,3	4,25

En définitive, nous n'avons pas réussi à analyser ces résultats. La seule chose apparue étant que les membres que nous avons classés comme instigateur.ices et soutiens dise avoir un plus fort sentiment d'appartenance que les autres.

Il y a eu plusieurs problèmes à notre collecte de données. D'abord le nombre de questions était trop faible, seulement un (ou deux) par composante de l'implication

organisationnelle. Deuxièmement le fait d'avoir adapté une méthode de recueil de données quantitative à une méthode qualitative fait que nous avons trop peu de répondant.e.s.

Toutefois, d'après nos observations les répondant.e.s ont donné des motivations à rester dans l'association liées aux dimensions de l'implication affective («attachement émotionnel») et l'implication normative («obligation morale»). Cependant, nous avons observé moins d'éléments liés à l'implication continue («attention donnée aux coûts associés à un éventuel départ»). Le concept d'implication organisationnelle n'est pas parfaitement adapté à l'engagement d'associations dans un réseau du fait qu'il provient de la relation entre salarié.e/entreprise, mais ces composantes sont intéressantes s'agissant de comprendre les diverses motivations. Une étude quantitative est par ailleurs envisageable afin de prouver un intérêt de la notion s'agissant d'une tête de réseau associative.

5.2. Une hypothèse sur trois validée par les résultats

5.2.1. La co-élaboration nécessitant l'engagement des membres

Notre première hypothèse était que «l'engagement des membres de la coordination volontaire va augmenter pendant la rédaction du projet associatif ». Cette première hypothèse est validée par nos observations. En effet, le temps consacré par les membres à l'organisation a augmenté avec la rédaction du projet associatif. Par ailleurs, l'augmentation n'a pas été égale pour l'ensemble des membres, certains s'étant engagés plus que d'autres dans le processus.

Toutefois la rédaction du projet associatif d'une association nécessite la participation des administrateur.ice.s. A défaut d'être un objectif, l'engagement des membres est une exigence pour l'intérêt de la démarche. Sans cela, il serait impensable de dire que le projet associatif est partagé. Cela corrobore l'analyse du RESAM qui présente le projet associatif comme d'abord «le résultat d'une réflexion collective».

Il est par conséquent nécessaire qu'il y est une adhésion des administrateur.ice.s de l'association à la démarche de rédaction. Comme dans l'étude de Nathalie Dubost (2015), il est normal que le travail sur le projet associatif soit «perçu au départ comme une formalité

nécessaire.» D'autant plus que Nathalie Dubost a observé que l'intérêt pour le travail augmentait progressivement, ce que nous avons également observé. L'important est alors que les administrateur.ice.s ne soient pas en désaccord et qu'ils acceptent de participer durant toute la durée de la rédaction.

5.2.2. Un réseau associatif au sein duquel des divergences sont apparues

Notre seconde hypothèse était que «l'élaboration collective va permettre de créer un réseau plus soudé et heureux d'œuvrer pour un objectif commun». Cette hypothèse n'est pas validée. En effet, l'élaboration collective a permis de donner du sens aux actions du CRAJEP et de désigner une direction commune. Elle a aussi commencé à permettre aux représentant.e.s des associations membres de légitimer le temps passé à l'administration du CRAJEP.

Cependant, la rédaction du projet associatif a aussi fait apparaître les divergences qui pouvaient exister entre les membres sur l'évolution de la structure. Si la confrontation des points de vue et l'expression de chacun.e est nécessaire, nous avons observé qu'au CRAJEP elle avait pu précipiter des divergences. En effet, la rédaction du projet associatif nécessite de faire des choix stratégiques et cela met en lumière des désaccords auparavant invisibles. Par exemple, le débat s'est cristallisé au sujet du recrutement d'un salarié au CRAJEP. Certaines associations étant pour et d'autres contre. Actuellement il nous est alors impossible de dire que le réseau est plus soudé, au contraire.

Néanmoins, si pour l'instant cela a amené des débats, l'invalidation de notre hypothèse n'est peut être pas définitive et il faudrait plus de temps pour observer les réels effets de la cohésion du réseau. Il est loisible d'imaginer que les débats provoqués par la rédaction du projet associatif permettra sur le long terme d'améliorer l'unité du réseau.

De ce point de vue, il est nécessaire de rechercher le consensus entre les administrateur.ice.s sur le contenu du projet associatif. La recherche de consensus entendu comme l'accord de chacun étant préférable à celle de majorité dans un collectif en ce qu'elle limite les rapports de force et favorise les compromis.

5.2.3. Vers une augmentation de l'engagement dans le futur ?

La troisième hypothèse était que «l'engagement lors de l'écriture du projet associatif, va se poursuivre et même augmenter une fois le document rédigé». Malheureusement on ne peut pas répondre à cette hypothèse pour le moment, le projet associatif n'ayant pas fini d'être rédigé.

Néanmoins, nous avons obtenu des résultats qui donnent des éléments de réponse. La thématique 15 des entretiens semi-directifs interrogeait directement sur cette question. Majoritairement les associations pensent que le projet pourrait avoir un impact positif sur leur engagement. Lorsque les associations répondaient «Oui si ...», la condition était que l'association soit d'accord avec le projet associatif. Quand les associations ont répondu «Non ...» c'est qu'elles n'envisageaient pas un engagement plus important ou que selon elles il ne pouvait pas être lié au projet associatif.

Tableau 2 : Une majorité d'association pense que le projet associatif pourrait les faire s'engager davantage

	«Penses-tu que ton association pourrait s'engager plus au CRAJEP une fois le projet associatif défini ?»		
	«Oui...»	«Oui si ...»	«Non ...»
Nombre de réponses	4	3	4

De plus, nous pensons qu'il y a de grandes chances que l'engagement des membres soit plus fort dans le futur. Nous avons constaté que l'intérêt pour le CRAJEP a augmenté en même temps que la coordination volontaire a montré son utilité. Par exemple récemment le CRAJEP a fait obtenir de nouveaux financements pour 6 associations de son réseau. Majoritairement les 6 associations ont été plus motrices dans la rédaction du projet associatif.

Cela confirme le chiffre qui montre que les personnes s'engagent pour quelque chose d'utile : 86% s'engage pour «être utile à la société et agir pour les autres» (Bazin et al.,2023). Pour aller plus loin, le pragmatisme dans la recherche d'utilité nous semble d'autant plus grand dans une fédération d'association au vu des enjeux collectifs. En

conclusion, il est important dans une tête de réseau de se préoccuper des intérêts de tou.te.s ainsi que d'avoir connaissance de l'utilité de l'organisation pour ses adhérent.e.s.

5.3. Confrontations de nos résultats aux conclusions scientifiques

5.3.1 L'attentes des adhérent.e.s d'une tête de réseau : animation de réseau et plaidoyer

Dans notre étude (partie 4.3.2.), nous avons noté que les membres du CRAJEP avaient deux principales attentes :

- que le CRAJEP permette la rencontre entre les acteurs de jeunesse et d'éducation populaire pour qu'il soit un comité de réflexion et d'échanges sur des sujets communs à ses membres,
- que le comité fasse poids sur les politiques régionales et défende les associations de jeunesse et d'éducation populaire par des actions de plaidoyer.

Nos résultats rejoignent ceux du Mouvement Associatif et ADASI (2016)⁴⁰ qui a trouvé que les têtes de réseaux peuvent avoir jusqu'à 6 missions (ingénierie, pilotage de projets, accompagnement personnalisé, fonction d'opérateur, mise en réseau et plaidoyer), mais qu'une tête de réseau avait au minimum 2 missions celle de mise en réseau et celle de plaidoyer. Ces deux missions étant souvent les premières prérogatives des têtes réseaux qui en récupèrent d'autres en se développant.

Il faut également noter que le résumé des attentes des membres que nous avons réalisé correspond aux définitions de l'étude :

-Animation de réseau : «-Assurer le dynamisme du réseau -Favoriser les échanges et les rencontres (formelles et informelles) -Partager des bonnes pratiques et des informations au sein du réseau» (Le Mouvement Associatif, ADASI, 2016, p13)

- Plaidoyer : «regroupe les activités de représentation des membres, de porte-parole et d'influence auprès des pouvoirs publics comme du grand public.» (ibid., p10).

⁴⁰ Cité précédemment dans la partie 1.2.1

En deuxième lieu, dans notre étude nous avons noté que l'enjeu était de faire commun et que cela devait passer la co-élaboration. Nos résultats rejoignent encore une fois ceux du Mouvement Associatif et ADASI (2016) qui disent que lorsque les deux seules missions sont le plaidoyer et la mise en réseau, la légitimité de l'organisation réside principalement dans sa capacité à faire travailler ensemble les associations fédérées.

Pour conclure une tête de réseau peu développée a communément les prérogatives d'animation de réseau et de plaidoyer. Ce qui est le cas du CRAJEP. Par ailleurs, cela correspond parfaitement aux attentes de ses membres. Si nous devons faire un conseil, ce serait pour le CRAJEP de s'améliorer dans ces deux missions et de ne pas essayer de réaliser d'autres missions. Se concentrer sur l'essentiel et ne pas rentrer dans une logique de projet, c'est peut être ça la réponse aux problématiques soulevées par Brigitte Giraud au sujet des têtes de réseau (voir partie 2.3.3).

5.3.2. La cohabitation du travail salarié et travail bénévole dans les associations d'éducation populaire

Lorsque nous avons observé l'engagement des membres nous avons remarqué que certaines associations mandatent des élu.e.s pour administrer le CRAJEP. D'abord cela corrobore l'analyse de Demoustier (2002) selon laquelle il y a une diversification du bénévolat. L'un des exemples les plus frappants est qu'une personne élue dans son association avait pour principale mission la représentation au CRAJEP. En complément de l'idée de Demoustier d'une diversification du bénévolat, il y a probablement une spécialisation du bénévolat.

En deuxième lieu, nous avons noté que les personnes mandatées peuvent être des salarié.e.s ou des élu.e.s. Nos résultats s'opposent à ceux d'Henri Desroches (1976) qui note que les organisations de l'ESS fonctionnent grâce à un pôle économique et un pôle politique car nous pouvons considérer que les activités du CRAJEP sont essentiellement politiques. La responsabilité de missions politiques de la part de salarié.e.s est selon nous un témoin de la dépolitisation partielle (Besse, 2014) et la gestionnarisation des AJEP (Rousseau, 2001).

Non seulement nous avons observé qu'il y avait une présence de personnes avec le statut de salarié.e.s et d'autres d'élu.e.s mais nous avons aussi remarqué à plusieurs reprises

que des salarié.e.s travaillaient pour le CRAJEP lors de leurs vacances ou de leurs congés. Nos résultats rejoignent ceux de Nirello et Prouteau (2016) sur le mélange des genres dans les associations qui ne facilite pas une «relation salariale de droit commun.» et ceux de Lebon (2009) qui constatent que dans le secteur de l'éducation populaire cela est encore accentué. Nous pensons que si cela fait partie de la singularité du secteur c'est un risque autant pour les organisations que pour les salarié.e.s.

5.3.3. Le projet associatif permet la création de nouveaux savoirs

Dans notre étude, nous avons vu que la rédaction du projet associatif avait permis l'échange et le débat entre les membres ce qui avait créé des connaissances partagées (partie 4.2.1). Nous avons exactement le même constat que Nathalie Dubost (2015) qui a constaté «la conversion de savoirs tacites individuels en savoirs explicites collectifs»⁴¹.

De surcroît dans notre démarche nous avons pour objectif de rédiger un document qui sera diffusé en interne et en externe de l'association. Même si cela est simplement virtuel de notre côté, cela coïncide avec les résultats de Nathalie Dubost (2015) : les nouvelles connaissances sont partagées et bénéficient à un plus large public que les rédacteur.ice.s.

Afin d'approfondir cette idée, nous avons observé que la rédaction du projet associatif avait permis d'approfondir la connaissance réciproque des membres : interconnaissance (partie 4.2.2). Parallèlement la rédaction du projet associatif a permis l'apprentissage par l'expérimentation de compétences collectives (partie 4.4.2). Dans son étude Nathalie Dubost parle de «création de nouveaux savoir». Nous pensons que les nouveaux savoirs créés par la rédaction du projet associatif ne se limitent pas à la transformation de savoirs tacites individuels en savoirs explicites collectifs mais qu'il s'agit aussi du développement d'autres compétences comme l'interconnaissance et le savoir-faire collectivement.

⁴¹ Pour rappel : les administrateur.ice.s avaient tou.te.s des savoirs tacites élevés (ce qui les avait fait s'engager de manière importante) mais que les différents temps de travail sur le projet associatif ont permis de «verbaliser des opinions et de les échanger» ainsi que de «poser des questions qui n'avaient pas été abordées de façon "officielle" dans la vie de l'association». De cette manière, cela a conduit à créer des connaissances «ancrées au niveau du groupe» d'administrateur.ice.s investit dans les temps de travail.

Conclusion

« La pierre n'a point d'espoir que d'être autre chose que pierre, mais de collaborer, elle s'assemble et devient temple ». Dans cette citation, Antoine Saint Exupéry fait l'éloge de l'association. L'association est cette rencontre de plusieurs volontés dans lesquelles des personnes « mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices.»⁴²

Toutefois la permanence de l'association est une fiction juridique, il est possible de déterminer une date de fin et souvent les associations cessent par inactivités. Il ne faut donc pas considérer l'association comme quelque chose d'acquis, mais plutôt comme un «acte continuuel de réassociation» (Max Stirner,1845). Alors, pour ne pas s'arrêter, la dynamique d'une association doit être alimentée, nourrie par l'envie de chacun.e d'œuvrer dans un but commun.

C'est dans cet objectif existentiel que nous avons accompagné une coordination d'associations dans la co-élaboration de son projet associatif. Notre question centrale était de questionner l'influence de la rédaction d'un projet associatif sur l'engagement des membres.

Après avoir mieux compris les motivations d'adhésion des associations du CRAJEP et leurs expressions en termes d'engagement. Nous avons observé que le travail sur le projet associatif avait permis au comité de créer de nouvelles connaissances, de repenser l'organisation à travers des choix stratégiques et de favoriser l'engagement collectif.

Alors malgré le fait que nous n'ayons pas pu participer à l'ensemble de la rédaction, celle-ci n'étant pas encore terminée, nous pouvons faire quelques conclusions. D'abord l'engagement des membres est nécessaire pour rédiger un projet associatif et cette rédaction a des bénéfices qui favorisent l'engagement futur des membres d'une association. Cependant sa réaction peut faire apparaître des divergences entre les acteur.ice.s.

⁴² Article 1 Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association

Nous avons également observé que les attentes principales des associations adhérentes à la coordination d'associations sont l'animation de réseau et le plaidoyer, ce qui confirme l'étude du Mouvement Associatif et ADASI (2016).

De plus, nous avons noté la cohabitation entre travail salarié et travail bénévole dans les associations et plus particulièrement celles d'éducation populaire confirmant les travaux de Nirello et Prouteau (2016) et Lebon (2009).

Enfin, nous avons observé comme Nathalie Dubost (2015) la transformation de savoirs tacites individuels et de savoirs explicites collectifs pendant la rédaction du projet associatif. Cependant, il est possible de compléter cette idée de créations de nouveaux savoirs en ayant une définition plus large de "savoir" pour y inclure le développement de l'interconnaissance et du savoir-faire collectivement.

De notre expérience, nous retirons quelques préconisations. D'abord il est nécessaire qu'il y est une adhésion des administrateur.ice.s de l'association à la démarche de rédaction du projet associatif. Ensuite, pendant la rédaction il est préférable de favoriser le consensus plutôt qu'une décision prise à la majorité. Aussi, il est important de prendre le temps nécessaire, les processus collectifs étant toujours plus longs. Enfin, le projet associatif est un outil complexe et qui doit être utile pour plusieurs années, par conséquent, il ne faut pas hésiter à se faire aider par exemple par un DLA (Dispositif Local d'Accompagnement), un.e professionnel.le d'un point d'appui à la vie associative (PAVA) ou tout autre personne compétente dans les dynamique collective.

Notre travail comporte certaines limites, notamment les biais liés au contexte comme notre présence mais aussi ceux inhérents à la démarche de recherche action.

Sofia Pereira (2022) envisage la recherche action comme un outil de promotion et d'amélioration des pratiques de l'ESS. C'est également la conviction que nous avons après la réalisation de ce travail.

La singularité de l'ESS et de l'éducation populaire est l'apprentissage par l'action (Draperrie, 2017), alors cultivons cette singularité !

Bibliographie

- Artis, A. (2021). Chapitre 2. Le bénévolat est-il la face cachée du travail associatif ? In *Bénévolat et management* (p. 21-27). EMS Editions.
<https://doi.org/10.3917/ems.barte.2021.01.0021>
- Assens, C., & Courie Lemeur, A. (2014). De la gouvernance d'un réseau a la gouvernance d'un réseau de réseaux. *Question(s) de management*, 8(4), 27-36.
<https://doi.org/10.3917/qdm.144.0027>
- Bazin, C., Duros, M., Bastiani, B., & Ayed, A. B. (s. d.). *LA FRANCE ASSOCIATIVE EN MOUVEMENT*.
- Bazin, C., Duros, M., Bonneau, P., & Malet, J. (s. d.). *MUTATIONS ET VALORISATION DU BENEVOLAT*.
- Besse, L. (2014). *Construire l'éducation populaire : Naissance d'une politique de jeunesse, 1958-1970*. le Fonjep pour l'emploi, au service des projets associatifs la Documentation française.
- Condorcet, N. de. (1989). Rapport et projet de décret sur l'organisation générale de l'Instruction publique. *Enfance*, 42(4), 7-32.
<https://doi.org/10.3406/enfan.1989.1898>
- Cottin-Marx, S. (2020). Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles. *La Revue de l'Ires*, 101-102(2-3), 29-48. <https://doi.org/10.3917/rdli.101.0029>
- Delfini, A., Roux, A., & Talpin, J. (2021). La restriction des libertés associatives. In *Quel monde associatif demain ?* (p. 25-36). Érès.
<https://doi.org/10.3917/eres.coler.2021.01.0025>
- Demoustier, D. (2002). Le bénévolat, du militantisme au volontariat. *Revue française des affaires sociales*, 4, 97-116. <https://doi.org/10.3917/rfas.024.0097>

- Dubost, N. (2010). La création de nouveaux savoirs dans une association : Le projet associatif comme support à l'externalisation des savoirs tacites. *Management & Avenir*, 35(5), 293-306. <https://doi.org/10.3917/mav.035.0293>
- Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2004). 1. Des entreprises en réseaux aux réseaux sociaux. In *L'organisation en réseau, mythes et réalités* (p. 105-125). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/l-organisation-en-reseau-mythes-et-realites--9782130542544-p-105.htm>
- Ferris, K. R., & Aranya, N. (1983). A Comparison of Two Organizational Commitment Scales. *Personnel Psychology*, 36(1), 87-98. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00505.x>
- Jouison-Laffitte, E. (2009). La recherche action : Oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 8(1), 1-35. <https://doi.org/10.3917/entre.081.0002>
- Jr, A. D. C. (1969). *Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Laszczuk, A., & Garreau, L. (2018). Le journal de bord sibyllique. *Finance Contrôle Stratégie*, 21-3, Article 21-3. <https://doi.org/10.4000/fcs.2773>
- Laville, J.-L. (2022). 9. Associationnisme et solidarité : De l'histoire à l'actualité. In *L'économie solidaire en mouvement* (p. 57-61). Éres. <https://doi.org/10.3917/eres.combe.2022.01.0057>
- Lodewick, P. (2013). Les travailleurs de l'associatif sont-ils des salariés comme les autres ? *Les Politiques Sociales*, 3-4(2), 71-81. <https://doi.org/10.3917/lps.133.0071>
- Merini, C., & Ponté, P. (2008). La recherche-intervention comme mode d'interrogation des pratiques. *Savoirs*, 16(1), 77-95. <https://doi.org/10.3917/savo.016.0077>

- Mignon, J.-M. (2007). Introduction. In *Une histoire de l'éducation populaire* (p. 11-19). La Découverte.
<https://www.cairn.info/une-histoire-de-l-education-populaire--9782707149053-p-11.htm>
- Nirello, L., & Prouteau, L. (2016). Des salariés associatifs moins bien payés ?. Une analyse sociohistorique et statistique par domaine d'activité. *Travail et emploi*, 148(4), 31-54. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.7361>
- Paquet, P. (2018, mars 15). *Apprenez à rédiger une partie discussion en suivant les normes académiques. Rédiger mémoire. Aide à la rédaction de mémoire.* <https://www.expertmemoire.com/discussion-memoire/>
- Pasquier, D., & Valéau, P. (2011). *Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail.*
- Pereira, S. (2022). 34. La recherche-action, instrument de promotion et d'amélioration des pratiques de l'économie solidaire. In *L'économie solidaire en mouvement* (p. 174-177). Érés. <https://doi.org/10.3917/eres.combe.2022.01.0174>
- Prat dit Hauret, C. (2006). L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ? *Comptabilité Contrôle Audit*, 12(1), 125-146. <https://doi.org/10.3917/cca.121.0125>
- Rousseau, F. (2001). L'éducation populaire : Entre commandes publiques et besoins sociaux, le projet associatif est en crise de sens. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 279, 11-25. <https://doi.org/10.7202/1023751ar>
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Chapitre 6. Le design de la recherche. In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 168-196). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0168>

Vermeersch, S. (2004). Entre individualisation et participation : L'engagement associatif bénévole. *Revue française de sociologie*, 45(4), 681-710.
<https://doi.org/10.3917/rfs.454.0681>

Autres sources :

Écrire son projet associatif. (2023, juillet 27). RESAM.
<https://www.resam.net/ecrire-son-projet-associatif.html>

Education-populaire-histoire-education-populaire-resam-revendique-promeut-associative-comme.pdf. (s. d.). Consulté 12 juillet 2023, à l'adresse
<https://www.resam.net/IMG/pdf/education-populaire-histoire-education-populaire-resam-revendique-promeut-associative-comme.pdf>

Etude-Tete-de-Réseau-synthèse-VFF.pdf. (s. d.). Consulté 13 juin 2023, à l'adresse
<https://www.fondationcaritasfrance.org/wp-content/uploads/2018/12/Etude-Tete-de-R%C3%A9seau-synth%C3%A8se-VFF.pdf>

Projet-associatif-ok.pdf. (s. d.). Consulté 14 mars 2023, à l'adresse
https://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/Outils/outils_logo_2016/projet-associatif-ok.pdf

Xerfi Canal (Réalisateur). (2016, juin 7). *Jean Claude Moisdon, La recherche intervention en entreprise.* <https://www.youtube.com/watch?v=kldbqwbU8FI>

Le Mouvement associatif (Réalisateur). (2021, juin 23). *Les réseaux en tête de l'innovation.* <https://www.youtube.com/watch?v=DE71LCNgkTM>

Juris_corpus_-_associations_fondations_-_2015_-_p01-e001_-_etude_1.pdf. (s. d.). Consulté 24 juillet 2023, à l'adresse
https://www-dalloz-fr.doc-elec.univ-lemans.fr/documentation/hulkStatic/DZ/BROCHES/JCDAF/sharp_COMMUNS/pdf/juris_corpus_-_associations_fondations_-_2015_-_p01-e001_-_etude_1.pdf

Charte_education_populaire.pdf. (s. d.). Consulté 13 juin 2023, à l'adresse

https://www.seine-et-marne.gouv.fr/contenu/telechargement/24602/195416/file/charte_education_populaire.pdf

Jep, L. (s. d.). *Qu'est-ce que l'agrément JEP (Jeunesse – Éducation Populaire) ?*

Donovan_thual.pdf. (s. d.). Consulté 30 juillet 2023, à l'adresse

https://documentation.ehesp.fr/memoires/2021/m2enjeu/donovan_thual.pdf

Kervella, B. (2003). *L'éducation populaire*.

Intervention de Jean-Louis Laville, professeur au Cnam, titulaire de la Chaire

«Économie Solidaire»—YouTube. (s. d.). Consulté 13 juillet 2023, à l'adresse

<https://www.youtube.com/watch?v=HHNAqr1PXuE>

Annexes

Annexe 1 : Journal de bord

Date :	04/04	Durée :	2h
Lieu :	Rennes (+visio)	Sujets :	AGP du CRAJEP
Participant.e.s :	14 membres (/20)		
Anticipations			
<p>Un des points à l'ordre du Jour est la création d'une commission qui a pour objectif de travailler sur le projet associatif en organisant la collecte de données et en définissant la manière dont la rédaction du document va être réalisée.</p> <p>J'anticipe que 3 membres souhaitent s'investir dans la commission. Il y aura probablement des échanges sur le calendrier et sur les objectifs de rédiger un projet associatif.</p>			
Compte-rendu			
<p>Point assez vite abordé face à un ordre du jour bien rempli. Projection d'une partie des membres sur un événement qui permettrait de communiquer sur le projet associatif. D'autres membres ont aussi des prises de parole qui visent à freiner un certain enthousiasme et dire qu'il ne faut pas aller trop vite.</p> <p>Au final : 5 associations s'engagent dans la commission.</p>			
Écarts et analyses			
<p>Plus de membres que prévu souhaitent s'investir dans la commission. Plusieurs raisons possibles : l'investissement dans la commission est le prolongement logique du fait de prendre quelqu'un en stage, peur de rater une décision importante concernant le CRAJEP/perdre de l'influence, adhésion à la démarche de co-élaboration d'un projet associatif/intérêt pour la thématique...</p>			
Reflexibilité			
Date :	14/04	Durée :	1h
Lieu :	visio conférence	Sujets :	Commission Projet associatif
Participant.e.s :	1 membre de la commission (/5)		
Anticipations			
<p>Après avoir fait un tour des attentes de chacun.e, la commission va permettre d'organiser la collecte de données, de réaliser un diagnostic du CRAJEP et de définir la manière dont la rédaction du projet associatif va être réalisée.</p>			
Compte-rendu			
<p>1 seule personne est venue malgré le fait que la date ait été choisie par les membres et un ordre du jour défini en avance. Etant donné qu'on était deux personnes la question de la légitimité s'est posée.</p> <p>Nous avons quand même pu avancer sur le plan pour le projet associatif et le guide d'entretien a pu être testé.</p>			
Écarts et analyses			
<p>Présence d'une seule personne sur 5 due peut-être à la période d'activité très intense chez les membres, à un manque d'intérêt pour le projet ou au délai court entre la programmation de la réunion et sa tenue. La réunion n'était clairement pas en haut des priorités des membres malgré leur engagement quelques jours avant.</p>			
Reflexibilité			

Il manquait sans doute de compréhension sur le projet ainsi que sur le rôle de la commission, il aurait fallu prendre un temps avec chacun pour expliquer la démarche et s'assurer de leur présence.			
Date :	12/05	Durée :	1h
Lieu :	visio conférence	Sujets :	Réunion de Bureau
Participant.e.s :	2 membres du bureau : Fédé B et FRMJC (/7)		
Anticipations			
Je vais pouvoir présenter les avancées sur le projet associatif et le bureau va pouvoir prendre des décisions au sujet de la rédaction collective.			
Compte-rendu			
Seulement 2 membres du bureau étaient présents. J'ai présenté les avancées mais aucune décision n'a été prise.			
Écarts et analyses			
Au sujet de la présence seulement de deux membres : peut-être une période d'activité très intense chez les membres ou un organe de gouvernance dysfonctionnel. Au sujet de l'absence de décision prise : la question de la légitimité des deux membres à mener à reporter la prise de décision à l'AGP.			
Reflexibilité			
Date :	02/06	Durée :	1h
Lieu :	visio conférence	Sujets :	Commission Projet associatif
Participant.e.s :	2 membres de la commission (/5)		
Anticipations			
Un état des lieux est en cours de réalisation avec les recherches effectuées sur la structure, auprès d'autres CRAJEP et à base des entretiens réalisés. Je le présente afin d'avoir des retours sur l'analyse et pouvoir l'améliorer avant sa présentation à l'AGP 4 jours plus tard.			
Compte-rendu			
Très fort agacement d'un participant sur le fait d'être seulement 2 membres du CRAJEP présents à cette réunion, la question de l'investissement des autres et de la légitimité de nos actions est posée. Avancées sur le projet associatif : réflexion si "le plus important c'est le résultat ou la démarche ? ", avec l'idée que la démarche collective compte au moins autant que le résultat. Décision de faire un temps qui réunit tous les membres du CRAJEP sur une journée avec différents temps d'intelligence collective. Formulation d'une proposition de date qui sera votée à l'AGP soit le 27 juin soit le 19 septembre.			
Écarts et analyses			
Encore une faible participation mais les membres investis sont très largement force de proposition. L'investissement fort des quelques membres semble s'expliquer par une croyance forte dans le projet collectif du CRAJEP.			
Reflexibilité			
Le travail collectif que permet le projet associatif met en valeur des difficultés de fonctionnement de l'organisation. La dynamique positive de co-élaboration permet plutôt que de fracturer de fédérer autour de l'action les membres les plus investis.			
Date :	06/06	Durée :	1h
Lieu :	Rennes + Visio	Sujets :	AGP du CRAJEP
Participant.e.s :	11 membres (/20)		

Anticipations			
A l'ordre du jour de l'AGP : un retour sur le travail effectué, une présentation de l'état des lieux et la programmation d'une journée de travail collectif			
Compte-rendu			
<p>La présentation a suscité d'abord des réactions plutôt négatives, notamment sur un point de la conclusion qui suggérerait que pour répondre aux objectifs des membres du CRAJEP il fallait passer par une structuration et potentiellement du salariat.. Les membres hostiles à cette idée ont avancés pour arguments : qu'un.e salarié.e ne permettrait pas forcément à la structure d'atteindre ses objectifs, qu'un tel poste accaparait les subventions que les mouvements pourraient obtenir des financeurs publics, que le CRAJEP ne doit pas devenir une « usine à gaz ».</p> <p>Suite à cela une prise de parole s'est tenue pour rappeler que la démarche est souhaitée et que les membres du CRAJEP investis n'arrive plus à répondre aux nombreuses sollicitations des partenaires.</p> <p>L'AGP a validé le fait de réaliser une journée qui se déroulera le 19 septembre afin de donner l'occasion à chacun.e de s'organiser et d'être présent.e (élu.e.s et/ou salarié.e.s des AJEP). 3 associations se sont portées volontaires pour porter l'organisation de cette journée.</p>			
Écarts et analyses			
Le sujet du projet associatif cristallise toutes les questions fondamentales de gouvernance, de stratégie et de développement (ou de non développement). Une majorité de membres semble soutenir la démarche avec une participation assez passive.			
Reflexibilité			
<p>Il y a eu un manque de compréhension des membres sur la démarche de rédaction du projet associatif ce qui a freiné l'engagement dans les étapes précédentes ("Si on m'avait appelé et expliqué les choses je me serais peut être investi. ").</p> <p>Il y a une grande diversité d'opinions et d'engagements au CRAJEP.</p>			
Date :	26/06	Durée :	1h
Lieu :	visio conférence	Sujets :	Groupe de travail projet associatif
Participant.e.s :	3 membres (/3)		
Anticipations			
Nous allons clarifier les objectifs de la journée à partir de l'outil de la fiche de poste. Les personnes vont vouloir donner leurs avis.			
Compte-rendu			
<p>Nous avons clarifié l'objectif de la journée : "Permettre au Crajep Bretagne de définir un projet associatif, en rédiger les grands axes et commencer à se l'approprier (définir les axes d'orientations du CRAJEP Bretagne pour les 5 prochaines années).</p> <p>Objectif à la fin de la journée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - rédaction de : ce qui fait commun, qui nous sommes ? - 3,4,5 axes d'orientation définis - des idées d'actions pour y répondre". <p>On s'est réparti le travail : prise de contact pour le lieu, prise de contact avec un.e facilitateur.ice, rédaction d'une communication... et un nouveau rendez-vous a été fixé fin juillet pour faire le point.</p>			
Écarts et analyses			
Super dynamique et gros engagement des personnes investis dans la réalisation de cette journée.			
Reflexibilité			
La bonne préparation des temps de travail collectif en amont est essentielle.			

Date :	04/07	Durée :	1h
Lieu :	visio conférence	Sujets :	Réunion de bureau
Participant.e.s :	4 membres du bureau (/7)		
Anticipations			
Point sur la préparation de la journée du 19 septembre pour rédiger le projet associatif. Question du budget pour l'événement.			
Compte-rendu			
On fait l'événement gratuit, pour les membres du CRAJEP afin d'essayer d'avoir le maximum de personnes possible. Décision de mettre le budget qu'il faudra pour que ce soit un bel événement.			
Écarts et analyses			
Alors que jusque-là les réunions de bureau ne semblent pas l'espace opportun pour prendre des décisions sur le projet associatif (même si le bureau semblait en partie intéressé pour avoir des informations sur l'avancée du projet). Dans un cadre très précis et sur les questions stratégiques et financières son rôle a été trouvé.			
Reflexibilité			
Date :	28/07	Durée :	40mn
Lieu :	visio conférence	Sujets :	Groupe de travail projet associatif n°2
Participant.e.s :	3 membres (/3)		
Anticipations			
Nous allons finaliser le programme de la journée, travailler sur la communication et des questions organisationnelles.			
Compte-rendu			
Sur les 3 personnes présentes : une est bénévole, une est présente malgré le fait qu'elle soit en vacances. Le travail sur la journée à bien avancé avec toujours comme objectif de rassembler le plus possible.			
Écarts et analyses			
Le groupe de membre sur le projet s'engage de manière forte et constante.			
Reflexibilité			
Il y a une grande compréhension des enjeux pour le CRAJEP des personnes qui s'investissent.			

Annexe 2 : Liste des activités absentes du journal de bord

Date	Activités
14/03	Rendez-vous Région Bretagne : partenariat Région/CRAJEP
16/03	Réunion de Bureau du CRAJEP
17/03	Rendez-vous Conseil Départemental Finistère : financement de la vie associative
21/03	Rendez-vous CNAJEP : fonctionnement et participation au CNAJEP
23/03	Rendez-vous présentation et prise de contact Aroeven
28/03	Assemblée Générale Permanente du CNAJEP

03/04	Commission animation territoriale du CNAJEP
12/04	Rencontres dans le cadre du dialogue structuré breton : dialogue jeunes-élu.e.s
13/04	Webinaire au sujet de l'agrément JEP
28/04	Entretien avec un ancien membre du CRAJEP : historique de l'association
02/05	Temps d'échanges entre la région et le CRAJEP au sujet du financement des membres
26/05	Entretien CRAJEP Centre Val de Loire : Fonctionnement, engagements et projet associatif
31/05	Commission animation territoriale du CNAJEP
20/06	Rendez-vous DRAJES : plaidoyer animation professionnel et partenariats
29/06	Commission Dialogue Structuré du CNAJEP

Guide d'entretien pour la réalisation des entretiens semi-directifs

Cible des entretiens : les représentant.e.s des associations membres au CRAJEP (objectif 15 membres)

Les entretiens dureront maximum 1 heure et se feront de préférence en présentiel.

RAPPEL DU CADRE

- Remerciements pour l'entretien accordé
- Je me présente : Maxime Cadou stagiaire au CRAJEP depuis début mars, étudiant en Master 2 Economie Sociale et Solidaire
- Démarche de l'entretien : cet entretien est réalisé dans une démarche de rédaction du projet associatif du CRAJEP, l'idée est d'aller à la rencontre de chacun.e pour connaître notamment vos attentes et aspirations vis-à-vis du CRAJEP.
C'est également l'objet de mon mémoire de fin d'étude.
- Demande que l'entretien soit enregistré uniquement pour faciliter la retranscription écrite. Les données seront anonymisées.

PRÉSENTATION DE LA PERSONNE INTERVIEWÉE

Date /Heure / Lieu	
Nom	
Prénom	
Responsabilité.s au CRAJEP (bureau, représentation, commission)	
Ancienneté au CRAJEP	

ACTIONS ET BESOINS DES MEMBRES

1. ACTIONS	En quelques mots qu'elles sont les actions de ton association ?
2. AMBITIONS À MOYEN / LONG TERME	Quels sont les objectifs à moyen/long terme de ton association vis-à-vis des jeunes et de la société ?
3. PROBLÉMATIQUES ACTUELLES	Aujourd'hui qu'elles sont les principales problématiques de ton association (baisse de subventions, manque de bénévoles, déficit d'image, surcharge administrative, perte de lien politique, etc) ?
4. BESOINS	Quels sont pour toi les besoins actuels de ta structure auxquels le CRAJEP pourrait répondre ?

ENGAGEMENT AU CRAJEP

5. CONNAISSANCES DU CRAJEP	En quelques mots le CRAJEP Bretagne pour toi c'est quoi ?
6. IMPORTANCE DU CRAJEP DANS SES MISSIONS	Es-tu bénévole ou salarié de ton association ? L'administration du CRAJEP fait-elle officiellement partie de tes missions dans l'association ? (L'administration du CRAJEP est inscrite dans ta fiche dans ta fiche de poste ?) Par mois, combien de temps estimes-tu consacrer au CRAJEP ?
7. LIENS AVEC AUTRES MISSIONS	Quel est le lien entre tes missions dans l'association et celles que tu exerces au CRAJEP ? Ton CA et tes collègues de travail reconnaissent-ils le travail que tu effectues pour le CRAJEP Bretagne ? Communique-tu souvent sur tes actions au CRAJEP dans ton CA / dans ton bureau?
8. MOTEURS DE L'ADHÉSION	Quelles sont les raisons de l'adhésion chaque année de ton association au CRAJEP Bretagne ? (Quelle est l'importance de l'adhésion de ta fédération nationale (CNAJEP) dans cette démarche ?)
9. ATTENTES	Quelles sont tes attentes vis-à-vis du CRAJEP ? Aujourd'hui le CRAJEP Bretagne répond-t-il aux attentes de ton association ?
10. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	Concernant tes liens personnels avec le CRAJEP, quel est ton degré d'accord (de 1 à 10) ? - Je ne ressens aucune obligation à m'investir au CRAJEP, - Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance au CRAJEP - Le CRAJEP a pour moi beaucoup de significations personnelles - Je ne quitte pas le CRAJEP pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.

FUTUR DU CRAJEP BRETAGNE

11. PROXIMITÉ DES AUTRES MEMBRES	Quel est ton degré d'accord (de 1 à 10)?: -Je connais bien les organisations membres du CRAJEP, -Je me sens proches des valeurs des autres associations membres, -Je me sens en concurrence sur certaines de mes activités avec les autres organisations, -Je suis une organisation de jeunesse, -Je suis une organisation d'éducation populaire.
12. GOUVERNANCE	Te sens-tu à ta place dans la gouvernance actuelle (si nécessaire définition de gouvernance : <i>ensemble des processus, des règles et des principes qui permettent à l'association d'être dirigée et administrée de manière efficace, transparente et responsable</i>), Est-ce que tu la trouves efficace ? (<i>demande de précisions si nécessaire</i>)
13. CO-ÉLABORATION	Comment veux-tu prendre part à la rédaction du projet associatif ? Pour toi quelle participation des membres serait la plus pertinente ?

14. ACTIONS	<p>Quelles sont les actions que tu voudrais que le CRAJEP mène ? Je vais citer les 4 objectifs du CRAJEP qui ont été rédigés lors d'une réunion en 1985, peux-tu me dire ceux que tu trouves encore d'actualité, puis les prioriser en fonction des enjeux d'aujourd'hui ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - "revendiquer la reconnaissance du rôle des associations comme facteur de développement de la démocratie" - "agir pour renforcer et promouvoir les conquêtes sociales déterminantes en matières de jeunesse et d'éducation populaire" - "prendre en compte et exprimer les préoccupations des jeunes et des adultes" - "favoriser une meilleure connaissance mutuelle entre les associations de jeunesse et d'éducation populaire membres du Crajep" <p>Vois-tu une autre action que le CRAJEP pourrait réaliser ?</p>
15. RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT	<p>Penses-tu que ton association pourrait s'engager plus au CRAJEP une fois le projet associatif défini ?</p>

As-tu des commentaires ou remarques sur cet entretien ?

REMERCIEMENTS ET RAPPEL DU CALENDRIER DE RÉDACTION DU PROJET ASSOCIATIF

Annexe 4 : Tableau des entretiens réalisés

Date, heure (lieu)	Prénom et nom	Association
05/05 à 15h (en visio-conférence)	Baptiste Le Masson	Fédé B
11/05 à 10h30 (au siège de l'association)	Kévin Boiveau	Aroeven
11/05 à 13h (au siège de l'association)	Serge Chalony	Fédération des centres sociaux de Bretagne
15/05/2023 à 16h (au siège de l'association)	Camille Bailly	Concordia
16/05 à 15h30 (au siège de l'association)	Nadège Oury et Kireg Follet	Mouvement Rural Jeunesse Chrétienne
17/05 à 10h30 (au siège de l'association)	Martial Blais et Wendy Flacelière	Scouts et Guides de France
17/05 à 16h (en visio-conférence)	Marie-Laure Davy	Léo Lagrange Ouest
22/05 à 14h (au siège de l'association)	David Bellanger	Ceméa
23/05 à 11h (en visio-conférence)	Stéphane Tiret	Afev

25/05 à 14h (en visio-conférence)	Riwanon An Habask	Union Bretonne pour l'Animation des Pays Ruraux
25/05 à 16 (en visio-conférence)	Filipe Novais	Fédération Régionale des MJC
31/05 à 14h (au siège de l'association)	Karinne Guilloux-Lafont	Union Régionale pour l'Habitat des Jeunes

Annexe 5 : Retranscriptions des entretiens

Entretien n°1	
1. ACTIONS	Notre cœur de métier c'est de proposer un engagement bénévole à des jeunes étudiants : mettre en lien des étudiants et jeunes en difficulté scolaire pour les accompagner et faire du mentorat. On permet l'engagement bénévole et volontaire (Volontariat en Service Civique) de jeunes et on réalise un suivi de leur engagement : 78% des jeunes qui s'engagent dans l'association le font pour la première fois. Aussi, on travaille avec l'éducation nationale afin de lutter contre les inégalités éducatives. Concrètement, près de 600 jeunes en Bretagne consacrent 2 heures par semaine afin d'accompagner le plus souvent au domicile de la famille un autre jeune en difficulté scolaire. C'est une association nationale qui n'a pas de représentation régionale ou locale. On est assez peu présent en Bretagne, seulement Brest, Rennes et Lorient.
2. AMBITIONS À MOYEN / LONG TERME	Comme toute structure qui veut lutter contre les inégalités, on veut changer le monde. On est une association qui se voit changer les choses de l'intérieur. On pense que l'engagement de la jeunesse est une ressource pour les territoires et que c'est par l'engagement qu'on réfléchit et se conscientise. On croit à la pédagogie de l'action. Le deuxième volet est la lutte contre les inégalités éducatives face au déterminisme socio-éducatif : on veut se mettre dans le système pour faire bouger les lignes dans l'éducation nationale.
3. PROBLÉMATIQUES ACTUELLES	On est toujours sur un fil financièrement, on s'en sort pas si mal au final. On ne peut pas dire qu'il y ait beaucoup d'acquis financiers. Il y a une pression de l'équilibre financier qui fait qu'au final on tombe toujours sur nos pattes. Cependant, il y a une insécurité des financeurs à cause des appels à projet. Je sens une forme d'invisibilité politique. Je trouve le Conseil Régionale Breton assez nul sur la question des inégalités et engagement de la jeunesse, beaucoup de communication mais assez peu d'actions réalisées au final. Education populaire assez peu visible et encore on est en Bretagne où les réseaux sont encore forts. Je pense que l'éducation populaire n'a pas su se réinventer, c'est un monde qui ne se connaît plus et ne parle pas la même langue. Corps intermédiaires sont fragilisés, les associations d'éducation populaire également, on est assez peu appelé pour construire des politiques publiques.

4. BESOINS	Dans l'immédiat non, je suis assez peu participatif au Crajep, en vrai je ne m'y retrouve pas, on a du mal à faire commun mais je ne sais pas pourquoi. Je crois que personne n'attend rien du CRAJEP. On a un CR et des services de l'Etat qui ne portent pas de champ de réflexion. Aujourd'hui on a pas de partenaires de jeux. (aucune attente particulière)
5. CONNAISSANCES DU CRAJEP	Des mails auxquels je ne répond pas, ce n'est pas un projet, je sens bien que les copains tiennent à quelque chose mais je sais pas trop à quoi.
6. IMPORTANCE DU CRAJEP DANS SES MISSIONS	- directeur régional (salarié) - lien avec la fonction de représentation, mais le CRAJEP, n'est pas cité directement dans ma fiche de poste - proche de 0, à une époque un peu plus, j'ai notamment participé au dialogue jeunesse à saint-brieuc
7. LIENS AVEC AUTRES MISSIONS	- non, il y a d'autres collectifs associatifs notamment formé autour de projets - / - /
8. MOTEURS DE L'ADHÉSION	La beauté du geste, adhérer c'est au moins une piètre contribution. Mais je me questionne sur le fait d'arrêter. L'adhésion nationale de l'association non. Le CRAJEP peut avoir du sens sur le champ de l'animation.
9. ATTENTES	Non pas d'attentes immédiates
10. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	- 10 - 8 - 6 - 5
11. PROXIMITÉ DES AUTRES MEMBRES	- 8 - 8 - 1 - 1 - 7
12. GOUVERNANCE	- Oui ça va - Je ne me prononce pas, je suis trop loin, je respecte le travail de ceux qui font. - Gouvernance sans doute défailante
13. CO-ÉLABORATION	- Un projet associatif pour faire quoi ? la vraie question c'est pour quoi faire en Bretagne. C'est sous-entendre que le CRAJEP n'est pas clair et pas visible et que c'est pour ça que cela ne fonctionne pas.
14. ACTIONS	La dernière est celle qui vit le mieux aujourd'hui, celle sur les conquêtes sociales n'est pas au rendez-vous c'est sûr, la deux et la trois sont très liées. Est-ce que le crajep peut être une structure de plaidoyer pour cela il faut qu'on soit fort d'un diagnostic. Je trouve qu'on voit la jeunesse trop comme un public plutôt que comme un acteur.

15. RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT	C'est une question un peu bizarre, cela dépend de ce qu'on met dans le projet, un projet pour faire quoi ? Il y a un truc induit dans la question: se réinventer pourquoi ? Si c'est juste pour faire tourner le CRAJEP je m'en fou.
COMMENTAIRE OU REMARQUE SUPPLÉMENTAIRE	Non je pense avoir dit ce que je pensais, je crois que l'avenir c'est d'être une structure souple. mais il faudrait avoir une vraie proposition car sinon il faut arrêter. Ne faisons pas tourner les structures pour les faire tourner. Est-ce qu'on a des partenaires de jeux, car je trouve qu'on a des partenaires de jeux nuls. Ils ne sont pas proposant. C'est difficile de porter une dynamique quand on est tout seul. Le CRAJEP de Bretagne n'a jamais été un gros CRAJEP, cela n'a jamais pesé comme une grosse structure et des associations membres se sont bouffées le nez.

Entretien n°2	
1. ACTIONS	L'association à 4 grandes missions : - organiser des séjours de vacances, - réaliser des formations BAFA et BAFD - faire de la formation en milieu scolaire - et une mission transversale de valorisation de l'engagement et de la vie associative qui peut prendre la forme d'action concrètes comme l'organisation dans deux jours d'une journée pour nos anciens stagiaires BAFA
2. AMBITIONS À MOYEN / LONG TERME	On a pour objectif d'être complémentaires de ce qui se passe dans la société pour les jeunes, ce qui se passe dans l'éducation nationale et aux politiques publiques. Nous sommes pour l'éducation globale et permanente des jeunes. Nous avons également un volet recherche-action : chaque action qu'on fait résulte d'un grand travail de recherche-action nationale ou régionale (médiation par les pairs, empathie...). Nous sommes pour des jeunes acteurs de leur vie et de leur citoyenneté.
3. PROBLÉMATIQUES ACTUELLES	La première difficulté pour nous c'est le volet économique, c'est un gros frein à l'action et cela se concrétise par un manque d'outils pour donner du pouvoir d'agir à toutes les parties prenantes, pour se politiser et pour se former.
4. BESOINS	Besoin de faire collectif, se positionner dans l'écosystème de ceux qui travaillent dans l'éducation populaire ou la jeunesse on est jamais trop pour tous les besoins. On doit aussi comprendre qui fait quoi, on a envie d'apprendre des autres : visions, outils, décisions politiques. Qu'il puisse avoir un apport réciproque. Le deuxième point c'est que pour avoir du poids notamment sur les politiques publiques on est obligé d'être avec le CRAJEP.
5. CONNAISSANCES DU CRAJEP	Le collectif des associations qui travaillent sur le secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire et qui ont envie de faire ensemble.
6. IMPORTANCE DU CRAJEP DANS SES MISSIONS	-salarié - inscrit dans la fiche de poste - 5 heures

7. LIENS AVEC AUTRES MISSIONS	<p>-Le lien est très fort, c'est la représentation de l'association pour cela il faut connaître l'écosystème, le CRAJEP va venir en appui ou soutien lors de problèmes avec des acteurs politiques, proposition de solutions. Permet aussi d'être au cœur de l'actualité de notre secteur et donc faire de la veille.</p> <p>-Oui il y a une très bonne reconnaissance.</p> <p>-Communication avec un point au CA et sur les différents bureaux, cela dépend de l'actualité du CRAJEP, en ce moment il est pleinement investi car le bureau travaille sur une position sur le BAFA à 16 ans.</p>
8.MOTEURS DE L'ADHÉSION	<p>- Longtemps par automatisme, aujourd'hui c'est pour soutenir le projet collectif et de rassemblement ET pour l'utilité pour nous.</p> <p>- L'adhésion de la fédération nationale n'a pas d'importance</p>
9. ATTENTES	<p>- Attente de favoriser la rencontre entre les acteurs, on pense que l'on pourrait faire mieux.</p> <p>- Il manque aussi un espace pour recenser les matières, documents ...</p>
10. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	<p>- 6</p> <p>- 3</p> <p>- 8</p> <p>- 5</p>
11. PROXIMITÉ DES AUTRES MEMBRES	<p>- 3</p> <p>- 7</p> <p>- 5</p> <p>- 9</p> <p>- 9</p>
12. GOUVERNANCE	<p>- Pour l'instant dans les grandes instances je me sens à ma place, par contre sur le coté commission j'ai repris cela mais je n'ai aucune idée de là ou de où ça va.</p> <p>- Très institutionnelle, formalisée dans ce qu'on fait, loin de ce qu'on défend dans l'éducation populaire. On peut pas dire que tout le monde peut parler de tout et avoir sa place. J'ai de la chance d'être un mec et d'avoir une grande gueule mais tout le monde ne peut pas s'exprimer comme tout le monde. On pourrait par exemple arrêter de mettre des tables, c'est la mode de ce sujet, comment horizontaliser tout ça. Comment je permets à n'importe quelle asso de porter une dynamique demain ?</p> <p>- Oui car modèle actuel simple mais sur les commissions qui fonctionnent tout le temps je ne sais pas si c'est efficace. Peut être gagner en agilité en faisant des commissions ponctuelles.</p>
13. CO-ÉLABORATION	<p>- En permettant à chaque personne qui coordonne cela, dans le temps que je peux dégager, essayer de faire des retours sur ce qui est avancé, contribuer ce sera compliqué au vu des prochains mois, relecture et retours ce sera possible</p> <p>- Il ne faut pas trop utiliser de numérique, faire une demie journée à Rennes. Outils d'éducation populaire pour questionner ce qui va être mis à l'intérieur. Poser la question de la mise en place et de l'appropriation de tout le monde. Faire un événement officiel avec la signature de tout le monde, ou autre chose.</p>

14. ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> - En premier favoriser une meilleure connaissance mutuelle entre les associations de jeunesse et d'éducation populaire - En deuxième revendiquer la reconnaissance du rôle des associations comme facteur de développement de la démocratie - En troisième prendre en compte et exprimer les préoccupations des jeunes et des adultes, mais aujourd'hui surtout légitime pour les jeunes. - Et pour finir agir pour renforcer et promouvoir les conquêtes sociales déterminantes en matière de jeunesse et d'éducation populaire, mais la phrase a vieilli. <p>Faire des événements c'est pas la priorité mais seulement si c'est le résultat d'une autre action, les deux gros sujets sont l'interconnaissance et la valorisation de ce qu'on fait en tant qu'association JEP.</p>
15. RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT	<p>Oui pleinement. Premièrement, cela permet de mieux communiquer en interne sur ce qu'est le CRAJEP. Deuxièmement, cela va permettre de repenser l'organisation, faire que toutes les forces utiles de notre association (association membre) peuvent s'engager sur le CRAJEP. Troisièmement, donner de la crédibilité au temps qu'on prend pour le CRAJEP.</p>

Entretien n°3	
1. ACTIONS	<p>Nous sommes une association d'éducation nouvelle et d'éducation populaire qui a essentiellement pour but de travailler sur la formation des éducateurs, au sujet de l'animation au sens large, la formation des enseignants ainsi qu'autour et dans l'école. Nous avons aussi tout un pan autour des actions d'inclusions (travail sur le handicap) et les pratiques et encadrements culturels.</p>
2. AMBITIONS À MOYEN / LONG TERME	<p>Notre objectif est l'émancipation de la jeunesse c'est-à-dire la capacité à pouvoir avancer dans un cadre sécurisant. A travers la question de nos actions nous travaillons sur la question de l'émancipation de tous. Nous souhaitons faire évoluer la question de l'engagement, de l'éducation critique, de l'égalité et de l'accessibilité de tous à la formation.</p>
3. PROBLÉMATIQUES ACTUELLES	<p>Le manque de militants reste une problématique pour nous car c'est ce qui favorise le rayonnement d'une association. Cela nous permet aussi de ne pas basculer dans une association de prestations. Le Covid nous a fragilisé, difficile de retrouver un rythme de croisière notamment avec nos militants. Nos relations politiques avec les institutions sont parfois difficiles, nos interlocuteurs sont déconnectés et pas à la hauteur de nos attentes. En plus, nous avons des difficultés avec les institutions qui nous versent de l'argent à être payé en temps et en heure.</p>
4. BESOINS	<p>Oui toute la dimension plaidoyer collectif, faire bouger les lignes sur la place des politiques jeunesse, insertion des jeunes, rayonnement de l'action du CRAJEP</p> <p>Comment on arrive à ce que nos actions d'éducation populaire ne deviennent pas invisibles sur la place publique.</p>

5. CONNAISSANCES DU CRAJEP	C'est un levier car c'est un collectif. C'est la possibilité de porter collectivement un projet de société, un lieu d'intelligence collective, un lieu de rencontre entre tiers.
6. IMPORTANCE DU CRAJEP DANS SES MISSIONS	- directeur territoriale (salarié) - représentation institutionnelle mais le CRAJEP n'est pas nommé - 2 jours
7. LIENS AVEC AUTRES MISSIONS	- Oui sinon je n'aurais pas ce rôle dans le CRAJEP : toute la dimension de la représentation politique, pouvoir discuter avec le DRAJES et la région. Je peux faire émerger de nouveaux dispositifs à travers l'expertise du CRAJEP. Créer de nouveaux leviers, de nouveaux partenariats (IJ, COREMOB...) - CA oui, les collègues de travail j'en suis pas sûre - Un point est fait a chaque CA
8. MOTEURS DE L'ADHÉSION	On est adhérent au niveau national donc c'est une continuité logique. C'est aussi une cohérence par rapport à notre projet politique.
9. ATTENTES	Question du plaidoyer politique qui doit être porté collectivement ce qui est insuffisant par rapport à ce qui devrait être fait mais cela évolue dans le bon sens.
10. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	- 3 - 3 - 7 - 4
11. PROXIMITÉ DES AUTRES MEMBRES	- 9 - 6 - 8 - 10 - 10
12. GOUVERNANCE	- Oui et en même temps je trouve qu'elle n'est pas assez partagée. Les fonctions dans le bureau ne sont pas prisées par les membres. Il y a fonction de pouvoir négatif. - Loin d'être optimum, il faut la contextualiser par rapport à ce qu'on a vécu. On est relativement agile et cela avance. Contrainte également du turn-over.
13. CO-ÉLABORATION	- J'aimerais prendre part activement, co-construction partagée par tous pour qu'il y ait une adhésion collective. Il faut qu'il y ait une cohérence collective sur le territoire, j'aimerais qu'il n'y ai pas trop de clientélisme - S'acculturer collectivement a tout l'intérêt à faire collectif.
14. ACTIONS	- 1 agir pour renforcer et promouvoir les conquêtes sociales déterminantes en matières de jeunesse et d'éducation populaire - 2 Réaffirmer la place et l'impact dans notre société et plus particulièrement la société bretonne de l'éducation populaire - 3 revendiquer la reconnaissance du rôle des associations comme facteur de développement de la démocratie - 4 prendre en compte et exprimer les préoccupations des jeunes et des adultes - 5 favoriser une meilleure connaissance mutuelle entre les associations de jeunesse et d'éducation populaire membres du Crajep

15. RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT	Non on pourrait rester au même niveau, je vois pas comment on pourrait s'engager plus au vu des forces vives. Mais si on pouvait s'engager plus ce serait que d'autres membres permanents des associations puissent s'engager, mais aussi des personnes du CA. Attention cependant à ce qu'on demande aux bénévoles.
---	--

Entretien n°4	
1. ACTIONS	C'est une association de promotion de la paix entre les peuples par la solidarité internationale. L'association met en place du volontariat, des projets européens, des chantiers internationaux bénévoles et réalise de la représentation. L'activité principale de l'association c'est les chantiers internationaux qui sont des rencontres de jeunes de différents pays avec des objectifs socioculturels et techniques.
2. AMBITIONS À MOYEN / LONG TERME	Notre objectif est la promotion de la paix par la rencontre de l'autre pour se rencontrer soi même. Nous souhaitons une société plus juste et égalitaire avec comme méthode l'émancipation des jeunes.
3. PROBLÉMATIQUES ACTUELLES	Notre principale problématique c'est le déficit de subventions car il y a un recul des subventions publiques, problème du financement sur projet. On travaille sur le sujet de l'investissement bénévole. Nous nous questionnons aussi sur la place et le rôle des salariés, il y a une précarisation des salariés et leur rentabilité est questionnée alors que cela ne devrait pas.
4. BESOINS	Ce serait surtout la visibilité de notre association dans l'espace public. Je pense aussi à la coopération et collaboration avec les autres AJEP, on est souvent dans de la mise en concurrence associative et le CRAJEP a ce principe de coopération avec d'autres. Enfin c'est la capacité d'interpeller, de faire du lobbying.
5. CONNAISSANCES DU CRAJEP	C'est le comité régional des associations de jeunesse et éducation populaire : coordination volontaire. Mais je ne suis pas sûr que tout le monde ait la même vision de l'éducation populaire.
6. IMPORTANCE DU CRAJEP DANS SES MISSIONS	-Salarié - Pas de fiche de poste mais la question de représentation fait partie de mon rôle. - 4 heures
7. LIENS AVEC AUTRES MISSIONS	- Lobbying et représentation politique - Certains ne voient pas l'intérêt de la question de la représentation notamment au CA, dans l'équipe salariée c'est assez bien compris. - Jamais abordé en CA (national), remonté au national par du reporting mais c'est très anecdotique, pas abordé en réunion d'équipe
8.MOTEURS DE L'ADHÉSION	Pouvoir travailler avec d'autres, échanger, débattre, développer des stratégies régionales, question de la représentation de l'association. Aujourd'hui on est présent à la CRESS, au COREMOB et au CRAJEP. L'association nationale n'a pas de poids dans la démarche, l'adhésion au

	CRAJEP était mon choix et avant que j'arrive l'association n'était pas au CRAJEP.
9. ATTENTES	Prise de position politique un peu plus franche de la part du CRAJEP, avoir une vision vraiment politisée de la jeunesse et de l'éducation populaire. Qu'il y ait un développement de l'activité de plaider, soutien au plus petites associations et d'activité inhérente.
10. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	- 7 - 4 - 7 - 1
11. PROXIMITÉ DES AUTRES MEMBRES	- 7 - 5 - 3 - 8 - 9
12. GOUVERNANCE	Oui je me sens à ma place. Pour savoir si elle est efficace, il faudrait avoir des objectifs clairs.
13. CO-ÉLABORATION	Je trouverais intéressant de prendre part à la définition de la jeunesse et celle de l'éducation populaire. Il faut que tout le monde soit inclus d'une manière ou d'une autre. Petit comité qui rédige et présente aux autres membres et présente en AGP
14. ACTIONS	- 1 : revendiquer la reconnaissance du rôle des associations comme facteur de développement de la démocratie - 2 : favoriser une meilleure connaissance mutuelle entre les associations de jeunesse et d'éducation populaire membres du Crajep, même si point de vigilance, pour moi c'est plus un moyen qu'un but. - 3 prendre en compte et exprimer les préoccupations des jeunes et des adultes -4 agir pour renforcer et promouvoir les conquêtes sociales déterminantes en matières de jeunesse et d'éducation populaire Il faut détailler les actions et parler des moyens pour y arriver
15. RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT	Non, enfin cela dépend de ce qu'il y a écrit dans le projet associatif
COMMENTAIRE OU REMARQUE SUPPLÉMENTAIRE	Je trouve le travail intéressant.

Entretien n°5	
1. ACTIONS	Notre action est de développer le pouvoir d'agir pour plus de justice sociale, on réalise par exemple des chantiers thématiques. On représente également le réseau qu'on fédère.

2. AMBITIONS À MOYEN / LONG TERME	Développer le pouvoir d'agir pour plus de justice sociale. Redonner la place à chacun sur les territoires. L'émancipation des habitants. Capacité à faire avec les autres mais aussi faire sens.
3. PROBLÉMATIQUES ACTUELLES	La première difficulté c'est la surcharge administrative, les appels à projet sont très longs à remplir et on nous demande de plus en plus de choses. On a du mal à financer le fonctionnement des associations et on manque de reconnaissance sur certains sujets alors que pourtant nous sommes experts.
4. BESOINS	-Les sujets importants c'est le CER (Contrat d'Engagement Éducatif) et notre légitimité vis à vis des pouvoirs publics et des financeurs -On a pas vraiment d'attente car le CRAJEP ne défend rien aujourd'hui politiquement. On travaille également avec d'autres acteurs du territoire, la CRESS et le MAB.
5. CONNAISSANCES DU CRAJEP	Instance de représentation qui doit faciliter l'apport de financement aux membres. Et de lobbying. Et de fonction ressources. Organe politique de représentation et de défense des mouvements d'éducation populaire, c'est un facilitateur et de mutualisation pour les adhérents. Recherche de financement. Pôle de recherche avec les universités.
6. IMPORTANCE DU CRAJEP DANS SES MISSIONS	- salarié, mais je me pose la question de la place des bénévoles en plus de la mienne. - fonction de représentation politique du réseau et de la fédération mais pas marqué CRAJEP - 0
7. LIENS AVEC AUTRES MISSIONS	- aujourd'hui pas de lien mais si le CRAJEP a des ambitions que j'ai, gros liens - le CA et le Bureau le connaisse
8.MOTEURS DE L'ADHÉSION	- Je ne sais pas, aujourd'hui je le vois comme un lieu de discussion / rencontre des acteurs Les raisons sont historiques, et d'adhésion de l'organisation nationale au CNAJEP
9. ATTENTES	Un projet politique commun de représentation des membres du CRAJEP
10. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	- 1 - 9 - 5 - 10
11. PROXIMITÉ DES AUTRES MEMBRES	- 3 - 3 - 2 - 4 - 10
12. GOUVERNANCE	- Je ne peux pas répondre je n'y suis jamais allé - Je pense qu'il faut plus de représentations d'élus en complément de celles des professionnelles,

13. CO-ÉLABORATION	- Je suis prêt à être acteur, volonté d'investissement d'autres membres de ton réseau en tout cas de ma fédé, - Une journée de travail avec de la convivialité
14. ACTIONS	En premier favoriser une meilleure connaissance mutuelle entre les associations de jeunesse et d'éducation populaire membres du CRAJEP. Les 3 autres sont à égalité. Très bien les objectifs.
15. RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT	Oui c'est évident

Entretien n°6	
1. ACTIONS	L'association à 3 grandes missions : - accompagnement des associations étudiantes : formations, accompagnement à la passation, accompagnement au quotidien, services et prêt de matériel - réaliser des projets d'innovation sociale et d'animation de campus : gros projets sur le territoire comme un festival étudiant et une épicerie solidaire, - représenter les étudiants : participer aux élections étudiantes, dans des instances et auprès d'acteurs politiques de Bretagne
2. AMBITIONS À MOYEN / LONG TERME	Améliorer la vie des jeunes par des actions précises, leur donner goût la vie associative et l'engagement et faire reconnaître cet engagement. Faire valoir les droits des jeunes à un logement de qualité, alimentation de qualité. Faire valoir la parole des jeunes sur tous les sujets.
3. PROBLÉMATIQUES ACTUELLES	Les principales difficultés sont la structuration économique/budgétaire à cause de la difficulté d'avoir des subventions de fonctionnement. Au sujet de l'engagement bénévole on a aussi des difficultés, les formes d'engagement ont changé et moins de bénévoles s'engagent très intensément.
4. BESOINS	Échange de bonnes pratiques et réflexion sur la question de la formation.
5. CONNAISSANCES DU CRAJEP	C'est un espace de dialogue/ d'échanges entre différentes structures d'éducation populaire.
6. IMPORTANCE DU CRAJEP DANS SES MISSIONS	- bénévole -je suis président de l'association ce n'est pas dans ma fiche de poste j'ai pleins d'autres missions et le crajep s'ajoute, cela aurait pu être une autre personne du bureau - 15h par mois
7. LIENS AVEC AUTRES MISSIONS	- Lien avec les missions de représentation de l'association - Reconnaissance assez forte du bureau, moins du CA - On essaye tous les ans de présenter le CRAJEP au conseil d'administration et en fonction de l'actualité on fait des points sur le CRAJEP. Selon l'actualité le CRAJEP est évoqué en réunion de bureau.

8.MOTEURS DE L'ADHÉSION	- Partage des valeurs de l'éducation populaire et être reconnu comme une structure d'éducation populaire - C'est aussi pour nous un lieu d'information sur les politiques de jeunesse
9. ATTENTES	- Qui se structure un peu mieux pour produire du contenu autour de l'éducation populaire et de la jeunesse mais sans que cela devienne une structure technocratique - Pas de grande attentes finalement ou le CRAJEP y a déjà répondu
10. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	- 2 - 4 - 4 - 7
11. PROXIMITÉ DES AUTRES MEMBRES	- 4 - 5 - 2 - 10 - 7
12. GOUVERNANCE	- Intégration difficile mais aujourd'hui je me sens à ma place - Intéressant en temps qu'espace de dialogue mais en tant que production de contenu pas du tout efficace. je ne sais pas comment l'améliorer.
13. CO-ÉLABORATION	- Volonté de s'investir mais peur de pas avoir le temps - Temps de débat entre les membres du CRAJEP sur ce que doit être le CRAJEP, il faudrait que ce soit un moment à part de l'AGP mais au risque qu'il y est peu de monde. Le matin d'une AGP par exemple.
14. ACTIONS	1 et 2 a égalité : agir pour renforcer et promouvoir les conquêtes sociales déterminantes en matières de jeunesse et d'éducation populaire ET prendre en compte et exprimer les préoccupations des jeunes et des adultes 3: favoriser une meilleure connaissance mutuelle entre les associations de jeunesse et d'éducation populaire membres du CRAJEP 4: revendiquer la reconnaissance du rôle des associations comme facteur de développement de la démocratie, pour moi c'est le rôle du MAB. Une autre action serait de réaliser des projets pour sensibiliser sur les problématiques et enjeux de la jeunesse et de l'éducation populaire, par exemple temps forts ou des journées banalisées.
15. RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT	Oui car je pense cela rendrait plus lisible ce qu'est le CRAJEP, chaque nouveau bureau a du mal à comprendre les objectifs de l'association et cela rend difficile les passations.
COMMENTAIRE OU REMARQUE SUPPLÉMENTAIRE	On aimerait un salarié au Crajep. Conseil de faire un DLA après la rédaction du projet associatif. Faire un document de présentation et de mise en valeur de tous les membres Formaliser le temps d'arriver : faire un temps avec un membre du bureau ou avec le salarié pour avoir les sujet en cours etc.

Entretien n°7	
1. ACTIONS	L'association fédère 23 organisations en Bretagne et Pays de la Loire. Nous assurons la fonction employeur : recrutement des directeurs et directrices ainsi que le management et accompagnement du personnel. L'association réalise également de la formation professionnelle, de la formation et des temps en interne à destination des professionnels et bénévoles. On assure la vie de réseau, l'accompagnement des dynamiques jeunes, accueil de services civiques, et missions de solidarité internationale.
2. AMBITIONS À MOYEN / LONG TERME	Accompagner les personnes dans le développement de leur esprit critique et dans leur développement à travers des actions collectives. Attention particulière à la jeunesse pour que ce qui s'est passé pendant la 2nd GM ne se passe plus en luttant contre le fascisme. Nous accompagnons les individus dans des collectifs, on est des professionnels de la dynamique de groupe. Avec des principes d'égalité entre les membres, de démocratie et que l'important c'est la démarche pas la finalité.
3. PROBLÉMATIQUES ACTUELLES	Notre gros gros problème va être le côté économique car on vit d'argent public. Problème de formation des professionnels. Il y a des difficultés des collectivités à comprendre ce qu'est le partenariat.
4. BESOINS	Je ne sais pas, que ce soit un lieu de discussion et de réflexion entre les fédérations.
5. CONNAISSANCES DU CRAJEP	C'est une instance qui a vocation à réunir et permettre la réflexion pour qu'on puisse dégager une parole collective mais on y arrive pas, pour moi à cause de la concurrence entre nous.
6. IMPORTANCE DU CRAJEP DANS SES MISSIONS	- élu, membre du bureau - oui je suis mandaté par l'association - 1 journée par mois environ
7. LIENS AVEC AUTRES MISSIONS	Retour en CA de nos chantiers les plus structurants et importants. Pour nos associations membres le CRAJEP est très très loin.
8. MOTEURS DE L'ADHÉSION	Important pour le CRAJEP d'avoir des grosses structures bien identifiées pour faire poids. Si nous même on ne fait pas groupe on se loupe politiquement. L'intérêt il y en a pas beaucoup si on y va seul parfois on aurait eu plus d'argent. Nous, si on fait plus collectif, il y a plus d'intérêt.
9. ATTENTES	Animer une réflexion qui permette d'avoir une parole collective commune aux structures d'éducation populaire et aux jeunes.
10. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	- 10 - 5 - 1 - 1

11. PROXIMITÉ DES AUTRES MEMBRES	- 6 - 6 - 1 - 10 - 10
12. GOUVERNANCE	- Oui, j'estime que tout le monde a sa place - non on revient sur ce qui a été dit la dernière fois, pas du tout et franchement j'aimerais pas être président de cette structure.
13. CO-ÉLABORATION	Il faut animer des temps de réflexion collectifs avec une tierce personne qui anime pour définir des axes prioritaires. Toutes les fédés doivent être représentées.
14. ACTIONS	1 : revendiquer la reconnaissance du rôle des associations comme facteur de développement de la démocratie 2 : prendre en compte et exprimer les préoccupations des jeunes et des adultes 3 et 4 égalité ; favoriser une meilleure connaissance mutuelle entre les associations de jeunesse et d'éducation populaire membres du Crajep ET agir pour renforcer et promouvoir les conquêtes sociales déterminantes en matières de jeunesse et d'éducation populaire Ce qu'on fait aujourd'hui c'est la dernière (favoriser une meilleure connaissance mutuelle entre les associations de jeunesse et d'éducation populaire membres du Crajep) et encore on le fait pas hyper bien. Il faudrait faire des relations pour s'arranger les uns avec les autres, porter la parole collective et avoir une posture ferme parfois.
15. RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT	Oui, oui si on y trouve un intérêt politique, qui sert notre projet.

Entretien n°8	
1. ACTIONS	C'est une association membre d'une fédération nationale, on décline leur projet localement. On se qualifie d'opérateur des politiques publiques : on gère pour le compte des politiques publiques différentes structures. On a aussi des programmes qu'on met en place au sein d'établissements scolaires ou d'entreprises. Nous fédérons un réseau d'associations affiliées : animation de réseau associatif, suivi juridique, fonds de dotation, avantage pour les assurances. Enfin nous réalisons du plaidoyer par exemple en ce moment on écrit un plaidoyer sur le droit au bonheur pour la jeunesse..

2. AMBITIONS À MOYEN / LONG TERME	Notre objectif c'est de garantir le droit au bonheur pour les jeunes. On souhaite aussi la reconnaissance du métier d'animateur notamment le fait de promouvoir des temps rémunérés sans enfant. On pense qu'il n'y a pas assez de ponts entre l'éducation nationale et l'éducation populaire, on souhaite des complémentarités entre les différents métiers.
3. PROBLÉMATIQUES ACTUELLES	On n'est pas assez vu comme des partenaires éducatifs et on a trop affaire aux techniciens plutôt qu'aux élus, même si en général les élus sont plutôt à l'écoute. On est très peu dépendant des subventions mais on est impacté par les collectivités qui sont de plus en plus exigeantes et souhaitent plus avec moins. On a un secteur du bénévolat plutôt vieillissant. On a du mal à rajeunir nos CA car quand on est sûr de la gestion pure, cela intéresse difficilement. La dernière problématique c'est la lourdeur administrative : quand on fait des demandes de subventions il y a de plus en plus de critères.
4. BESOINS	On est tant partenaire que concurrent, mais appuyés de la reconnaissance sur ce que nous sommes : poids social, poids économique, impact indirect, impact sociétal. Valoriser la diversité et la richesse de ce que nous sommes. Aller appuyer sur les choses sur lesquelles on est d'accord. Pourquoi pas être initiateurs de projets comme les assises de l'animation : donner de la lisibilité et de la visibilité.
5. CONNAISSANCES DU CRAJEP	Coordination régionale des associations de jeunesse et d'éducation populaire, un lieu où on se partage de l'information, on est autant partenaire que concurrent, il y a quelques années il y avait des tensions entre certaines associations et on doit cibler sur les projets sur lesquels on est d'accord. Sur la réponse à des appels d'offres je suis en concurrence avec 3 associations membres du CRAJEP.
6. IMPORTANCE DU CRAJEP DANS SES MISSIONS	-Salarié -Oui, j'ai un mandat de représentation pour représenter l'employeur -pas assez depuis 2020, 1 heure
7. LIENS AVEC AUTRES MISSIONS	- lien politique / représentation / représentation associative et employeur - Oui - je ne parle du CRAJEP que quand il y a des événements importants : par exemple la nouvelle CPO qui a été faite par le CRAJEP Bretagne
8. MOTEURS DE L'ADHÉSION	L'habitude, on est adhérent aussi au CNAJEP on se reposerait la question pour le CRAJEP Bretagne si jamais la fédération n'était plus présente au CNAJEP. Tant que la fédération nationale est aussi au CNAJEP, nous sommes engagés au CRAJEP. Je viens au CRAJEP tant qu'il m'est favorable
9. ATTENTES	Faire poids sur ce qu'on apporte en tant qu'associations d'éducation populaire. L'association n'attend pas le CRAJEP pour avancer mais on est opportuniste sur ce que pourrait nous apporter le CRAJEP

10. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	- 8 - 3 - 5 - 1
11. PROXIMITÉ DES AUTRES MEMBRES	- 5 - 5 - 10 - 10 - 10
12. GOUVERNANCE	- Oui et non car j'arrive pas à être assez présent. Je me sens à ma place et je fais en sorte d'être au RDV important. - En fonction de ce qu'on lui donne comme mandat et projet plutôt très efficace, cela s'est fait en bonne intelligence, confiance vis à vis des mandats que les personnes ont.
13. CO-ÉLABORATION	En mode relecture et complément Il faut que ce soit collectif et participatif mais en même temps je vais pas imposer une méthode ou autre vu le temps que j'ai aujourd'hui
14. ACTIONS	1 : agir pour renforcer et promouvoir les conquêtes sociales déterminantes en matière de jeunesse et d'éducation populaire, sur le fond "Conquête" 2 : revendiquer la reconnaissance du rôle des associations comme facteur de développement de la démocratie 3 : prendre en compte et exprimer les préoccupations des jeunes et des adultes Favoriser une meilleure connaissance mutuelle entre les associations de jeunesse et d'éducation populaire membres du Crajep, oui mais c'est un moyen pas un but.
15. RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT	Non, on adhère donc on s'engage, notre niveau d'engagement est plus une question d'organisation interne. Je priorise toujours mon organisation, le CRAJEP passera toujours après en terme de disponibilité,

Entretien n°9	
1. ACTIONS	Faire vivre le monde rural, animer des équipes de jeunes autour de projets qui leur tiennent à cœur en les aidant à monter des projets, par exemple des projets de solidarité, le tour de France. On organise des Bafa et des camps d'été en partenariat avec les collectivités. On est une structure d'engagement des jeunes, on a tous entre 13 et 30 ans, les salariés comme les bénévoles.
2. AMBITIONS À MOYEN / LONG TERME	Un des piliers c'est d'animer des territoires ruraux et former des animateurs. Nous souhaitons aussi faire en sorte de se poser les questions sur le projet politique et éducatif dans l'animation. Une phrase qui a du sens pour nous c'est "vivre, travailler et décider au pays", que chacun puisse prendre ses propres décisions.

3. PROBLÉMATIQUES ACTUELLES	Baisse de subvention et surtout que des subventions par projet. On passe beaucoup de temps à faire des dossiers pour nous vendre ou justifier de ce qu'on a fait. On manque de bénévoles dans une des deux sections. On se questionne aussi sur notre manière de communiquer.
4. BESOINS	Le CRAJEP pourrait aussi être une force d'organisation politique, une force de plaidoyer. Créer du commun matériel avec un lieu par exemple, il y a les CREPS (Centre de Ressources d'Expertise et de Performance Sportive) pour le sport, pourquoi il y a pas ça pour l'éducation populaire. On s'est un peu écartés du CRAJEP car on arrivait plus à suivre, dans les dernières réunions on voit bien qu'il y a un manque de reconnaissance du travail de l'éducation populaire. Faire un travail de reconnaissance du travail de salarié bénévole de l'éducation populaire. Mettre en valeur des associations membres par exemple avec un site internet.
5. CONNAISSANCES DU CRAJEP	Coordination régionale des associations de jeunesse et d'éducation populaire.
6. IMPORTANCE DU CRAJEP DANS SES MISSIONS	- Bénévole - oui - 2 heure
7. LIENS AVEC AUTRES MISSIONS	- Je réalise des comptes rendus aux membres du CA de l'association, je les informe des actualités et s' ils ont des questions je répond aux questions - Oui - Dès que j'ai des infos
8. MOTEURS DE L'ADHÉSION	- On a été dans les initiateurs dès le début et on adhère au CNAJEP. L'habitude joue sûrement un rôle mais on voit l'importance d'être en veille avec nos pairs.
9. ATTENTES	Non sur le plaidoyer (se positionner sur c'est quoi l'éducation populaire et comment on veut la pratiquer) sur mais cela répond aux attentes de rencontre et d'échange sur certaines problématiques, augmenter le nombre de membres.
10. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	- 7 - 2 - 4 - 1
11. PROXIMITÉ DES AUTRES MEMBRES	- 5 - 3 - 6 - 10 - 10
12. GOUVERNANCE	Pas très bien, je suis nouvelle donc c'est pas évident. Opaque, pas très efficace
13. CO-ÉLABORATION	- Oui en tant que personne ça m'intéresse - Participation des membres est pertinente. Si il est rédigé sans les membres soit il ne sera pas partagé par les AJEP soit il sera trop lisse, donc il faut un maximum de débat en amont. La démocratie et la prise de décision parfois est lente et cela permet d'avoir quelque chose d'abouti et partagé.

14. ACTIONS	<p>1 : Revendiquer la reconnaissance du rôle des associations comme facteur de développement de la démocratie</p> <p>2 : Agir pour renforcer et promouvoir les conquêtes sociales déterminantes en matières de jeunesse et d'éducation populaire</p> <p>3 : Favoriser une meilleure connaissance mutuelle entre les associations de jeunesse et d'éducation populaire membres du Crajep</p> <p>4 : Prendre en compte et exprimer les préoccupations des jeunes et des adultes</p> <p>Il faut reformuler les actions pour qu'elles soient plus actuelles.</p>
15. RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT	Tout dépend si on adhère au projet qui est écrit

Entretien n°10	
1. ACTIONS	Nos actions c'est de proposer des activités de scoutisme à des enfants et d'accompagner les équipes de bénévoles sur 4 régions administratives pour ce faire nous sommes 4 salariés.
2. AMBITIONS À MOYEN / LONG TERME	<p>Nos objectifs c'est de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - former des citoyens utiles et artisans de la paix, former des personnes capables de vivre ensemble, prôner l'optimisme "un problème une solution", prôner l'engagement des jeunes et des moins jeunes - créer des zones d'échange et discussion auprès des jeunes : participation des jeunes et prise en compte de leur parole - rester au fait de ce qui se passe dans la société - protéger la nature - être un acteur engagé dans l'église
3. PROBLÉMATIQUES ACTUELLES	<p>Notre principale problématique est l'incapacité à répondre au nombre de demandes d'enfant.</p> <p>L'association va bien, est indépendante financièrement et à une liberté forte auprès des financements.</p> <p>On a un adulte pour 2 jeunes donc cela manque un peu de bénévoles, cela pourrait nous intéresser de penser collectivement à cela.</p>
4. BESOINS	Travailler sur l'engagement bénévole c'est un sujet qui aurait du sens dans nos métiers, s'engager sur du long terme
5. CONNAISSANCES DU CRAJEP	Rassemblement d'asso et de fédération des plus grosses associations d'éducation populaire de Bretagne. Lien possible avec la Région. Pas image très positive : rassemblement d'acteurs historiques de l'éducation populaire, qui disent beaucoup éducation populaire mais on ne sait pas grand chose de ce que fait l'autre. Une vitrine a qui dit le plus éducation populaire. Un rassemblement de personnes avec des réalités différentes.

6. IMPORTANCE DU CRAJEP DANS SES MISSIONS	<ul style="list-style-type: none"> - salarié en mandat - inscrit dans le mandat - 2h
7. LIENS AVEC AUTRES MISSIONS	<ul style="list-style-type: none"> - il n'y en a pas, sauf au moment du covid sur les questions du pass sanitaire et BAFA - le CA national c'est très loin, cela ne fait pas beaucoup sens, il y a une collègue qui est au CNAJEP - Non, il n'y a pas de coordination national en ce moment, au CA jamais
8. MOTEURS DE L'ADHÉSION	- Il y a une part d'habitude, cela peut déboucher sur des partenariats locaux, intérêt du réseau, observer les dynamiques locales, on voit l'intérêt de rester en lien, d'avoir un contrepoids politique fort.
9. ATTENTES	- groupe de réflexion pour faire du partage de bonne pratique et des manières de faire, le plaidoyer c'est pas évident pour nous d'en faire.
10. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	<ul style="list-style-type: none"> - 8 - 6 - 8 - 3
11. PROXIMITÉ DES AUTRES MEMBRES	<ul style="list-style-type: none"> - 8 - 7 - 1 - 8 - 8
12. GOUVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> - On a du mal à trouver notre place, mais on ne sait pas si cela va se résoudre un jour, notre champ d'action est large et le temps disponible pour le CRAJEP descend. - Non, au niveau organisationnel beaucoup de travail à faire, beaucoup de décisions prises par mail, on a du mal à prendre des décisions, on a reporté la décision et on fait un pad. Sur la distribution de la parole et l'animation des AG, il y a un paradoxe : on parle d'éducation populaire mais dans les pratiques cela ne se ressent pas du tout, sur la parité, des jeux politiques qui se voient clairement, il y a beaucoup de perte de temps par exemple les prises de parole qui paraphrase.
13. CO-ÉLABORATION	- On pense être plutôt à distance, on aura pas de temps pour la rédaction car cela n'est pas notre priorité et on fait confiance. S'il y a des temps en AGP on y participera. C'est compliqué de mobiliser plus de temps que celui dédié à l'AGP.
14. ACTIONS	<p>1 : revendiquer la reconnaissance du rôle des associations comme facteur de développement de la démocratie</p> <p>2: favoriser une meilleure connaissance mutuelle entre les associations de jeunesse et d'éducation populaire membres du Crajep</p> <p>3: prendre en compte et exprimer les préoccupations des jeunes</p> <p>Aujourd'hui les conquêtes sociales bof, formulation m'embête et la partie</p>

	plaidoyer c'est très compliqué pour nous.
15. RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT	Je ne suis pas sûre qu'on puisse investir beaucoup plus de temps. Mais dans l'idée cela dépendra du projet associatif, si on a un intérêt dans celui-ci. Dans tous les cas si on améliore le fonctionnement et si il y a des sujets qui ont vraiment du sens pour nous on s'investit plus. Il est possible de trouver des solutions pour qu'on soit plus présent entre une personne en AGP et une personne en commission.

Entretien n°11	
1. ACTIONS	Regroupe une quarantaine d'associations en milieu rural , formation bafa/bafd, coordination des séjours de vacances en breton ou en gallo, éducation à l'environnement, formation professionnelle . Mouvement qui fonctionne avec des commissions pour chaque thématique, mouvement ascendant qui fonctionne par l'action collective ou groupe de travail sur des actions précises. Depuis 2003 spécialisation sur la culture et la reconnaissance d'une identité bretonne : action en langue bretonne ou galloise.
2. AMBITIONS À MOYEN / LONG TERME	On a un projet politique et un projet éducatif . C'est l'éducation à l'environnement, nous avons un volet culturel, l'ancrage au territoire. Plus généralement, l'épanouissement individuel et collectif des jeunes et la place qu'on leur donne dans la vie éducative et dans l'engagement. L'esprit critique est important aussi.
3. PROBLÉMATIQUES ACTUELLES	Nous avons eu un problème sur le modèle économique du réseau. On a des subventions qui baissent ce qui est compliqué car rapport aux partenaires qui sont figés. On doit diversifier les partenaires et cela est chronophage. Autofinancement avec le volet formation professionnel on est déficitaire sur la partie BAFA/BAFD. Recrutement et renouvellement du CA cela demande une grande énergie. Actuellement c'était des représentants des structures adhérentes, coupure liée au COVID, nouveaux salariés ne sont pas bien intégrés.
4. BESOINS	Oui, on a pas de fédération nationale donc c'est difficile de suivre l'actualité. On est en conflit avec les foyer ruraux donc c'est compliqué d'avoir les infos au niveau national : lien avec CNAJEP, FONJEP. Besoin d'avoir un porte parole une voie. Un fonctionnement des groupe de travail BAFA/BAFD et animation pro du CRAJEP Cela ne m'a pas trop plu d'avoir un événement régional pour les élections régionales. Remonter les infos à la DRAJES et au Conseil Régional. Et peut être des actions si il y a les moyens et l'envie.
5. CONNAISSANCES DU CRAJEP	C'est un regroupement de tous les mouvements d'éducation populaire en Bretagne et c'est basé à Rennes.

6. IMPORTANCE DU CRAJEP DANS SES MISSIONS	- Salarié, délégué régionale - Participation au CRAJEP partie partenarial des missions - 3h
7. LIENS AVEC AUTRES MISSIONS	- Repérer des problématiques communes, coopérer avec d'autres membres. - Oui - Oui
8.MOTEURS DE L'ADHÉSION	Le travail en commun, avoir des informations, être en lien avec les institutions, être au courant des actualités, comment fonctionne le mouvement associatif, être en lien avec l'ESS. être en lien avec d'autres fédérations. C'est un lieu de rencontre.
9. ATTENTES	Représentation politique, une reconnaissance au niveau régionale, expression à égalité de tous les membres. Les bénévoles essaient de faire au mieux en plus de sa structure. Plus d'égalité homme femme. La maîtrise des sujets doit être travaillée en amont. Cela pourrait être un endroit de ressourcement pour les salariés que nous sommes.
10. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	- 3 - 5 - 5 - 5
11. PROXIMITÉ DES AUTRES MEMBRES	- 7 - 7 - 10 - 6 - 10
12. GOUVERNANCE	- Simple membre donc oui - J'aimerais pas être à la place de ceux qui font. Grand groupe avec des restitutions et du positionnement mais pas de corps associatif, il faudrait des journées de réflexion, communication mail cela ne suffit pas.
13. CO-ÉLABORATION	Cela suppose obligatoirement un travail collectif.
14. ACTIONS	1:favoriser une meilleure connaissance mutuelle entre les associations de jeunesse et d'éducation populaire membres du CRAJEP 2 : agir pour renforcer et promouvoir les conquêtes sociales déterminantes en matières de jeunesse et d'éducation populaire 3 : revendiquer la reconnaissance du rôle des associations comme facteur de développement de la démocratie 4: prendre en compte et exprimer les préoccupations des jeunes et des adultes Côté argumentaire plaidoyer pour l'éducation populaire, faire en sorte que ce soit visible, remettre ça en avant
15. RENFORCEMENT DE	Oui c'est possible, moi je pense aussi que l'engagement dépend des sujets resserrés avec un temps défini.

L'ENGAGEMENT	
COMMENTAIRE OU REMARQUE SUPPLÉMENTAIRE	Conseil de réaliser une monographie de réseau, outil créé par le Mouvement associatif. Je te transmets tous les documents du CRAJEP pour t'aider dans ton travail.

Entretien n°12	
1. ACTIONS	L'association a une fonction d'animation d'un réseau de 20 adhérents, de mise en œuvre du projet habitat, de création et gestion de MJT et enfin de favoriser la mixité sociale et accompagner les jeunes vers leur émancipation. Par exemple avec des formations et le partage d'expérience. Nous avons aussi une fonction de plaidoyer et d'alerte en parallèle de notre union nationale.
2. AMBITIONS À MOYEN / LONG TERME	Nos ambitions sont : - La transformation écologique - Agir sur les conditions de vie des jeunes en portant nos connaissances au grand public sur ce que vivent les jeunes - Et renforcer nos dynamiques collectives par exemple par la participation des jeunes à la gouvernance de nos associations
3. PROBLÉMATIQUES ACTUELLES	La surcharge administrative : on est deux salariés à temps plein et on fait tout : payer les factures, budgets, courses, bulletins de salaires, l'ensemble des fonctions supports. Le financement, comment maintenir des financements pour le fonctionnement administratif ? Pour l'instant, nous avons confiance dans les personnes qui nous accompagnent financièrement en Bretagne et on arrive à ne pas être sur de l'appel à projet. La fonction d'animation de réseau est difficile à financer. On a eu un peu de mal à changer de présidence, gouvernance pas égalitaire et manque de représentation des jeunes.
4. BESOINS	- Je pense qu'on a une vision spécifique de ce que sont les jeunes et de pouvoir partager un observatoire de la situation des jeunes et de le porter ensemble. A nous de croiser les regards sur ce que sont et ce que vivent les jeunes. - Avoir une réelle réflexion sur c'est quoi l'éducation populaire dans nos pratiques, sur le management de structure et l'opérationnalité de nos actions - Parler de ce que c'est l'éducation populaire
5. CONNAISSANCES DU CRAJEP	Ce qui est compliqué, cela regroupe une diversité d'acteurs et moi je me sens un peu à part en termes de public et de projet. C'est pas simple de savoir ce qui fait commun. C'est des espaces de travail concrets en équipe. Regroupe des réseaux et structures qui sont animés par les principes de l'éducation populaire. C'est un regroupement volontaire. Espace qui peut permettre de partager des préoccupations. Observatoire. Alerte. Plaidoyer de l'éducation populaire. Faire poids. Des projets très concrets comme le parlement libre des jeunes.

6. IMPORTANCE DU CRAJEP DANS SES MISSIONS	- salarié, délégué régionale - Oui, mission de représentation l'éduc pop clairement inscrit pas le CRAJEP - 3h mais très irrégulier
7. LIENS AVEC AUTRES MISSIONS	- Porter des valeurs et principes de l'éducation populaire. Fonction d'alerte. - Partager les actions assez concrètes / guide
8. MOTEURS DE L'ADHÉSION	- On se sent pas obligé d'adhérer au CRAJEP, cela fait partie de ce qu'on est une organisation d'éducation populaire.
9. ATTENTES	Que le réseau fasse poids.
10. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	- 6 - 3 - 8 - 5
11. PROXIMITÉ DES AUTRES MEMBRES	- 4 - 4 - 1 - 1 - 10
12. GOUVERNANCE	- Oui car je ne peux pas faire plus, l'espace AGP n'est pas inintéressant. Groupe de travail pas engagé sur la durée. - Ça va mais quand on a raté une AGP on est perdu.
13. CO-ÉLABORATION	- Dans l'idéal je voudrais prendre part - Il faudrait une participation importante des membres mais en étant réaliste par exemple des temps d'ateliers collectifs. Répartition des rôles pour que les adhérents soit sur des espaces d'organisation collective mais qu'on écrive pas à plusieurs. Idées de faire réfléchir les partenaires aussi ? Et les jeunes ?
14. ACTIONS	1 : agir pour renforcer et promouvoir les conquêtes sociales déterminantes en matières de jeunesse et d'éducation populaire 2 : prendre en compte et exprimer les préoccupations des jeunes et des adultes, il faut qu'on trouve des outils pour nous valoriser : pourquoi on observe, comment on observe 3 : revendiquer la reconnaissance du rôle des associations comme facteur de développement de la démocratie, on le partage avec d'autres réseaux 4 : favoriser une meilleure connaissance mutuelle entre les associations de jeunesse et d'éducation populaire membres du Crajep, si c'est juste un espace d'interconnaissance c'est pas suffisant, oui mais pour quoi faire ? Autres actions : se projeter/ réfléchir à ce qu'est une AJEP, donner l'alerte, être force de propositions sur les questions sociétales. Comment ces espaces peuvent devenir des espaces politiques?
15. RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT	La possibilité reste liée à nos agendas et nos faibles ressources humaines mais faire plus que ce qu'on vient de faire là ça va être difficile mais poursuivre notre engagement car cela porte ses fruits oui.