



**« MOOC et NTIC  
au service de l'engagement bénévole »  
« Concordia »**

**NOTE DE RESTITUTION FINALE  
DU PORTEUR DE PROJET**

Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports

Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative  
Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire  
Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse

95, avenue de France – 75650 Paris CEDEX 13  
[www.experimentation.jeunes.gouv.fr](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr)





## INTRODUCTION

---

Ce projet a été financé par le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse dans le cadre de l'appel à projets APOJ lancé en 2014 par le Ministère chargé de la jeunesse.

Le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse est destiné à favoriser la réussite scolaire des élèves et améliorer l'insertion sociale et professionnelle des jeunes de moins de vingt-cinq ans. Il a pour ambition de tester de nouvelles politiques de jeunesse grâce à la méthodologie de l'expérimentation sociale. A cette fin, il impulse et soutient des initiatives innovantes, sur différents territoires et selon des modalités variables et rigoureusement évaluées. Les conclusions des évaluations externes guideront les réflexions nationales et locales sur de possibles généralisations ou extensions de dispositifs à d'autres territoires.

Le contenu de cette note n'engage que ses auteurs, et ne saurait en aucun cas engager le Ministère.

Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports  
Direction de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative  
Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire  
Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse  
95, avenue de France – 75650 Paris CEDEX 13

Pour plus d'informations sur l'évaluation du projet, vous pouvez consulter le rapport d'évaluation remis au Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse par l'évaluateur du projet sur le site [www.experimentation.jeunes.gouv.fr](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr)



## FICHE SYNTHÉTIQUE DU PROJET

<b>THÉMATIQUE : NTIC et engagement</b> <b>Numéro du projet : APOJ_60</b>
<b>LE DISPOSITIF EXPERIMENTÉ</b>
<b>Titre : MOOC et NTIC au service de l'engagement bénévole</b>
<b>Objectifs initiaux :</b> Augmenter le nombre de postulants au Conseil d'administration. Réduire le turn-over qui affecte le Conseil d'administration. Renforcer l'ancrage local de l'association.
<b>Public(s) cible(s) :</b> Jeunes entre 18 et 30 ans avec une attention particulière à l'inclusion des jeunes issus des structures socio-éducatives.
<b>Descriptif synthétique du dispositif expérimenté :</b> Par la mise en place de MOOC « connectivistes », d'une plateforme collaborative en ligne et d'espaces physiques dédiés et équipés, augmenter la participation effective et durable des jeunes plus éloignés des démarches d'engagement et consolider la gouvernance de l'association par les bénévoles.
<b>Territoire(s) d'expérimentation :</b> Quartiers prioritaires de la politique de la ville : Amiens (80) Le Mans (72) Paris (75019) Rennes (35) Autres territoires : Clermont Ferrand (63) Lyon (69007) Marseille (13) Toulouse (31)
<b>Valeur ajoutée du dispositif expérimenté :</b> Nous expérimentons une approche innovante pour valoriser l'engagement de jeunes moins enclins aux méthodes classiques de réunion et d'usage des NTIC.
<b>Partenaires techniques opérationnels :</b> (1) Partenaires initialement visés dans la convention : CR IdF (2) Partenaires effectifs de l'expérimentation : CR IdF
<b>Partenaires financiers (avec montants):</b> <i>CR IdF : aide à l'emploi « emploi tremplin » 15 000€ / an</i>
<b>Durée de l'expérimentation :</b> (1) Durée initiale : 1 <sup>er</sup> septembre 2014 – 31 décembre 2016 (2) Durée effective : 1 <sup>er</sup> septembre 2014 – 31 décembre 2016.
<b>LE PORTEUR DU PROJET</b>
<b>Nom de la structure : Concordia</b> <b>Type de structure : Association</b>
<b>L'ÉVALUATEUR DU PROJET/ DU PROGRAMME</b>
<b>Nom de la structure : Agence Phare</b> <b>Type de structure : Privée.</b>



# PLAN DE LA NOTE DE RESTITUTION

---

## Sommaire

Introduction	page 5
I. Rappel des objectifs et du public visé par l'expérimentation	page 5
A. Objectifs de l'expérimentation	
1. Expérimentation vs. droit commun	page 9
2. Période	page 10
3. Territoire expérimental	page 10
B. Public visé et bénéficiaires de l'expérimentation	
1. Public visé	page 11
2. Bénéficiaires directs	page 12
3. Bénéficiaires indirects	page 13
II. Déroulement de l'expérimentation	page 15
A. Actions mises en œuvre	page 15
B. Partenariats	page 16
C. Pilotage de l'expérimentation	page 17
D. Difficultés rencontrées	page 17
III. Enseignements généraux de l'expérimentation	page 19
A. Modélisation du dispositif expérimenté	
B. Enseignements et conditions de transférabilité du dispositif	
• 1. Public visé	
• 2. Actions menées dans le cadre du dispositif	
• 3. Partenariats, coordination d'acteurs et gouvernance	
• 4. Impacts sur la structure	
Conclusion	page 20
Tableau 1 sur les publics	page 22
Tableau 2 sur les actions	page 23
Tableau 3 sur les outils	page 24

## I. Rappel des objectifs et du public visé par l'expérimentation

### A. Objectifs de l'expérimentation

#### Contexte

##### La structure de l'association et le public accueilli

Concordia est une association nationale qui a été créée en 1950. Composée d'un siège national basé à Paris et de 10 antennes régionales (8 au moment du lancement du projet), l'association permet chaque année à environ **2 300 jeunes entre 16 et 30 ans** de participer à des actions d'engagement volontaire. Parmi ces jeunes :

- 1 400 sont français, 900 ont une autre nationalité (70% d'européens),
- 1 800 s'engagent pour les projets mis en place en France (français participant localement ainsi qu'étrangers), 500 français participent à des projets à l'étranger organisés par des associations partenaires.

L'âge moyen des participants, indépendamment de la nationalité et du lieu de réalisation de l'action, est de 23 ans environ.

##### L'outil pédagogique chantier de jeunes bénévoles

L'association s'appuie depuis plus de 60 ans sur l'**outil pédagogique** « chantier international de bénévoles ». Action collective qui vise la **rencontre et la création de liens** internationaux dans le but de construire une véritable **culture de la paix**, l'outil chantier participe du **développement local**, de l'apprentissage de **savoirs être et de savoirs faire**, de la **découverte** de l'autre et de soi, de la vie collective en **autogestion** et de la **citoyenneté active**. Les travaux réalisés bénévolement, le plus souvent en lien avec le patrimoine bâti, permettent aussi l'**apprentissage de techniques** et du travail en équipe. L'objectif fixé avec le groupe est la pierre angulaire de la pédagogie appliquée. Les travaux à réaliser nécessitent un partage des tâches, l'appel continu à l'intelligence collective, une collaboration harmonieuse en équipe et avec la **population locale** ainsi qu'une évaluation permanente à l'aune de l'interculturalité. Il s'agit d'autant de facteurs de réussite ainsi que de supports pédagogiques pour une **équipe d'encadrement** qui vise la **transmission des savoirs** et s'appuie sur les compétences et les attitudes du groupe. **L'aspect éducatif** prime donc sur l'intérêt patrimonial, culturel ou environnemental de la réalisation, tout en participant finalement à des réalisations d'une très haute technicité par un groupe hétérogène. Les **100 chantiers internationaux de jeunes bénévoles** organisés chaque année permettent à des jeunes de prendre conscience de leurs capacités et de leur pouvoir d'agir.

##### Les volontariats

Depuis 1996, l'association met en place aussi des projets de volontariat individuel, en utilisant les différents dispositifs nationaux et européens comme le **Service Civique** et le **Service Volontaire Européen**. Dans le même état d'esprit que les chantiers de bénévoles, l'approche pédagogique de ces dispositifs est très pratique et profondément ancrée dans l'**éducation populaire** : les volontaires ont des **tâches concrètes à réaliser**, le plus souvent en petite équipe mais l'association tient à laisser une large part d'autonomie aux jeunes, tout en veillant à mettre à disposition des outils pour que la prise d'initiative et l'expérimentation

puissent se concrétiser et participer d'un renforcement de compétences et d'un apprentissage.

L'association permet chaque année à **250 jeunes** de s'engager pour des projets de volontariat.

### La formation

Dans ce sens, environ **4 000 journées-stagiaire de formation** sont aussi organisées chaque année avec l'objectif de **sensibiliser** à des pratiques, **consolider** des acquis de l'expérience ou **approfondir** des aspects spécifiques, qu'ils soient techniques ou plus orientés vers les aspects politiques et de prise de décision. La méthodologie active et participative est une constante des formations organisées par l'association et la cohérence pédagogique est assurée par un cursus annuel de formation de formateurs.

### La problématique

La nature des actions et le travail partenarial mis en place par la structure pour rendre possible la participation aux activités des jeunes dits avec moins d'opportunités (environ 250 jeunes participent grâce aux partenariats avec des structures socio-éducatives) engendre deux conséquences majeures :

- d'une part, les participants aux actions prennent facilement goût à l'initiative et s'impliquent régulièrement dans des projets pilotés par leurs « pairs » au niveau local avant et après les actions phares de l'été, ce qui est résumé par l'association sous l'appellation « vie associative locale ».
- d'autre part, l'approche mêlant du pratique et de la réflexion, donnant un cadre tout en encourageant la prise de responsabilité, permet une certaine mixité des profils : du tailleur de pierre à l'architecte, du jeune très « anti » qui n'a pas encore retenu une ligne directrice pour la suite de son parcours au jeune au cursus scolaire « linéaire et exemplaire », du jeune « mordu » de voyages et d'international au jeune « géographiquement défavorisé »... on a coutume à dire à Concordia que chacun peut trouver sa place dans l'association.

Or, ces réalités internes – le jeune âge des participants, l'engagement local et la mixité des publics, se superposent au phénomène social bien connu du « **zapping des bénévoles** ». Malgré une participation importante à l'Assemblée générale annuelle – entre 130 à 150 participants chaque année, et un tiers des places statutairement ouvertes au renouvellement au sein du Conseil d'administration, **peu d'adhérents se portent candidats**.

La résultante est un Conseil d'administration certes jeune comme souhaité (âge moyen 28,25 ans, âge médian 27 ans) mais au **profil assez homogène** et avec une **difficulté à garder ses effectifs pour les 3 ans de mandat prévus** par les statuts.

La densification de l'information transmise aux bénévoles et le renforcement du nombre de formations n'ont pas permis pour l'instant d'inverser cette tendance.

### Les questionnements

Ce phénomène, nouveau pour l'association, inquiète les instances et la structure salariée, soucieuses de garder la vitalité démocratique, gage **d'innovation** et de **durabilité** du projet associatif.

Des questionnements inédits ont donc surgi :

- Serions-nous une structure qui reproduit les inégalités tout en travaillant pour les résorber ?
- Comment agir efficacement pour que l'engagement des bénévoles dans les actions locales et internationales puisse se traduire en engagement dans le pilotage du projet ?
- Y a-t-il un lien avec l'organisation statutaire qui prévoit un Conseil d'administration national et une déconcentration de la structure salariée ?
- Y a-t-il une spécificité des territoires ?
- Le niveau d'information dont disposent les bénévoles est-t-il suffisant ?
- Le fonctionnement de nos formations pour bénévoles est-t-il adapté ?
- Et puis enfin, quelles sont les conditions à réunir pour faciliter l'intégration des nouveaux élus au Conseil d'administration ?

### Besoins identifiés

En interrogeant les bénévoles, deux éléments reviennent régulièrement :

- la question de la **légitimité** ;
- la **question du temps** nécessaire à mieux appréhender la complexité du projet.

En effet, les bénévoles qui renoncent à être candidats ou bien qui démissionnent quelques mois seulement après leur élection, se rejoignent sur ces deux points :

- le sentiment de ne pas être légitimes, par manque d'expérience, pour participer à la prise de décision collective
- la durée nécessaire, estimée comme trop longue, pour mieux comprendre les leviers pour agir au sein d'un projet complexe.

Nous en déduisons qu'il nous faut travailler ces deux questions en parallèle.

### Objectif général du projet

Dans un cadre général d'augmentation du nombre de participants à nos activités et accompagnés par des structures socio-éducatives, nous souhaitons donc explorer des nouvelles méthodes pour mieux contrer :

- les difficultés qui réduisent le **nombre de candidatures** au Conseil d'administration, plus particulièrement celles du public plus éloigné de l'engagement ;
- le **turn-over** qui affecte le Conseil d'administration.

Plus précisément, nous pensons qu'il faut compléter notre approche classique de la prise de décision. Les pratiques participatives utilisées pour construire le consensus lors de la prise de décisions des réunions nationales du Conseil d'administration et les formations qui s'adressent aux bénévoles, malgré l'enrichissement de la compréhension du projet et des enjeux, **semblent ne plus suffire** à un investissement massif et durable dans la gouvernance de l'association.

Dans ce sens, il nous paraît pertinent de travailler sur plusieurs axes.

1. Mettre en place **une plateforme collaborative en ligne**, accessible à l'ensemble des membres, pour échanger de manière interactive et s'assurer qu'au niveau déjà important d'information mis à disposition puisse suivre la phase indispensable de

l'appropriation, elle-même nécessaire dans le processus qui mène à la compréhension et à l'action.

2. Enrichir la plateforme de **modules de formation sur la base du concept des MOOC** (*massive open online courses*) ; tout à fait en phase avec l'approche participative toujours promue par l'association, les cours en ligne dans leur version « connectiviste » auront un double atout :
  - a. En utilisant des supports nouveaux et une interactivité maximale, pourront intéresser **un public moins enclin aux formations « classiques »** (ou en tout cas perçues comme telles) que nous organisons déjà ;
  - b. En étant **conçus et gérés par les jeunes eux-mêmes**, pourront permettre un effet d'entraînement et la constitution d'une « **communauté d'apprentissage** » autour et au-delà du projet de l'association ; dans ce sens, ils bénéficieront à l'ensemble des bénévoles, y compris aux administrateurs récemment élus et participeront à la transmission des savoirs.
3. Accompagner ces formes nouvelles de transmission des savoirs par **des événements locaux**, ce que les anglophones appellent « *meet up* », qui permettront de rythmer le processus d'apprentissage et de souder la communauté des apprenants, tout en évitant que l'éventuelle difficulté d'accès au numérique et à Internet de certains bénévoles ne vienne créer des **nouvelles inégalités**.
4. Assortir la démarche par la production d'outils (fournitures, t-shirts...) participant à augmenter le « **sens d'appartenance** » à la communauté apprenante.
5. Les « meet up » seraient l'embryon de « **comités locaux de bénévoles** », rassemblement des bénévoles de l'association autour d'une antenne régionale, avec comme objectif de renforcer leur **capacité à agir sur le projet**, par un processus d'*empowerment*. La légitimité des bénévoles se trouvera accrue et les difficultés actuelles de passer « trop rapidement » de bénévole impliqué ponctuellement et localement à élu au Conseil d'administration national se réduira.
6. En renforçant la **participation effective et durable** et en créant des liens entre les bénévoles, y compris ceux élus au Conseil d'administration, à la fois sur des territoires ciblés et sur l'ensemble du territoire, ces actions participeront de l'ancrage local des antennes, du renforcement de la structure nationale et d'une meilleure gouvernance de l'association.
7. En 2015-2016, l'association a programmé l'ouverture de 2 antennes régionales à Toulouse et Marseille. L'expérimentation participera du **renforcement de la démarche de développement de l'association** en impliquant dans les comités locaux les bénévoles de ces deux villes ayant participé aux MOOC.



## 1. Expérimentation vs. droit commun

Dans cette évaluation il convient de préciser en quoi l'expérimentation permettait de **dépasser les limites du droit commun**. Nous faisons référence notamment aux formations qui visent les bénévoles, soutenues par le fonds de développement de la vie associative.

Les avantages de l'expérimentation sont au moins de deux ordres, différents mais convergents par rapport aux besoins de la structure.

Il s'agit avant tout de pouvoir bénéficier d'une certaine **souplesse**. Dans notre structure il est très courant que, dans l'espace d'une même année, un jeune puisse revêtir plusieurs « casquettes » : volontaire (notamment en Service Civique), bénévole actif localement ou en tant que participant ou co-animateur d'un chantier international (en France et parfois à l'étranger), salarié (le plus souvent en prenant la responsabilité d'un groupe lors de l'encadrement d'un chantier), participant à une formation (là encore en France et parfois à l'étranger) puis à nouveau bénévole dans des commissions de travail voire au Conseil d'administration.

Nous recherchons volontairement cette « porosité » entre les statuts car ce qui nous intéresse est la notion de **parcours dans l'engagement**, seule notion capable à nos yeux de résoudre la tension entre les aspirations individuelles et les besoins collectifs. Ces parcours ne sont donc ni linéaires ni définis avec certitude à l'avance car ils dépendent du **cheminement de chacun** au moins autant que des opportunités d'engagement que la structure est en mesure d'offrir. De plus, ils peuvent s'étaler sur une très courte période comme sur plusieurs années.

Les actions de formation soutenues par le FDVA - à juste titre ou pas là n'est pas la question pour cette évaluation - s'adressent aux bénévoles et notamment ceux qui prennent des responsabilités, dans l'action comme dans les instances de gouvernance de l'association. Les volontaires et salariés sont certes les bienvenus lors des sessions de formation mais ne sont pas pris en compte dans le décompte financier et donc, de facto, leur participation aux formations n'est pas financée. Dans la même logique « cloisonnée » (il s'agit d'un constat, plus que d'une critique), la formation professionnelle vise les salariés et les formations « valeurs civiques et citoyennes » visent les volontaires en Service Civique.

Pour l'association, notamment au niveau local, organiser une **formation « mixte »** avec des participants de tous horizons en faisant fi des statuts de chacun, devient donc un casse-tête qui pousse de facto soit à viser un sous-groupe plutôt qu'un autre pour « rentrer dans les cases » soit à essayer d'autofinancer des actions et s'affranchir des soutiens financiers, ce qui n'est pas, compte tenu des moyens très réduits à disposition, ni sain ni durable.

Le plus souvent donc on renonce tout bonnement à agir, avec des conséquences néfastes sur l'engagement bénévole de long terme.

L'expérimentation, en donnant une définition plus large du public cible, permet donc de dépasser plus facilement le cadre imposé par le droit commun.

Dans le même état d'esprit, et c'est là le deuxième avantage, une expérimentation laisse beaucoup plus de marge de manœuvre dans la méthodologie appliquée et les actions proposées tout en forçant le porteur de projet à intégrer l'évaluation au cœur même de son action.

Pour une structure comme Concordia, qui se revendique de l'**éducation populaire**, avoir un regard sur ses propres pratiques et leur contribution à l'émancipation des individus et donc à la transformation sociale, est censé être « monnaie courante ».

Nous faisons référence ici à la notion de *praxis*<sup>1</sup> définie par Christian Maurel comme « l'ensemble des pratiques éducatives et culturelles qui œuvrent à la transformation sociale et politique, travaillent à l'émancipation des individus et du peuple, et augmentent leur puissance démocratique d'agir ».

Or, en réalité, force est de constater que, dans le travail quotidien de mise en œuvre des actions qui concrétisent le projet de l'association, rares sont les moments où nous pouvons prendre le temps nécessaire pour porter un regard réflexif sur notre propre action, **accompagner les jeunes eux-mêmes** pour qu'ils développent une capacité à remettre en cause leur propre action, entendre et intégrer le point de vue des parties prenantes et bénéficier d'un regard extérieur comme celui de l'évaluateur de l'expérimentation.

Pour cet appel à projet le comité de pilotage a dû intégrer l'évaluation au cœur même de son action d'impulsion du projet. Il ne s'agissait plus simplement de garder en tête quelques éléments ou considérations à ajouter au bilan final d'une action mais bien d'une interaction permanente entre autre avec un organisme extérieur qui jouait un rôle d'observateur actif.

Difficile d'imaginer autant de travail et de moyen déployés pour toutes les actions de l'association, financées dans le droit commun.

## 2. Période

Aux termes de la convention, l'expérimentation s'est déroulée entre septembre 2014 et décembre 2016. De facto, notamment en raison du retard dans la réponse des cofinancements attendus, elle s'est déroulée à partir de novembre 2014 et jusqu'au printemps 2017.

## 3. Territoire expérimental

Nous avons choisi plusieurs territoires correspondant à des antennes régionales et des « bassins » de bénévoles différents.

Pour rappel :

Quartiers prioritaires de la politique de la ville :

Amiens (80)

Le Mans (72)

Paris (75019)

Rennes (35)

Autres territoires :

Clermont Ferrand (63)

Lyon (69007)

Marseille (13)

Toulouse (31)

Il s'agissait en effet de tester les idées et actions du projet dans des territoires qui pouvaient donner des éléments différents de réponse. En effet, au moment du choix (avril 2014), des groupes de bénévoles étaient très actifs à Rennes et Lyon, quasiment absents à Amiens et Clermont-Ferrand, avec un engagement en « dents de scies » à Paris et Le Mans.

Le choix de Toulouse et Marseille reposait sur un autre enjeu : les deux antennes devaient être créées courant 2014 et l'expérimentation devait donc venir accompagner la constitution, autour des chargées de mission salariées, d'un premier noyau de bénévoles actifs localement. Cela nous permettait également d'avoir une lecture différente des résultats de l'expérimentation, en quelque sorte sur un territoire « vierge ».

Nous avons volontairement exclu l'antenne de Bordeaux, pourtant fer de lance de la vie associative de l'association si l'on prend comme paramètres le nombre de bénévoles actifs

---

<sup>1</sup> Christian Maurel, *Éducation populaire et puissance d'agir. Les processus culturels de l'émancipation*, L'Harmattan, 2010

ainsi que les projets qu'ils développent (cf. rapports d'activités), car elle bénéficie d'un outil particulier (une maison d'accueil des volontaires) qui nous paraissait « biaiser » l'analyse. L'antenne de Montpellier était à l'époque à la recherche d'une nouvelle implantation territoriale et ne paraissent donc pas apte à intégrer le projet. Finalement, par rapport au planning initial, les antennes à Clermont-Ferrand et à Toulouse ont rejoint le projet plus tôt que prévu.

Avec du recul, l'étendu du projet était probablement trop vaste, un nombre réduit de territoires aurait permis de concentrer les efforts.

Néanmoins, en ce qui concerne la création de « comités locaux de bénévoles », nous constatons que le projet a généré un effet d'émulation : toutes les antennes, y compris celles non impliquées dans le projet, ont vu la constitution d'un comité de bénévoles, à l'exception notable de Marseille et Paris.

Pour ces deux villes, l'explication diverge. Pour Marseille il s'agit simplement d'un report : l'activité dans la région n'a vu le jour qu'à l'été 2016 plutôt qu'à l'été 2015 comme envisagé initialement, ce qui a réduit considérablement les chances de faire avancer le projet.

Pour Paris en revanche la problématique est bien plus complexe : plusieurs réunions, tant locales que du COPIL, ont eu lieu dans nos locaux parisiens mais nous n'avons pas réussi à fédérer des bénévoles dans la durée. Ce qui est encore plus paradoxal si l'on tient compte du nombre important de bénéficiaires potentiels mais également du fait que l'action en tant que telle (création d'un module pour un MOOC) a bel et bien été réalisée par les bénévoles et volontaires locaux.

## **B. Public visé et bénéficiaires de l'expérimentation (analyse quantitative et qualitative)**

### **• 1. Public visé**

Par l'usage des nouvelles technologies et plus précisément le développement de modules vidéos réalisés par les bénévoles à destinations des bénévoles et du grand-public, nous visions l'intégration dans nos instances d'un public moins à l'aise avec les outils « traditionnels » (formations en présentiel, réunions formelles, comptes rendus écrits, etc.) qui aurait pu développer de l'assurance et engranger des connaissances sur l'association grâce aux NTIC.

Or, pour cet aspect **le bilan quantitatif est mitigé**. En effet, si un nombre important (à notre échelle, finalement assez réduite) des jeunes dits « en difficulté » **participe régulièrement aux travaux des comités locaux de bénévoles** (qui ne sont pas statutairement, du moins à ce stade, des instances de gouvernance) pour l'instant aucun n'a candidaté pour être élu au Conseil d'administration.

Il est évidemment trop tôt pour tirer des conclusions définitives car il s'agit bien de renverser des tendances de très long terme, d'éviter les écueils des déterminismes sociaux et des mécanismes de reproduction de l'engagement et de construire dans la durée un « rebrassage des inégalités » (cf. Michel Serres) et **s'appuyant sur des outils innovants** et donc par définition sur un terrain meuble, lui-même étant objet d'un travail d'appropriation par l'ensemble de la structure.

Nous avons l'impression d'être en bon chemin (cf. conclusion) mais qu'un seul projet, même structurant comme cela a été le cas pour cette expérimentation, ne peut que semer les graines d'un développement à venir.

## 2. Bénéficiaires directs

### 2.1. Statistiques descriptives

Le profil statistique des bénéficiaires ressemble donc énormément aux participants « classiques » de nos activités et de notre vie associative : une majorité d'étudiants, une forte représentation de volontaires (que nous avons classé dans actifs occupés), catégorie qui est donc transversale aux autres car temporaire, et des demandeurs d'emploi. Il reste néanmoins intéressant de constater qu'il s'agit là d'une **réelle mixité des publics** : il existe peu d'endroits où des profils aussi diversifiés peuvent se rencontrer, se donner un but commun et travailler en coopération et démocratiquement pour l'atteindre.

Restitution du porteur de projet						
Annexe 1 - Public visé par l'expérimentation						
Nombre et caractéristiques des bénéficiaires et territoire d'intervention						
Numéro du projet	APOJ 60	Nom de la structure porteuse de projet		CONCORDIA		
		Bénéficiaires entrés l'année 1	Bénéficiaires entrés l'année 2	Bénéficiaires entrés l'année 3	Bénéficiaires entrés pendant toute la durée de l'expérimentation	Bénéficiaires ayant abandonnés ou ayant été exclus en cours de dispositif
<b>Nombre de bénéficiaires directement touchés par l'action</b>						
Jeunes		14	71	131	216	
Adultes		8	2	10	20	
<b>Nombre total de bénéficiaires</b>		<b>22</b>	<b>73</b>	<b>141</b>	<b>236</b>	
		Bénéficiaires entrés pendant toute la durée de l'expérimentation				
<b>Nombre de bénéficiaires directement touchés par l'action à l'entrée du dispositif, par caractéristiques</b>						
<b>1. Jeunes</b>						
<b>Age</b>						
Moins de 6 ans						
6-10 ans						
10-16 ans						
16-18 ans						
18-25 ans						216
Autres : 26-30						13
Autres : 31-45						7
<b>Situation</b>						
Elèves en pré-élémentaire						
Elèves en élémentaire						
Collégiens						
Lycéens en LEGT						
Lycéens en lycée professionnel						
Jeunes apprentis en CFA						
Étudiants du supérieur						101
Demandeurs d'emploi						48
Actifs occupés						87
Autres : (préciser)						
Autres : (préciser)						
<b>Niveau de formation</b>						
Infra V						
Niveau V						11
Niveau IV						56
Niveau III						97
Niveau II						72
Niveau I						
<b>Sexe</b>						
Filles						154
Garçons						82
<b>2. Adultes</b>						
<b>Qualité</b>						
Parents						
Enseignants						
Conseillers d'orientation-psychologues						
Conseillers principaux d'éducation						
Conseillers d'insertion professionnelle						
Animateurs						
Éducateurs spécialisés						
Autres : permanents de la structure						23
Autres : (préciser)						
<b>Réalisation</b>						
<b>Autre information concernant les bénéficiaires directement touchés par l'action à l'entrée du dispositif</b>						
<b>1. Les jeunes bénéficiaires sont-ils inscrits et suivis par la mission locale (ML) ?</b>						
Oui, tous les bénéficiaires directs sont inscrits et suivis par la ML. Oui, une partie des bénéficiaires directs est inscrite et suivie par la ML. Non, aucun bénéficiaire direct n'est inscrit et suivi par la ML.				Oui, une partie des bénéficiaires directs est inscrite et suivie par la ML.		
<b>Echelle et territoire d'intervention de l'action mise en place</b>						
<b>1. L'action que vous menez dans le cadre de cette expérimentation est-elle à l'échelle :</b>						
Communale (une ou plusieurs communes dans un même département) Départementale (un ou plusieurs départements dans une même région) Régionale (une seule région) Inter-régionale (2 et 3 régions) Nationale (plus de 3 régions) ?				Nationale		
<b>2. Votre territoire d'intervention inclut-il des quartiers politique de la ville ?</b>						
Oui, la totalité de mon territoire d'intervention est en quartiers politique de la ville Oui, une partie de mon territoire d'intervention est en quartiers politique de la ville Non, mon territoire d'intervention n'inclut pas de quartiers politique de la ville				Oui, une partie de mon territoire		
<b>Remarques</b>						
Toutes remarques liées aux éléments renseignés dans ce fichier peuvent être précisées dans cette cellule.						

## 2.2. Analyse qualitative

L'analyse qualitative des profils des membres du Conseil d'administration ne laisse aucun doute : parmi les membres de notre instance de gouvernance, nous ne retrouvons pas encore la diversité de profils que nous constatons dans les comités locaux et dans nos actions, tant individuelles que collectives.

Il nous semble donc que l'expérimentation a bien participé à la concrétisation de la 1<sup>ère</sup> étape de notre stratégie (structurer le socle d'engagement en région) mais que la durée est trop courte pour qu'on puisse constater un changement en profondeur de notre organe de gouvernance. Conscient de la difficulté de la tâche et de la lenteur des évolutions, le COPIL a émis des recommandations à l'attention du Conseil d'administration pour poursuivre le travail au-delà du temps imparti par l'expérimentation (à ce propos voire également les conclusions).

Il est à noter que des volontaires en Service civique ont été élus au Conseil d'administration pendant leur mission. Leur très courte expérience d'engagement dans l'association, a très rapidement évolué en engagement dans une instance de gouvernance. Or, les deux personnes en question sont bel et bien passées par un engagement dans les comités locaux avant de rejoindre le Conseil d'administration.

Deux autres membres du Conseil d'administration, élus en 2016, sont également membres très actifs dans l'un des comités locaux. Leur profil diverge un peu, car il s'agit de personnes plus âgées que la moyenne (30 et 40 ans environ), avec un niveau d'engagement très remarquable (une a d'ailleurs intégré le COPIL de l'expérimentation avant même être élue au Conseil d'administration), ayant eu une expérience professionnelle dans l'association au début de leur carrière (il y a 5 et 15 ans respectivement) et actuellement dans une situation socio-professionnelle stable.

Enfin, trois autres personnes ont été élues au Conseil d'administration dont seulement une a joué un rôle actif dans un comité régional. Il s'agit de salariés, souvent en pleine reconversion professionnelle, désireux essentiellement d'ouvrir leurs horizons à d'autres pratiques organisationnelles que celles connues dans les entreprises.

Difficile de tenir des discours triomphalistes avec un aussi petit échantillon mais ce résultat, aussi modeste qu'il soit, nous conforte et nous stimule dans la poursuite de nos objectifs.

•

### 3. Bénéficiaires indirects

Au-delà des bénévoles, l'expérimentation a eu des résultats non attendus sur plusieurs parties prenantes de l'association.

Il faut noter avant tout que certains membres du Conseil d'administration ont repris un engagement local grâce à la constitution d'un comité régional dans leur bassin de vie. Si cela peut paraître assez logique pour des élus nationaux soucieux de garder une cohérence d'action entre local et national, il nous semble qu'il ne faille pas sous-estimer l'enrichissement à la fois personnel et collectif qu'il en découle. Prendre des initiatives locales, monter des projets en cohérence avec les décisions prises nationalement, contribuer aux décisions collectives avec une vision actualisée en permanence par la pratique de l'engagement en région... l'ensemble de ces éléments permet de renforcer le rôle des élus,

leur sentiment d'être utiles au projet et pertinents dans leurs décisions. Par ailleurs, il participe également à « désacraliser » le rôle (si non pas le statut) du membre du Conseil d'administration. En humanisant et en concrétisant l'action des membres du Conseil d'administration sur le terrain, réinvestir l'action locale contribue à susciter un intérêt pour l'instance de gouvernance, à rapprocher les individus et donc participe de l'objectif final de l'expérimentation.

Les autres bénéficiaires indirects de l'expérimentation sont sans aucun doute les volontaires en mission de Service civique. En effet les actions réalisées pendant l'expérimentation (cf. section expérimentation vs droit commun) ne se sont pas cantonnées aux bénévoles mais ont été élargies aux volontaires présents dans la structure. De facto, certains volontaires en mission « vie associative » ont été le pivot de l'action sur certains territoires.

De plus, certaines actions qui se poursuivront après la fin de l'expérimentation et notamment les formations « vidéos et multimédia » (voir également les conclusions) viseront explicitement le renforcement des compétences des volontaires. L'idée est en effet que leur présence dans la structure, quoique temporaire, peut être mise à profit pour créer un environnement favorable à leur engagement ultérieur en tant que bénévoles. Or ces actions de formation pourront participer également de la finalité de l'expérimentation (vérifier dans quelle mesure les NTIC et notamment les MOOC, peuvent participer à renforcer la gouvernance bénévole de l'association) car il s'agira, en plus d'aspects individuels propres aux volontaires (produire un CV vidéo, renforcer ses compétences en matière de réseaux sociaux professionnels) de participer en un deuxième temps à la production de vidéos pour l'association.

## II. Déroulement de l'expérimentation

### A. Actions mises en œuvre

Sur les **8 modules** prévus initialement pour constituer le MOOC explicitant différents aspects du projet de l'association, 6 ont été complètement réalisés par les bénévoles impliqués dans le projet et publiés sur une plateforme collaborative en ligne (LOOMIO) ainsi que sur la chaîne Youtube de l'association. La production des modules a nécessité un énorme temps de travail et des allers-retours incessants avec le COPIL, tant pour cadrer le travail initial (thématique, scénario, techniques employées) que pour apporter des correctifs et des améliorations. Il en résulte un travail très inégal qui ne peut que difficilement intéresser au-delà du cercle restreint de l'association. En effet, il s'agira plutôt d'outils précieux pour l'accompagnement des nouveaux bénévoles et volontaires qui pourront découvrir une partie du projet de l'association à travers ces modules. Plus globalement, l'utilisation des nouvelles technologies et de l'outillage développé pour l'expérimentation (généralisation du logiciel Skype pour la coordination/COPIL, outils de partage LOOMIO, utilisation des vidéos, outils « sens d'appartenance », MOOC) restera comme l'acquis pratique principal du projet.

Les **réunions locales** (« meet up » dans le jargon) ont eu lieu régulièrement mais à des fréquences très variables : d'une tous les 15 jours en période intense à une tous les trois mois pour certains comités. Avoir eu un rythme différent entre comités n'est pas un problème en soi mais cela n'a pas facilité le suivi du projet au niveau de la chargée de projet.

Comme prévu, nous avons réalisé des outils (éco-cups, t-shirts...) participant à augmenter le « **sens d'appartenance** » à la communauté apprenante de l'association. Ils sont estampillés ou floqués du logo du projet mais également de celui du Fonds d'Expérimentation Jeunesse. Très répandus et utilisés désormais dans l'association, ces objets ont suscité beaucoup de curiosité autour du projet, notamment au début, ce qui était le but recherché.

Comme évoqué, **8 comités locaux de bénévoles** ont bien été constitués mais celui de Bordeaux est venu « remplacer » celui initialement prévu à Marseille et celui constitué à Paris a eu une durée de vie éphémère. Si l'objectif de la constitution des comités visant à renforcer la gouvernance locale et donc in fine la direction de l'association par des jeunes était au cœur de l'expérimentation, nous pouvons pleinement être satisfaits. Ça ne prouve rien et c'est très loin d'être une preuve scientifique mais par moment nous ne parlions que des comités locaux dans l'association !

Or, une fois constitués, les comités ont parfois fait des choix différents de ceux qui avaient été proposés par le COPIL. En soi, cela est plutôt un signe de bonne santé et d'une certaine vitalité mais dans certains cas (Rennes par exemple) ces choix se sont révélés erronés (en l'espèce travailler sur un module présentant les chantiers dans leur ensemble, tâche qui s'est avérée trop ambitieuse) et, combinés avec d'autres facteurs locaux (déménagement du siège de la délégation, changement de salariée, affaiblissement de l'activité), ont porté à la « mise en sommeil » du comité. Il est notamment intéressant de constater le lien avec le niveau d'activité de la délégation Bretagne et la progressive « dislocation » du comité rennais. En effet, la délégation a traversé une phase de forte réduction de l'activité entre 2014 et 2016 ce qui semble avoir tari la source par où provenaient nos bénévoles. Conjugué

avec un renouvellement générationnel qui s'est opéré au sein du comité en 2015, cet élément nous a semblé déterminant dans l'affaiblissement du comité constaté en 2016.

Un autre cas de figure intéressant est celui de la Picardie. Initialement fortement ancré à Amiens, le comité a eu du mal à poursuivre ses activités au moment où plusieurs de ses membres se sont installés sur l'ensemble du territoire de la région (voir également conclusions).

Plus globalement, il s'agira dans le temps de **faire vivre les comités** à la fois comme entités locales mais également comme entités « nationales » dans le sens qu'il conviendra de suggérer des actions transversales qui pourront permettre de faire les liens entre plusieurs voire l'ensemble des comités. C'est dans ces « interstices » et ses actions transversales que se jouera l'évolution de la gouvernance de l'association et donc la pérennisation du portage politique de l'association par les jeunes.

## B. Partenariats

- **1. Partenaires opérationnels**

Nom de la structure partenaire	Type de structure partenaire	Rôle dans l'expérimentation
Conseil régional Ile-de-France	Institutionnelle	Co-financeur via une aide emploi-tremplin

- 
- **2. Partenaires financiers**

Financements	Part de ces financements dans le budget total de l'expérimentation (hors évaluation) en %
Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse	21,7%
Cofinancements extérieurs à la structure	10,5
Autofinancement	67,8



## C. Pilotage de l'expérimentation

Nous avons un comité de pilotage de l'expérimentation composé de 6 personnes (2 salariés, 2 bénévoles élus, 2 formateurs) ainsi qu'un comité de suivi élargi (6 salariés de l'équipe dont un recrutement spécifique, 4 bénévoles du Conseil d'administration ainsi que 6 formateurs bénévoles).

Le rythme des réunions (1 réunion par mois pour le COPIL, 8 réunions sur l'ensemble de la période pour le comité de suivi) a été respecté avec des temps forts à la rentrée de septembre et de janvier et un ralentissement sur l'été (juillet et août).

Nous avons également prévu 3 réunions avec l'ensemble des participants : nous en avons réalisées finalement 5. Elles ont eu lieu en novembre 2014, mai et novembre 2015 puis en mars et mai 2016. Elles ont été finalement plus importantes que prévu dans le déroulement de l'expérimentation car elles ont participé non pas seulement à partager le travail entre les différents groupes (c'était l'objectif initial) mais également à relancer des dynamiques locales qui s'étaient quelque peu affaiblies.

Pour le fonctionnement, nous avons alterné des réunions à distance (via Skype) avec des réunions en présentiel, parfois en présence de l'agence Phare (organisme d'évaluation de l'expérimentation).

Pour chaque réunion, un compte rendu écrit a été produit et diffusé à l'ensemble de la structure ainsi que sur la plateforme (LOOMIO) utilisée par les participants au projet. La qualité de la rédaction des comptes rendus et la rigueur dans leur diffusion est entièrement à inscrire au mérite d'une bénévole, par ailleurs membre du Conseil d'administration. Elle a fait preuve d'une très grande assiduité dans les travaux du COPIL et elle a rédigé nombreux documents (notes d'intention, fiches techniques de fonctionnement, propositions au Conseil d'administration)

Qu'elle soit ici publiquement remerciée pour son engagement et la qualité de son travail.

## D. Difficultés rencontrées

- Lors de la constitution du COPIL, nous avons rencontré des difficultés à mobiliser des formateurs bénévoles. Issus de nos encadrants, les formateurs de l'association se réunissent en un collectif informel (formation de formateurs) qui se réunit régulièrement pendant l'année pour s'autoformer à l'encadrement de formation d'animateurs des chantiers internationaux de bénévoles. Il s'agit d'un fonctionnement ancré dans les pratiques de l'association depuis de nombreuses années et ce collectif représente, dans l'imaginaire collectif, l'exemple même de l'engagement bénévole à Concordia car l'ensemble du processus se fait sur base bénévole (autoformation et encadrement des formations d'animateurs). Les participants aux équipes 2015 et 2016 du collectif de formateurs n'ont pas souhaité participer au COPIL. Certains ont exprimé une crainte de surinvestissement, d'autres un manque d'intérêt pour l'action proposée, certains ont préféré suivre le projet via leur investissement dans les comités locaux. De facto donc nous avons avancé en COPIL sans formateurs « attirés » et nous avons pallié à cette absence par l'expérience de plusieurs membres du COPIL qui avaient été formateurs auparavant.

- La conséquence directe de cette lacune a été la difficulté que nous avons rencontrée pour construire le cheminement pédagogique et éducatif des modules constituant le MOOC. Nous avons fait le choix, audacieux mais **cohérent avec notre approche d'éducation populaire**, d'imaginer et de réaliser nous-même les modules, sans apport de compétences extérieures. La présence de formateurs dans le COPIL aurait sans doute facilité et fluidifié les échanges avec les équipes des comités.
- Tout au début de l'expérimentation, nous avons pu constater la difficulté pour certains comités de dépasser les appréhensions techniques (par exemple autour de l'utilisation de logiciels de montage). Plus globalement, l'action concrète a semblé par moments prendre le dessus sur la finalité de l'expérimentation : le « noyau dur » des bénévoles et des membres du COPIL a saisi l'enjeu pour l'association, en revanche certains bénévoles locaux se sont focalisés sur les vidéos et la production des modules sans pour autant percevoir l'intérêt global d'un changement d'approche et de support de travail pour faciliter une participation élargie.
- Globalement cette difficulté renvoie à la tendance générale à s'adresser aux profils de jeunes déjà présents dans l'association. En effet nous **fonctionnons par le pair-à-pair** pour le recrutement, ce qui favorise certes l'engagement (grâce notamment à un système de parrainage et d'accompagnement) mais également une **reproduction de l'existant** et une certaine forme « d'entre-soi ». Le risque est bien présent aussi dans les comités locaux, qui pourraient reproduire les mêmes travers que le Conseil d'administration : il conviendra d'être particulièrement vigilant sur ces aspects (voir conclusions).
- Nous avons fait le choix de ne pas introduire une notion de **validation des acquis** suite aux MOOC : cela paraissait faire peu sens par rapport à l'approche de Concordia. Or, dans une certaine mesure et a fortiori pour un public moins diplômé, valider des acquis à travers le MOOC de l'association aurait pu permettre une certaine reconnaissance et une stimulation supplémentaire.
- La recherche de co-financement, notamment ceux de fondations s'intéressant aux nouvelles technologies, n'a pas été fructueuse.
- D'un point de vue pratique, nous avons rencontré deux difficultés : le recrutement de la chargée de projet s'est effectué avec plusieurs mois de retard car nous attendions la confirmation des co-financements ; par ailleurs deux ans d'expérimentation représente à la fois un temps long (2 « cycles » de vie associative) mais également un temps assez court si l'on tient compte du temps de maturation du projet.
- In fine, la complexité administrative des rapports de suivi et du dossier d'évaluation (notamment le volet financier) a rendu difficile de faire porter ce volet du projet aux bénévoles impliqués dans le COPIL comme cela avait été initialement prévu.

### III. Enseignements généraux de l'expérimentation

#### A. Modélisation du dispositif expérimenté

Choisir de ne pas faire intervenir des spécialistes mais de laisser les bénévoles imaginer et réaliser à la fois le support et le contenu des savoirs à transmettre est un challenge supplémentaire mais peut aussi stimuler une participation accrue des bénévoles. Leur accompagnement se révèle crucial pour la réussite du volet opérationnel du projet.

#### B. Enseignements et conditions de transférabilité du dispositif

- **1. Public visé**

Comme évoqué, changer un fonctionnement établi qui génère, de manière inconsciente, des résultats non souhaités (homogénéité des profils dans les instances) est un défi de long terme. Or, il nous paraît que l'intégration d'un système de **validation des acquis** et non pas simplement une valorisation de l'expérience, aurait permis d'intégrer davantage de jeunes dits « en difficultés ».

- **2. Actions menées dans le cadre du dispositif**

Les actions de formation qui intègrent les outils vidéos nous paraissent très propices pour l'ensemble des jeunes participants aux activités de l'association. En effet, au-delà du cœur de l'action développée dans l'expérimentation, nous pensons intégrer dans notre accompagnement (notamment des volontaires en Service civique) des simulations d'entretiens avec vidéo pour s'autoévaluer ainsi que l'accompagnement à la réalisation de « CV vidéo » à diffuser sur les réseaux sociaux. Associer NTIC et engagement des jeunes reste un axe fort de l'association après la fin de l'expérimentation : cet axe de travail peut être développé et adapté par d'autres structures. Par ailleurs, nous pensons intégrer ce travail dans nos formations « valeurs civiques et citoyennes », qui s'adressent donc aux volontaires en Service civique. Nos formations étant ouvertes à des volontaires en mission auprès d'autres structures associatives, les effets de l'expérimentation seront concrets et tangibles bien au-delà de l'association.

- **3. Partenariats, coordination d'acteurs et gouvernance**

A la suite de l'expérimentation, le Conseil d'administration a décidé de mettre en place une **commission « gouvernance »** qui devra se pencher sur les évolutions induites dans la gouvernance de l'association par l'émergence des comités locaux. Au moment où nombreuses associations se battent pour leur survie, travailler sur son propre fonctionnement et son organisation peut paraître incongru. Nous pensons en revanche qu'il faut porter de manière permanente un regard sans complaisance et sans a priori sur son organisation pour qu'elle puisse perdurer et se développer.

- **4. Impacts sur la structure**

Sans aucun doute, l'articulation entre engagement de terrain et engagement national est un enjeu qui dépasse largement le cadre de notre association. Il nous paraît donc tout à fait intéressant de partager notre expérience et que d'autres associations puissent s'en inspirer.

## Conclusion

L'objectif de renforcer la gouvernance bénévole de l'association a été atteint pas forcément là où nous l'attendions (Conseil d'administration) mais là où sans doute c'était le plus nécessaire et pertinent : sur les **territoires** grâce à la constitution des comités régionaux.

Dans l'objectif de pérenniser les comités locaux et de ne pas recréer au niveau local les mêmes travers qu'au niveau national (un éloignement des bénévoles par la centralisation des décisions), le COPIL a proposé aux instances de l'association d'instituer un « **budget participatif** » affecté aux différents comités pour cofinancer des actions proposées par les comités aux bénévoles locaux qui n'y participent pas. Il s'agirait donc d'une sorte de cofinancement, en pourcentage de l'action par exemple, qu'il faudrait compléter par des actions locales d'autofinancement. L'avantage serait d'éviter l'effet d'aubaine et, d'un point de vue plus éducatif, faire travailler les comités sur le contenu des actions et de leurs présentations. Dans la procédure de choix des actions à réaliser les bénévoles « externes aux comités » seraient appelés à proposer également des pistes pour compléter le financement des actions. Il ne s'agirait donc pas simplement d'un vote mais d'une invitation à participer, tant à l'action qu'à son financement. Idéalement donc ces bénévoles pourraient avoir envie de rejoindre les comités pour réaliser les actions retenues...

L'injonction à l'engagement ne fonctionne plus et c'est peut être un bien ! On s'engage un peu moins pour une cause « abstraite et lointaine » et un peu plus à la recherche d'un épanouissement personnel (« je m'engage pour apprendre »). Il conviendra donc pour l'association d'engager une réflexion sur des formes de validation des acquis pour dépasser le simple accompagnement des jeunes dans la valorisation de leur expérience. Cela pourrait s'avérer déterminant pour la participation active des jeunes dits « en difficulté » au fonctionnement de l'association et non pas « seulement » à ses activités. Une **stratégie de partenariats** adaptés à l'enjeu s'avèrera sans doute indispensable.

Les modes d'engagement paraissent de plus en plus locaux (infra-départemental) car les grandes causes politiques nationales et internationales laissent la place à des engagements de proximité qui en concrétisent les finalités par l'action. Or, le mode d'organisation territorial des comités locaux a repris de facto celui des délégations : un comité par délégation, un territoire correspondant à une région (ou ancienne région) administrative. Dans des régions très actives (Midi-Pyrénées), le comité régional risque de ne pas fonctionner dans la durée car lui-même trop « centralisé » et géographiquement éloigné. Déconcentrer certains comités régionaux représentera un défi supplémentaire pour la structure.

L'expérimentation, et cela est une forme de réussite tant du projet proposé que du cadre de travail proposé par le Fonds d'Expérimentation Jeunesse, a engendré un nombre important de questionnements :

- Notre vie associative serait désormais essentiellement constituée de volontaires en Service civique ? Le rôle joué par les volontaires en Service Civique, à la fois cible de nos actions et acteurs de la vie associative sans statut précis (et pourtant courroie de transmission entre la structure et les bénévoles

potentiels). Faut-t-il leur donner une place au sein des instances, par exemple via la constitution d'un collège dédié ? Si oui, comment organiser la représentation compte tenu de la durée des missions (8 mois en moyenne) ?

- Comme des nombreuses associations, Concordia a toujours fonctionné sur l'enchaînement rapide entre l'information sur les actions, la compréhension des enjeux du projet politique puis le passage rapide à l'action. L'accompagnement à la prise de responsabilités dans la gouvernance venait compléter ce trio et permettait à certains bénévoles de poursuivre leur engagement dans la durée (parfois jusqu'à 12 ans consécutifs de mandat au Conseil d'administration !) et « au cœur de la machine ». Or, quelque chose s'est grippée dans ces rouages bien connus. Faut-t-il combattre le turn-over des bénévoles ou plutôt adapter la structure à accueillir très rapidement les nouveaux et les accompagner dans leur prise de responsabilité quasi-immédiate ? Et encore faut-t-il insister sur les outils qui permettent de suivre / s'engager « à distance » et de manière dématérialisée (réseaux sociaux par exemple ?) quand tous les participants s'accordent à dire que **la rencontre** est la raison d'être de leur présence dans l'association ?
- Si les bénévoles sont dans une logique d'engagement « par l'émotion » et construisent leur propre parcours d'engagement et de compréhension du projet, ne faut-t-il pas plutôt insister sur les activités et les espaces d'engagement **en multipliant les opportunités et les croisements** entre ces espaces ? Dis autrement avoir une stratégie de croissance des activités et projets proposés tout en renforçant les passerelles entre les actions pour que les bénévoles puissent construire leur propre parcours d'engagement plus facilement et plus rapidement ?
- Si l'enjeu démocratique est celui de l'**innovation** – par opposition à une certaine « stagnation idéologique » du projet en cas de non renouvellement des instances - et donc de la durabilité du projet, ne faudrait-t-il pas se concentrer sur ces aspects ? Innover donc dans les actions pour attirer un public différent et faire évoluer le mode de gouvernance plutôt que chercher à tout prix à intégrer ce même public dans un fonctionnement qu'il ne lui convient visiblement pas ?

En conclusion, il convient de rappeler l'importance du soutien public aux associations : sans une certaine stabilité des financements difficile d'imaginer un travail de grande envergure pour atteindre la fois l'équilibre économique de la structure mais également relever le défi de la mixité des publics et - in fine - du bien vivre ensemble.

# Tableau 1 sur les publics

Restitution du porteur de projet						
Annexe 1 - Public visé par l'expérimentation						
Nombre et caractéristiques des bénéficiaires et territoire d'intervention						
Numéro du projet	APOJ_60	Nom de la structure porteuse de projet	CONCORDIA			
		Bénéficiaires entrés l'année 1	Bénéficiaires entrés l'année 2	Bénéficiaires entrés l'année 3	Bénéficiaires entrés pendant toute la durée de l'expérimentation	Bénéficiaires ayant abandonnés ou ayant été exclus en cours de dispositif
<b>Nombre de bénéficiaires directement touchés par l'action</b>						
Jeunes	14	71	131	216		
Adultes	8	2	10	20		
<b>Nombre total de bénéficiaires</b>	<b>22</b>	<b>73</b>	<b>141</b>	<b>236</b>		
		<b>Bénéficiaires entrés pendant toute la durée de l'expérimentation</b>				
<b>Nombre de bénéficiaires directement touchés par l'action à l'entrée du dispositif, par caractéristiques</b>						
<b>1. Jeunes</b>						
<b>Âge</b>						
Moins de 6 ans						
6-10 ans						
10-16 ans						
16-18 ans						
18-25 ans	216					
Autres : 26-30	13					
Autres : 31-45	7					
<b>Situation</b>						
Élèves en pré-élémentaire						
Élèves en élémentaire						
Collégiens						
Lycéens en LEGT						
Lycéens en lycée professionnel						
Jeunes apprentis en CFA						
Étudiants du supérieur	101					
Demands d'emploi	48					
Actifs occupés	87					
Autres : (préciser)						
Autres : (préciser)						
<b>Niveau de formation</b>						
Infra V						
Niveau V	11					
Niveau IV	56					
Niveau III	97					
Niveau II	72					
Niveau I						
<b>Sexe</b>						
Filles	154					
Garçons	82					
<b>2. Adultes</b>						
<b>Qualité</b>						
Parents						
Enseignants						
Conseillers d'orientation-psychologues						
Conseillers principaux d'éducation						
Conseillers d'insertion professionnelle						
Animateurs						
Éducateurs spécialisés						
Autres : permanents de la structure	23					
Autres : (préciser)						
		<b>Réalisation</b>				
<b>Autre information concernant les bénéficiaires directement touchés par l'action à l'entrée du dispositif</b>						
<b>1. Les jeunes bénéficiaires sont-ils inscrits et suivis par la mission locale (ML) ?</b>						
Oui, tous les bénéficiaires directs sont inscrits et suivis par la ML		Oui, une partie des bénéficiaires directs est inscrite et suivie par la ML				
Oui, une partie des bénéficiaires directs est inscrite et suivie par la ML						
Non, aucun bénéficiaire direct n'est inscrit et suivi par la ML						
<b>Echelle et territoire d'intervention de l'action mise en place</b>						
<b>1. L'action que vous menez dans le cadre de cette expérimentation est-elle à l'échelle :</b>						
Communale (une ou plusieurs communes dans un même département)		Nationale				
Départementale (un ou plusieurs départements dans une même région)						
Régionale (une seule région)						
Inter-régionale (2 et 3 régions)						
<b>2. Votre territoire d'intervention inclut-il des quartiers politique de la ville ?</b>						
Oui, la totalité de mon territoire d'intervention est en quartiers politique de la ville		Oui, une partie de mon territoire				
Oui, une partie de mon territoire d'intervention est en quartiers politique de la ville						
Non, mon territoire d'intervention n'inclut pas de quartiers politique de la ville						
<b>Remarques</b>						
Toutes remarques liées aux éléments renseignés dans ce fichier peuvent être précisées dans cette cellule.						

Tableau 2 sur les actions

	Description synthétique de chaque action	Durée en mois	Ressources humaines mobilisées			Ressources matérielles mobilisées		
			Effectifs	ETP	Type de personnel concerné (qualifications)	Achats	Prestations de services	Autre (préciser)
<b>1. Préparation du projet</b>	<i>Décembre 2014 - Octobre 2015</i>	11						
Action n°1	3 réunions du COFIL		3	0,4	0.1 ETP délégué général 0.2 ETP responsable de mobilisation bénévole et de communication 0.1 ETP responsable régionale			
Action n°2	2 réunions générales		10	1,1	0.1 ETP délégué général 0.2 ETP responsable de mobilisation bénévole et de communication 0.8 ETP responsables régionaux			
Action n°3	2 réunions du comité de suivi		6	0,7	0.1 ETP délégué général 0.2 ETP responsable de mobilisation bénévole et de communication 0.4 ETP responsable régionale			
Action n°4	Développement outils de communication / sens d'appartenance		3	0,4	0.1 ETP délégué général 0.2 ETP responsable de mobilisation bénévole et de communication 0.1 ETP responsable régionale		Préstataires pour conception outils	
Action n°5	Constitution des comités à Amiens, Le Mans, Paris, Rennes, Toulouse, Clermont-Ferrand et Lyon		3	0,4	0.1 ETP délégué général 0.2 ETP responsable de mobilisation bénévole et de communication 0.1 ETP responsable régionale			
<b>2. Mise en œuvre du projet</b>	<i>Novembre 2015 - Octobre 2016</i>	13						
Action n°1	12 réunions du COFIL		4	1,4	1 ETP chargée de projet 0.1 ETP délégué général 0.2 ETP responsable de mobilisation bénévole et de communication 0.1 ETP responsable régionale			
Action n°2	2 réunions générales		11	2,1	1 ETP chargée de projet 0.1 ETP délégué général 0.2 ETP responsable de mobilisation bénévole et de communication 0.8 ETP responsables régionaux			
Action n°3	7 réunions du comité de suivi		11	2,1	1 ETP chargée de projet 0.1 ETP délégué général 0.2 ETP responsable de mobilisation bénévole et de communication 0.8 ETP responsables régionaux			
Action n°4	Ecriture des scénarios, tournage et montage des vidéos		4	1,4	1 ETP chargée de projet 0.1 ETP délégué général 0.2 ETP responsable de mobilisation bénévole et de communication 0.1 ETP responsable régionale	APN et ordinateurs pour montage		
<b>3. Achèvement du projet</b>	<i>Novembre - Décembre 2016</i>	2						
Action n°1	3 réunions du COFIL		4	1,4	1 ETP chargée de projet 0.1 ETP délégué général 0.2 ETP responsable de mobilisation bénévole et de communication 0.1 ETP responsable régionale			
Action n°2	1 réunion du comité de suivi		11	2,1	1 ETP chargée de projet 0.1 ETP délégué général 0.2 ETP responsable de mobilisation bénévole et de communication 0.8 ETP responsables régionaux			

Tableau 3 sur les outils

<b>Restitution finale du porteur de projet</b>					
<b>Annexe 3 - Liste des outils développés dans le cadre de l'expérimentation</b>					
Numéro du projet	<i>APXOJ_60</i>				
Nom de l'outil	Fonction (préciser si ce sont des outils de pilotage, de suivi, de communication, de formation, de sensibilisation, etc.)	Utilisateurs ou destinataires	Format (papier, électronique, etc.)	Transférable en dehors de l'expérimentation (oui/non)	
1	Comité régional de bénévoles	Engagement et capacitation des bénévoles locaux	Grand public / bénévoles de l'association	Réunion de personnes	Oui (le concept)
2	Cartographie des comités	Outils de communication et valorisation qui permet d'identifier et contacter les personnes déjà investies dans le comité. Il utilise la fonction "maps" de Google	Grand public / bénévoles de l'association	Papier / électronique	Oui (le concept)
3	LOOMIO	Plateforme permettant le pilotage / Communication / Formation. Outil de partage d'information au sein du COFIL (et au -delà) et de publication des vidéos	Grand public / bénévoles de l'association	Electronique	Oui
4	Vidéos / MOOC	6 vidéos présentant différents aspects du projet et des temps forts de l'association	Grand public / bénévoles de l'association	Electronique	Oui
5	Outils "sens d'appartenance"	Communication / sensibilisation	Bénévoles de l'association	Divers (T-shirts, éco-cups, bags...)	Non





## Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse

Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports

Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative  
Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire  
Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse

95, avenue de France – 75650 Paris cedex 13

Téléphone : 01 40 45 93 22

[www.experimentation.jeunes.gouv.fr](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr)