

# Conditions d'élaboration de parcours associatifs

ETUDE

## EXEMPLES ET COMPARAISONS DE PLUSIEURS RÉSEAUX ASSOCIATIFS

Étude réalisée avec le soutien du  
Conseil du Développement de la  
Vie Associative

décembre 2008

# Conditions d'élaboration de parcours associatifs

Exemples et comparaisons  
de plusieurs réseaux associatifs

## Volume I

ETUDE

Étude réalisée avec le soutien du  
Conseil du Développement de la  
Vie Associative

décembre 2008

## Avant propos

*Chaque année des dizaines de milliers de jeunes prennent part à un chantier de bénévoles, en France, en Europe ou dans le monde.*

*Chaque année les associations mobilisent des bénévoles, renouvellent leurs instances, ouvrent des postes de permanents, accueillent des volontaires.*

*Quel lien peut-il y avoir entre ces différentes réalités ?*

*Au-delà d'une activité, d'une démarche pédagogique qui vise des apprentissages individuels et collectifs, le chantier est une opportunité de découverte des associations et des mouvements internationaux à partir de leurs actions sur le terrain, au plus près des populations et des territoires, au sein de groupes multiculturels.*

*Ces découvertes et ces apprentissages ouvrent de nouvelles perspectives. Dans le mouvement de l'éducation populaire, le chantier propose une forme singulière de parcours d'engagement bénévole et volontaire.*

*Poursuivre au-delà du chantier, prendre des responsabilités dans un groupe, animer un projet, s'engager dans une association régionale ou nationale, représenter son association dans des réseaux, assumer des mandats dans des instances nationales ou européennes ... sont autant de défis offerts aux membres des associations.*

*Si les associations membres de Cotravaux sont persuadées que le chantier est une (bonne) porte d'entrée vers des engagements associatifs, il nous fallait, en tant que coordination inter-associative, observer les pratiques.*

*C'est l'objet de cette étude que nous avons le plaisir de vous présenter.*

*Sans pouvoir être exhaustif, ce travail a mis en lumière des parcours, mais aussi des modalités d'organisation spécifiques à nos associations, ainsi qu'à leurs composantes régionales.*

*La lecture de cette étude vous évoquera sans doute, comme à moi, des réflexions et des questions, sur le fonctionnement de votre association - qu'elle ait ou non été étudiée -, sur les pistes ouvertes par les analyses et conclusions. Cette étude est une étape : nous souhaiterions pouvoir l'enrichir et la poursuivre en interrogeant les stratégies et dispositions prises par les associations pour induire et faciliter des parcours.*

*Je remercie et félicite chaleureusement les personnes et les associations qui ont participé à la réalisation de cette étude, ainsi que l'équipe de Cotravaux.*

François RIBAUD,  
Président de Cotravaux

**L'étude a été rédigée par Arnaud Loustalot**  
**dans le cadre d'un travail collectif avec Jean Bourrieau,**  
**Véronique Busson, Françoise Doré, Olivier Lenoir**

# SOMMAIRE

---

---

## Volume I

<b>Partie 1 : Objectifs et méthodologie de l'étude</b>	<b>P. 5</b>
1.1. Objectifs	p 5
1.2. Méthodologie	p 6
• Comité de pilotage	p 6
• Approche quantitative	p 6
• Approche qualitatif	p 8
1.3. Calendrier	p 10
1.4. Organisation du rapport final	p 10
<b>Partie 2 : Connaissance du sujet</b>	<b>P. 12</b>
2.1. Dans l'histoire	p 12
• Le pouvoir de décision dans les associations	p 12
• L'emploi salarié dans les associations	p 14
2.2. A l'heure actuelle	p 15
• des problématiques pédagogiques	p 15
• des problématiques sociales	p 16
<b>Partie 3 : Recueil des monographies associatives</b>	<b>P. 18</b>
Action d'Urgence Internationale (AUI)	p 18
Centre de Beaumotte (SJ Franche Comté)	P 23
Compagnons Bâisseurs (CB)	P 27
CB Bretagne	p 28
CB Centre	p 33
Concordia	p 38
Service Civil International (SCI)	p 42
Solidarités Jeunesses (SJ)	p 47
Union REMPART	p 51
<b>Partie 4 : Synthèse des entretiens</b>	<b>P. 54</b>
4.1. L'échantillon étudié	p 54
4.2. Des traits de diversité	p 54
4.3. Des constantes	p 56
4.4. Les éléments marquants	p 60
<b>Partie 5 : Analyse transversale</b>	<b>P. 62</b>
Les populations	p 62
L'âge	p 63
L'équilibre hommes -femmes	p 66
La nationalité	p 67
Le lieu de résidence	p 69
Le statut socioprofessionnel des administrateurs	p 70
Le mode de recrutement des salariés	p 71
Le mode d'entrés aux instances	p 72

La longévité au sein des associations	p 73
L'exécutif	p 74
Types de contrat à l'embauche et évolution	p 76
Le mode de connaissance de l'association	p 78
Les expériences antérieures au sein de l'association	p 80
Les expériences antérieures dans d'autres associations	p 85
Les modes de sorties	p 86
Les engagements postérieurs	p 87

## Conclusion P. 90

Des portraits d'associations	p 90
Des administrateurs et des salariés venant des réseaux	p 90
Un brassage intergénérationnel avec des formes diverses d'engagements	p 91
L'émergence de moments-clés dans une « formation civique en situation »	p 92
Le service volontaire : « relève » du service des objecteurs de conscience ?	p 93

## Annexes P. 95

annexe 1 : modèle de grille pour les administrateurs	p 96
annexe 2 : modèle de grille pour les salariés	p 97
annexe 3 : guide pour remplir les questionnaires (à destination des associations)	p 98
annexe 4 : modèle de fiche d'analyse des grilles d'administrateurs	p 99
annexe 5 : modèle de fiche d'analyse des grilles de salariés	p 104
annexe 6 : questionnaire d'entretien	p 108
annexe 7 : comptes rendus des entretiens	p 109
annexe 8 : Les animateurs de l'Union REMPART	p 151

---

# Volume II Fiches d'analyse par association

## Fiches d'analyse administrateurs

### Fiches d'analyse salariés

ACTION D'URGENCE INTERNATIONALE	Volume II	2
COMPAGNONS BATISSEURS BRETAGNE	Volume II	11
COMPAGNONS BATISSEURS CENTRE	Volume II	21
CONCORDIA	Volume II	32
SERVICE CIVIL INTERNATIONAL	Volume II	43
SOLIDARITES JEUNESSES	Volume II	52
SOLIDARITES JEUNESSES : CENTRE DE BEAUMOTTE	Volume II	63
UNION REMPART	Volume II	73

# Partie 1 :

## Objectifs et méthodologie de l'étude

---

---

### 1.1 OBJECTIFS

L'objectif principal de cette étude tel qu'annoncé dans le projet initial était « d'identifier les parcours que des bénévoles, volontaires et salariés, sous différents statuts <sup>1</sup> - ont construit dans des associations : comprendre comment au travers de la variété de situations proposées par les associations de Cotravaux, les expériences ont contribué à donner l'envie de s'engager dans des projets associatifs, à trouver un sens à ces engagements. Comment les expériences ont conforté ou initié des cheminements possibles, des parcours. »

Prenant en compte un certain nombre de mutations intervenues dans le secteur associatif et dans les relations de ce dernier avec la puissance publique, cette étude voulait « vérifier si cette notion de parcours est une réalité et comment elle est rendue possible ». Il s'agissait pour cela d'aborder la question sous une double entrée : celle des « ressources humaines » et celle des « structures ». Enfin, afin de comprendre au mieux les ressorts de l'engagement associatif, il était prévu de questionner d'autres associations quant à l'existence de parcours et à leurs conditions d'élaboration.

En raison des délais de réalisation de l'étude - auparavant prévue sur deux ans, ramenée à 15 mois à la demande du ministère de la Jeunesse et des Sports - un certain nombre d'objectifs ont dû être ajournés et reportés à une seconde étape. Il s'agit principalement de la comparaison avec d'autres organisations et de l'entrée par les structures.

Le travail d'enquête tel que nous l'avons mené auprès des associations de Cotravaux a été entamé avec l'Association française des Petits Débrouillards. En raison des délais impartis, il n'a pas été mené à terme mais reste disponible pour une éventuelle poursuite du projet.

L'entrée par les structures n'a pas été réalisée. Nous fournissons quelques éléments à ce sujet au cours de cette étude, principalement à travers les entretiens effectués auprès de membres des associations.

---

<sup>1</sup> Nous utilisons le mot « statut » dans un sens large, sachant que le bénévole n'a pas nécessairement un statut formalisé.

Notre étude repose donc principalement sur l'entrée par les « ressources humaines » que constituent les administrateurs et les salariés, que nous appellerons « populations ». Il s'agira donc de repérer l'existence ou non de parcours chez ces personnes, notamment dans la possibilité de passer d'un « statut » à l'autre, de démontrer les « origines militantes » de ces personnes et de mesurer, dans la mesure du possible, les liens qui perdurent au-delà de leur départ de l'association.

## 1.2. METHODOLOGIE

### ➤ LE COMITE DE PILOTAGE :

Le comité de pilotage de cette étude a été constitué pour une part par des membres de l'équipe salariée de Cotravaux, d'un représentant de son bureau, noyau auquel ont été associées des compétences scientifiques à travers des personnes qui, tout en connaissant le secteur des chantiers, apportent un recul nécessaire à ce type d'entreprise. Il se compose de 6 personnes :

- Jean Bourrieau , docteur en sciences de l'éducation, chercheur, chargé de mission éducation populaire au conseil Général de Seine-saint-Denis, ancien salarié et administrateur du Centre de Beaumotte (délégation régionale Solidarités Jeunesses)
- Arnaud Loustalot, doctorant en histoire, ancien volontaire à long terme aux Compagnons bâtisseurs, ancien président des CB Centre
- Olivier Lenoir, vice-président de COTRAVAUX, ingénieur agronome, délégué national de l'Union REMPART, 20 ans d'expérience associative
- Françoise Doré, déléguée nationale de COTRAVAUX, maîtrise en sciences économiques, DEFA, 20 ans d'expérience associative
- Véronique Busson, licence en psychologie, chargée de mission volontariats à COTRAVAUX, ancienne présidente du Service civil international, 20 ans d'expérience associative
- Alyssia Schwartz, Magistère de sciences sociales, DESS d'évaluation des politiques publiques, chargée de mission « observatoire » à COTRAVAUX jusqu'à juin 2008.

### ➤ UNE APPROCHE QUANTITATIVE

#### La sélection des associations

Les 11 associations membres de Cotravaux ont été sollicitées. Certaines n'ont pas été suffisamment disponibles pour rechercher les informations dans les délais souhaités et intégrer l'étude.

Le comité a ensuite retenu des associations selon des critères géographiques et organisationnels, c'est-à-dire selon leur mode de structuration au niveau national.

Cinq associations nationales ont été retenues : une union d'association locale (Union REMPART), un mouvement national fédérant des associations et des personnes physiques (Solidarités Jeunesses), une association nationale disposant de délégations régionales (Concordia), une association regroupant différentes entités (Service civil international),

et une association ne disposant que d'un siège national (Action d'urgence internationale).

Trois associations régionales ont été retenues : deux associations régionales des Compagnons Bâisseurs et une association, le centre de Beaumotte, qui est la délégation régionale de Solidarités Jeunesses en Franche-Comté.

8 associations ont donc été retenues pour l'étude :

- Action d'urgence internationale (AUI)
- Centre de Beaumotte (SJ Franche Comté)
- Compagnons bâtisseurs Bretagne (CBB)
- Compagnons bâtisseurs Centre (CBC)
- Concordia
- Service civil international (SCI)
- Solidarités Jeunesses (SJ)
- Union REMPART

Cet ensemble représente la diversité des membres de la coordination associative Cotravaux et du secteur chantier en général.

### **Le choix des outils :**

Pour chacune de ces associations, la recherche d'informations et l'étude ont porté sur une période de dix ans (1997-2007), afin de réunir un échantillon conséquent et de pouvoir aussi repérer les types de trajectoires existants.

Il a été décidé d'étudier deux groupes parmi les « acteurs associatifs » :

- les salariés
- les administrateurs

Il était prévu de porter par ailleurs un regard particulier sur deux autres groupes, mais cela aurait nécessité plus de temps dans les recherches qu'il nous a été finalement donné. Ces études complémentaires concernaient les animateurs de chantiers internationaux et les volontaires à long terme. Elles ont été mises de côté pour le moment. Une étude sur les animateurs de l'Union REMPART a tout de même été réalisée par Alyssia Schwartz à partir d'un fichier d'animateurs que l'association entretient depuis de nombreuses années. Celle-ci est annexée au présent rapport.

La grille que nous avons construite a été remplie par les membres du comité de pilotage pour certaines, directement par les associations pour d'autres, un « guide pour remplir » leur étant fourni. La grille visait à mieux connaître :

- le profil sociologique des équipes salariées et dirigeantes (sexe, âge, catégories socioprofessionnelles, origines géographiques et nationalités)
- les modes d'entrées dans l'association (recrutement, connaissance de l'association...)
- parcours au sein de l'association avant l'embauche comme salarié ou l'élection aux instances
- l'articulation entre la participation à cette association et la participation à d'autres associations (antérieure et postérieure)

- les modes de sortie de l'association et les types de relations entretenues par la suite avec la dite association

A partir de ces grilles, deux fiches d'analyse (une pour les salariés, une pour les administrateurs) ont été définies. Elles avaient pour but de donner une trame commune pour une analyse transversale ultérieure.

Un exemplaire de cette grille et des fiches d'analyse sont annexés au présent rapport. Les fiches d'analyse par association sont également présentes en annexe, mais les grilles renseignées constituent, en raison de leur importance, un second volume.

La méthode de saisie des grilles n'a pas été scrupuleusement la même, en raison de la diversité des personnes qui en ont pris la charge,. En effet, certaines personnes ont intégré les salariés et les administrateurs de l'année 2007 (recrutement, élection et départs jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2008), d'autres non (jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2007).

Cependant, ces différences dans l'apport d'informations ne modifient les résultats qu'à la marge.

### **Les populations étudiées :**

	Administrateurs	Salariés	TOTAL
AUI	28	17	45
Centre de Beaumotte (SJ)	36	21	57
CB Bretagne	26	62	88
CB Centre	22	35	57
Concordia	61	50	111
SCI	32	14	46
SJ	45	51	96
Rempart	30	10	40
TOTAL	280	260	540

Ces fiches d'analyse ont donné lieu à des résumés qui constituent la partie 4 du présent rapport. Ces monographies synthétisent les principaux enseignements et dressent des portraits des associations mettant en avant les similitudes et les spécificités de chacune d'entre elles.

### **➤ UNE APPROCHE QUALITATIVE**

Pour compléter l'étude quantitative, le comité a fait le choix de donner la parole à des acteurs de ces associations, afin de mettre en avant des parcours d'individus et de repérer plus précisément l'émergence de conditions d'élaboration de parcours associatifs.

### **Le choix des personnes interviewées :**

Il a été décidé de repérer pour chacune des associations de chantiers, à partir des connaissances des membres du comité ou en sollicitant les associations concernées, deux personnes dont le parcours pouvait apparaître significatif.

Cette sélection s'est opérée en respectant trois critères :

- une parité homme - femme
- un nombre équivalent d'administrateurs et de salariés.
- Le mode d'entrée dans l'association. Il est paru pertinent au comité de sélectionner des personnes représentatives des différents modes de connaissance et d'entrée : chantier international, volontariats à long terme, stage, service civil d'objecteur de conscience, embauche sur une annonce d'offre d'emploi...

Le fait que ces personnes soient encore membres de « leur » association n'a pas été retenu comme critère. Ainsi, il y a dans le groupe constitué deux anciennes salariées et un ancien administrateur.

Il ne s'agissait donc pas de décrire des parcours exemplaires, au sens de modèles, mais plutôt des exemples de parcours, au sens de témoins de ce qui se vit quotidiennement dans les associations concernées.

16 personnes ont donc été interviewées.

### **Le choix des outils :**

Une trame de questionnaire a été élaborée par le comité afin de mener de manière identique les entretiens, ces derniers n'ayant pas tous été menés par la même personne.

La méthode des entretiens semi-directifs a été choisie car il était fait appel ici à des récits de vie, quelques fois intimes. Les questions ont invité les personnes à se replonger parfois loin en arrière, et à faire un bilan sur leur engagement passé et/ou présent, ce qui peut s'apparenter pour certains militants à un bilan de leur vie. Il nous a semblé nécessaire de laisser la possibilité aux personnes rencontrées de raconter leur expérience, de s'attarder sur des événements particuliers, de faire part d'anecdotes, etc. sans pour autant les interrompre afin de suivre à la lettre la trame du questionnaire. Aussi, dans les comptes rendus intégraux des entretiens fournis en annexe du présent rapport, on pourra remarquer que certaines des questions initiales n'ont pas été posées.

Les questions définies avaient pour objectif de reconstituer les parcours de ces personnes en mettant l'accent sur les relations qu'ils avaient eu - ou avaient encore - avec leur association (l'avant, le pendant, l'après...). Il s'agissait de recenser les motivations et ce que le passage dans l'association leur avait apporté, en invitant les personnes à s'interroger sur la notion de progression et sur ce que l'on a désigné comme les « moments clés » : ces faits qui ont lié davantage l'individu à son association. Un des objectifs était de faire émerger les « conditions d'élaboration » de leur propre parcours : lieux, temps, personnes, outils... Enfin, à partir de leur propre vécu, le questionnaire se termine sur les suggestions de ces personnes concernant les facteurs qui pourraient favoriser un engagement pérenne au sein des associations.

### 1.3. CALENDRIER DE L'ETUDE

Aux différentes étapes, le comité de suivi s'est réuni pour faire le point sur l'avancée des travaux de chacun, chaque membre du groupe étant référent d'au moins une association.

- 25 avril 2007 : présentation du projet d'étude au colloque « Les transitions professionnelles dans le monde associatif », Pessac <sup>2</sup>
- 10 juin 2007 : présentation du comité d'étude ; définition des objectifs et d'une méthodologie de travail
- 20 septembre : définition de la grille d'étude
- 12 décembre : retour sur les tests effectués à partir du premier modèle de grille
- 14 février 2008 : validation de la grille et rédaction d'un guide à destination des associations pour la remplir
- 3 mars 2008 : définition du questionnaire d'entretien et sélection des personnes à rencontrer
- Fin mars 2008 : remise du rapport intermédiaire au CDVA
- 27 mai : premiers retours sur les grilles ; validation du questionnaire d'entretien
- 25 juin : retours sur les grilles ; définition des fiches d'analyse des grilles ; échanges autour de l'analyse des animateurs de l'Union REMPART
- 12 septembre : échanges autour des premières grilles remplies et autour des premiers comptes rendus d'entretien
- 30 septembre : échanges autour des grilles et des comptes rendus d'entretien ; ébauche d'un plan pour le rapport d'étude
- 13 octobre : échanges autour des grilles et des comptes rendus d'entretien
- 28 octobre : échanges autour de la première version du rapport
- 10 novembre : validation des premières parties finalisées et échanges autour des dernières parties
- 24 novembre : ébauche validée du rapport final

### 1.4. ORGANISATION DU RAPPORT FINAL

Ce rapport est organisé en cinq parties :

- **La partie 1** « objectifs et méthodologie » de l'étude est ici présentée.
- **La partie 2** brosse en quelques pages l'état des connaissances actuelles sur la notion de parcours associatif, une notion somme toute peu travaillée. Parmi les ouvrages regroupés dans notre bibliographie, nous avons fait principalement appel aux travaux historiques en cours d'Arnaud Loustalot et à une étude menée par Cotravaux en 1997 sur les apports des chantiers de jeunes bénévoles.
- **La partie 3** regroupe les « monographies » des différentes associations, recueil de synthèse des fiches d'analyse de chacune d'entre elles.

---

<sup>2</sup> Colloque organisé par la Mission de Recherche sur la Culture et les territoires (MIRCTA) et les CEMEA Aquitaine, en partenariat avec l'Association française de sociologie, le laboratoire ADES-CNRS, la Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine

- **La partie 4** rapporte les éléments tirés des différents entretiens avec des « acteurs » associatifs.
- **La partie 5** synthétise l'ensemble du travail et, en reprenant la trame des fiches d'analyse, présente les principaux apports de notre étude.
- Les annexes rassemblent les différents outils de travail utilisés dans le cadre de cette étude et regroupe les comptes rendus des entretiens.

Les fiches d'analyse des associations constituent un second volume d'annexes.

## PARTIE 2 :

# Connaissance du sujet

---

---

Cette partie a pour objet de fournir quelques éléments de connaissance scientifique sur la notion de parcours associatifs. Dans un premier temps, nous porterons un regard sur l'histoire de quelques-unes des associations étudiées ici à partir des travaux menés par Arnaud Loustalot dans le cadre de sa thèse<sup>3</sup>. Puis, nous présenterons des aspects extraits d'une précédente étude et qui nous intéressent pour notre problématique actuelle<sup>4</sup>.

### 1. DANS L'HISTOIRE

#### ▪ Le pouvoir de décision dans les associations :

Si une association repose à l'origine sur un groupe de fondateurs, deux types d'évolutions sont possibles au niveau du mode de constitution des instances dirigeantes :

- un système de cooptation, où les fondateurs recrutent les futurs administrateurs. Ce système maintient le pouvoir aux mains d'un réseau d'individus restreint et sociologiquement, culturellement et politiquement homogène et fermé. Si ce processus ne s'oppose pas forcément à la construction de parcours - de jeunes cadres, anciens volontaires de chantiers, peuvent être sollicités pour intégrer les instances -, il le limite et le fausse. Enfin, il s'oppose également aux pratiques démocratiques qui, dans l'absolu, définissent la vie associative et la possibilité pour chacun d'accéder aux postes de responsabilités.
- une prise en main des instances associatives par des « usagers » ou ex « usagers » de l'association élus par leurs pairs.

C'est ce deuxième aspect qui nous intéresse ici puisqu'il est le plus à même de favoriser l'émergence de parcours associatifs.

L'état des connaissances historiques en la matière démontre que ces deux systèmes d'accès aux instances associatives se succèdent au cours de l'histoire. C'est du moins le cas pour plusieurs associations de chantiers.

---

<sup>3</sup> Ces connaissances sont tirées des travaux d'Arnaud Loustalot :

- de sa thèse d'histoire en cours dont le titre provisoire est Les associations de chantiers en France, des organisations de jeunesse face à leur public (Centre d'histoire sociale, Paris 1, sous la direction de Jean-Louis Robert)
- de l'ouvrage Les Compagnons bâtisseurs, histoire d'une solidarité dans l'habitat (à paraître fin 2008 aux éditions de l'INJEP).

<sup>4</sup> Les apports des chantiers de jeunes bénévoles : socialisation et citoyenneté – développement local et aménagement du territoire, étude de Cotravail parue en avril 2007, éditée par l'INJEP (collection « Mémoires »)

Que ce soit dans l'entre-deux-guerres (SCI) ou après la Libération (Concordia, SJ, CB), les associations de chantiers ont été créées autour de noyaux, généralement constitués d'un « initiateur » et de quelques personnalités (amis ou relations militantes) sollicitées pour l'occasion. Ce groupe des fondateurs se maintient durant une à deux décennies.

Au cours des années 1960, les instances des associations accueillent quelques cadres de chantiers - on ne parle pas encore d'animateurs - ; ces « jeunes » sont le plus souvent « recrutés » directement par les dirigeants. Ce système de cooptation représente aux yeux des équipes dirigeantes un ciment de cohésion idéologique et une protection contre tout coup de force d'une base majoritaire que pouvaient constituer les volontaires, ou même simplement les cadres. Ce système est la règle dans la plupart des organisations de jeunesse de l'époque, les processus démocratiques tels que nous les connaissons aujourd'hui ne relevant pas des pratiques alors en vigueur.

Mai 1968 va accélérer un mouvement d'appropriation des instances dirigeantes par les jeunes volontaires. La moyenne d'âge des conseils d'administration rajeunit, parfois fortement comme au SCI où elle passe de 56 ans en 1965 à 31 ans en 1976. Pour d'autres, elle franchit le seuil des 30 ans au début des années 1970 (SJ) ou au milieu de la décennie (Concordia, Compagnons Bâisseurs). Deux phénomènes concourent à cette évolution : de jeunes volontaires, devenus animateurs, souhaitent prendre davantage de responsabilités au sein de leur association. Parallèlement, se développent au cours des années 1970 des équipes de volontaires à long terme (VLT) qui, en raison des spécificités de leur engagement, sont également reconnus comme « décideurs » au sein de l'association. Ni bénévoles, ni salariés, ils sont des acteurs, parties prenantes des instances décisionnelles et cette délégation de pouvoir devient l'un des paramètres constitutifs du mode d'engagement original que représente le volontariat.

L'influence des VLT se révèle primordiale dans certaines structures. La hausse de leur nombre, dans la seconde moitié des années 1970 et au cours des années 1980, est concomitante à la régionalisation des associations<sup>5</sup>. Dans plusieurs associations, ils contribuent au cours des années 1980 à la constitution des associations régionales notamment en intégrant les premiers conseils d'administration. Les VLT sont investis sur un temps long au sein de leur association et connaissent en détail un projet qu'ils se sont appropriés. Reconnus acteurs et décideurs au sein de leur structure, ils semblent prolonger « naturellement » leur engagement en prenant en charge davantage de responsabilités. A titre d'exemple, entre 1983 et aujourd'hui, l'association nationale Compagnons Bâisseurs a connu 8 présidents : 6 d'entre eux sont des anciens VLT.

Si la connaissance historique des modes de répartition du pouvoir demande à être approfondie, il nous faut préciser que l'évolution décrite ci-dessus ne concerne pas toutes les associations, comme par exemple Rempart et AUI. En effet, fondées plus tardivement et donc non affectées par ce processus de mutation, elles reposent également sur d'autres structurations internes. L'Union Rempart est, comme son nom le sous-entend, une union d'une multitude d'associations locales. Quant à l'AUI, fondée à l'origine par des associations, elle est devenue depuis une association de personnes physiques.

<sup>5</sup> Jusqu'à la fin des années 1960, le volontariat à long terme ne concerne que le SCI et reste une pratique très marginale. Pour nombre d'associations, la seule activité proposée est le chantier international durant un temps de vacances. Quelques-unes proposent également des « chantiers week-end ».

- **L'emploi salarié dans les associations :**

Le nombre des salariés dans les associations a connu deux phases de croissance : une première, lente, au cours des années 1960 du fait des politiques de soutien initiées par le pouvoir gaulliste, dont les courroies de transmission sont les organismes de cogestion nouvellement créés (Cotravaux, FONJEP, COGEDEP...).

L'autre phase de croissance a lieu au cours des années 1980 et repose principalement sur la mise en place des dispositifs d'insertion : accueil dans les secrétariats de jeunes en contrat aidé, mise en place de l'activité de chantiers d'insertion qui conduit à recruter des cadres techniques et à étoffer les secrétariats.

Au départ, les premiers salariés de ces associations sont naturellement recrutés à l'extérieur, et certains proviennent des mouvements de jeunesse et d'éducation populaire. La situation évolue au cours des années 1960. Le recrutement aux postes salariés de personnes déjà présentes dans l'association est également favorisé par la hausse du nombre de permanents. C'est le cas par exemple à Concordia : les différents responsables du secteur formation qui se succèdent à partir de 1961 sont issus des équipes de responsables de chantiers, elles-mêmes constituées d'anciens volontaires ; de même en ce qui concerne les responsables des échanges internationaux à partir de 1964.

Le concept de parcours peut donc être repéré, mais on peut s'interroger sur les ressorts de ce concept. En effet, par exemple en ce qui concerne Concordia - mais cela pourrait être valable pour d'autres -, la promotion interne apparaît aussi comme un gage de stabilité idéologique de la structure. Cette association conservatrice sera sujette au début des années 1970 à un violent conflit entre les jeunes volontaires arrivés sur les chantiers au tournant de la décennie, et le groupe des anciens constitués des jeunes promus au milieu des années 1960 qui fait bloc autour des fondateurs. La promotion interne s'apparente ici à une forme de cooptation nécessaire à la cohésion idéologique de la structure.

A partir des années 1970 et au cours des années 1980, la possibilité offerte à des volontaires d'occuper des postes de salariés tend à s'accroître au fur et à mesure que la régionalisation conduit à la création de nouvelles entités au niveau local. Par exemple, au cours des années 1980, la constitution des associations régionales CB repose sur des équipes de VLT envoyées à travers la France pour la réalisation de chantiers. Ces équipes réussissent parfois à s'implanter localement et elles assument le secrétariat provisoire. Quand les financements obtenus permettent de créer un premier poste de salarié, c'est tout naturellement qu'il est confié à un VLT qui achève son volontariat. Les ressorts de ce parcours semblent ici davantage reposer sur une confiance attribuée à celles et ceux qui, en équipes autonomes, ont su développer l'action de leur association sur un territoire donné. Ils concernent l'autonomisation, la prise de responsabilités, la dynamisation par la mise en situation... Mais l'idée de cooptation n'est pas non plus étrangère aux associations où les VLT et anciens VLT sont présents également dans les instances dirigeantes.

Ces quelques éléments historiques montrent que l'accès à des responsabilités par la voie démocratique aujourd'hui en vigueur dans la plupart des associations n'a pas toujours été la règle. Ils prouvent également que les « anciens » participants aux actions de l'association ont pu être amenés à en prendre les commandes ou à en assurer les tâches salariées.

Si au cours des années 1960 et au début des années 1970, les anciens volontaires de chantiers devenus animateurs représentent une bonne partie des administrateurs et salariés de ces associations, ce sont les anciens VLT qui les remplacent dans quelques-unes. Qu'en est-il aujourd'hui ?

## **2. A L'HEURE ACTUELLE**

On dit souvent que le chantier crée la rencontre entre une démarche individuelle et un projet collectif. Les chantiers sont-ils des espaces « grandeur nature » qui permettent de mettre en pratique des idées, de donner un sens à des actions, de découvrir des valeurs et de s'exercer à les traduire concrètement, valeurs que les associations mettent en avant comme étant le but de leur projet global.

L'étude menée par Cotravaux en 1997 sur les « apports des chantiers en terme de socialisation et de citoyenneté - d'aménagement du territoire »<sup>6</sup> situait les chantiers au cœur de problématiques pédagogiques, sociales et de développement local.

Pour les associations, l'interrogation doit être permanente sur la façon dont elles réalisent leurs projets afin de préserver le sens de leurs actions, de rendre acteurs ceux qui y participent et de favoriser la démarche pour « *faire des bénévoles des volontaires* ». Le « chantier » est souvent considéré comme une action ponctuelle qui se déroule sur un temps donné, mais il est important de le resituer dans la durée à travers un processus de préparation (de formation aussi), de réflexion et d'évaluation pour préserver le sens de ce qu'il veut produire. Il est donc essentiel d'avoir une connaissance des effets de chantiers dans la durée.

Cette étude identifiait des problématiques qui sont en lien avec notre étude sur la façon dont peuvent se construire des parcours associatifs.

### **Des problématiques pédagogiques**

L'étude montrait que la première motivation des bénévoles qui viennent sur un chantier est avant tout la rencontre avec d'autres (jeunes). Ce postulat continue à être mis en avant par les enquêtes faites ces dernières années par quelques associations auprès des bénévoles qui participent aux chantiers.

Sans doute l'adhésion à un projet global et à sa philosophie n'est pas toujours ce que le bénévole voit quand il vient s'inscrire à un chantier la première fois. Cependant, pendant le chantier le bénévole va découvrir que le collectif est riche de ce que chacun

<sup>6</sup> Op. citée - avril 2007, édition INJEP (collection « Mémoires »)

y apporte, que le « vivre ensemble » se construit avec les idées et les initiatives de chacun.

✓ **Nécessité du sens :**

L'action ponctuelle fait sens car elle donne une unité de temps et de lieu dans laquelle chaque individu et le groupe vont évoluer. Chacun trouve des choses différentes dans le « faire ensemble » :

- « Vivre en groupe » permet d'apprendre à respecter l'autre, de se confronter dans le groupe et hors du groupe, de se découvrir aussi dans le regard des autres
- « faire » et « faire avec d'autres » amène à se rendre compte de ses propres potentiels avec la mise en perspective de participer à un projet utile à la collectivité. Le fait de prendre part à une telle action est valorisant pour ceux qui y contribuent.

✓ **Établir d'autres relations :**

- Par rapport à la consommation : les conditions de vie au quotidien, la gestion du budget et les repas préparés ensemble interrogent chacun dans ses habitudes et dans sa vision (que l'on croit universelle), relativisent ce qui fait l'essentiel pour chacun
- Par rapport à « l'étranger » : l'étranger peut être à la fois quelqu'un venu de l'autre bout du monde, comme quelqu'un de la même culture mais vivant dans d'autres conditions mal connues (par exemple jeunes citadins découvrant le monde rural ou montagnard). L'étranger n'est plus perçu par sa différence et la rencontre de l'altérité amène à relativiser les idées reçues.

✓ **Les engagements :** Le chantier constitue une possibilité d'engagement par la prise de responsabilité, la participation aux décisions, de faire des choix de vie, avec la construction de parcours :

- en revenant plusieurs fois sur un même chantier,
- en s'investissant autrement par exemple en devenant animateur
- en s'investissant dans l'association au niveau local, régional, national, voire international, dans des commissions de travail

Les engagements possibles sont variés, mais permettent de prolonger une envie d'être utile et solidaire, deuxième motivation exprimée par les bénévoles.

### Des problématiques sociales

✓ **Citoyenneté :**

La citoyenneté ne se décrète pas ; elle doit s'exercer et pouvoir se décliner là où chacun se sent utile. Le chantier peut révéler les effets d'agir dans son environnement, dans la société. Il peut poser aussi l'intérêt et les enjeux d'une action collective, au niveau local par le chantier lui-même, ou en s'engageant autrement dans la vie de la cité ou avec d'autres via une association.

✓ **Une autre relation au travail :**

Le rapport au travail est appréhendé différemment sur les chantiers : les bénévoles sont reconnus à travers leurs volontés de bien faire et leur capacité à vouloir apprendre les techniques qu'ils ne connaissent pas.

En 1997 l'étude faisait quelques **préconisations** :

- Le bénévole peut être préparé avant le chantier auquel il va participer (mais ce n'est pas toujours le cas) : cela ne dédouane pas l'association d'avoir un encadrement sur les chantiers qui permette la transmission sur le sens du projet, que les animateurs soient bénévoles, salariés occasionnels ou permanents de l'association. Une politique de formation est un facteur indispensable.
- Rendre visible la démarche de volontariat
- Passé le chantier, les associations doivent être vigilantes pour que les jeunes qui participent à leurs activités soient aussi parties prenantes des lieux de responsabilités et de décisions, donc de leur vie associative. Ainsi les associations doivent être prêtes à accueillir les volontés des bénévoles (même les plus jeunes) dans leurs différentes instances de décision et de réflexion.

Ces préconisations pourront éclairer l'étude actuelle et nous verrons si elles sont prises en compte dans la construction des parcours identifiés.

## PARTIE 3 :

# Recueil des monographies associatives

Cette partie a pour objet de rendre compte, association par association, des conclusions issues des analyses monographiques. Ces synthèses fournissent les éléments clés pour chacune des structures étudiées. Le lecteur se reportera aux fiches d'analyse annexées au présent rapport pour obtenir davantage de données chiffrées et/ou pour vérifier nos propos. Précédés de quelques informations générales sur les objectifs et la structuration de chacune, ces « portraits » ont pour but de dégager les spécificités et les éventuelles convergences, si ce n'est les caractéristiques communes.

Au cours de cette partie et des suivantes, sont présentés les résultats par **population** et non par équipe. Les photographies fournies sont celles des équipes salariées et des conseils d'administration durant la période **1997-2007**, et non celle d'une année en particulier.



### **ACTION D'URGENCE INTERNATIONALE (AUI)**

L'AUI a été fondée en 1977 à la suite du départ de plusieurs associations du Corps Mondial de Secours (créé en 1971), parmi lesquelles les Compagnons Bâisseurs et le Service civil international. Intimement liée au milieu des associations de chantiers, elle adhère à Cotravaux en 1994, tout en conservant une identité qui lui est propre : organiser des opérations d'urgence lors de catastrophes naturelles. C'est bien plus une philosophie et une démarche qui lie cette association à Cotravaux à travers le principe que tout être est capable, après avoir suivi un stage de formation, d'œuvrer au sein d'équipes de secours d'urgence.

Regroupant à l'origine des personnes morales, elle rassemble aujourd'hui des personnes physiques.

Son activité est principalement tournée vers la formation de ses membres à travers des stages en vue d'opération sur le terrain. Elle organise chaque été quelques chantiers internationaux tournés vers des opérations de prévention des risques naturels, et dont les volontaires sont recrutés via le SCI.

En 2002, l'AUI a transféré son siège social et son secrétariat de Paris à Montpellier, où existait depuis plusieurs années la seule antenne régionale de l'association.

Elle est administrée par un comité directeur composé d'administrateurs élus pour 3 ans (mandat renouvelable une fois). Sa gestion est assurée par un « animateur national », épaulé selon les périodes et les actions par des chargés de projet ou de mission.

**Extraits des statuts :**

L'association a été créée « pour que toute population sinistrée ait le droit d'avoir une aide bénévole de volontaires civils internationaux dans la lutte contre les catastrophes dites naturelles et ce dans trois domaines : prévention, intervention, reconstruction », ainsi que « pour la promotion d'un mouvement d'esprit mondialiste de solidarité : pour venir au secours des victimes de catastrophes dites naturelles, au-delà des frontières physiques, politiques et humaines ».

 **LES SALARIES : 17**

**Le profil**

Les salariés de l'AUI sont essentiellement des femmes (13 sur 17), mais on compte durant la décennie davantage d'hommes que de femmes au poste d'animateur national. Si l'âge à l'embauche varie énormément (de 25 à 51 ans), la moyenne d'âge de l'équipe tourne le plus souvent autour de 30 ans.

L'équipe salariée s'est amoindrie au cours des années puisque l'association ne compte à l'heure actuelle qu'une seule salariée.

**Recrutement et longévité**

La majorité des embauches se fait sans passer par des procédures traditionnelles de recrutement, et la majorité des contrats sont des CDD. Mais quand il s'agit de contrat de longue durée (CDI), l'association choisit la voie du recrutement traditionnel en ouvrant l'offre à des personnes extérieures.

Les personnes embauchées en CDI restent moins de 4 ans en moyenne. Près de la moitié des personnes qui avaient été déjà embauchées en CDD se voient proposer un nouveau contrat (CDD ou CDI) et l'acceptent, preuve qu'elles restent en lien avec l'association.

**Connaissance de l'association et expériences associatives antérieures**

La majorité des personnes qui ont été recrutées à l' « extérieur » de l'association a eu connaissance de l'offre d'emploi soit par leur précédent employeur (9 sur 17, soit plus de la moitié des salariés) ; plusieurs autres ont eu vent de l'offre par des réseaux associatifs (4, près d'un quart des salariés). Enfin, trois personnes sont arrivées à l'AUI en recherchant des stages de formation aux interventions d'urgence. Aucune personne embauchée par l'AUI n'a eu connaissance de l'offre d'emploi par l'ANPE.

Près d'un tiers des salariés ont une expérience antérieure au sein de l'association (5 sur 17), ce qui montre une différence entre les variables « expérience antérieure » et « recrutement non traditionnel » ; les recrutements « non traditionnels » intègrent ici des personnes orientées par des associations partenaires. Ces cinq personnes ont toutes

le même profil : participation préalable à des chantiers et/ou des stages de préparation, et départ en mission de plus de 3 mois.

Si l'association a cherché il y a quelques années à élargir son recrutement lors de l'embauche sur son poste d'animateur national (CDI), elle est revenue à l'embauche de quelqu'un de « la maison » après plusieurs déconvenues.

### **Sorties et engagements associatifs postérieurs**

Les personnes avec une expérience extérieure et embauchées en CDD ne sont pas concernées par de possibles licenciements.

Si on relève 3 licenciements, il n'y a pas pour autant de sortie conflictuelle. Le départ d'une des personnes en CDI a été lié au transfert du secrétariat à Montpellier.

Un quart des salariés reste adhérent de l'association ; l'une des salariés a intégré le comité directeur. C'est un taux important, d'autant qu'il concerne majoritairement des personnes n'ayant aucune expérience antérieure à l'AUI (3 sur 4). Le passage comme salarié se traduit ici par un attachement, si ce n'est un engagement, envers l'association.

### **Des lignes d'évolution**

Une réduction du nombre de salariés.

Le choix d'un recrutement « en interne » pour assurer l'animation de l'association.

## **👤 LES ADMINISTRATEURS : 28**

### **Le profil**

Le comité directeur (CD) compte de 8 à 17 membres.

Pris sur la décennie, il affiche une parité parfaite (14 femmes et 14 hommes), même s'il est à la fin des années 1990 majoritairement composé de femmes.

La moitié des administrateurs participe aux diverses activités de l'association (14 sur 28), se répartissant pour moitié entre stagiaires et animateurs (de stages ou de chantiers internationaux).

La moyenne d'âge n'est qu'exceptionnellement inférieure à 50 ans. Si l'instance compte certaines années des administrateurs de moins de 30 ans, ces derniers n'effectuent que rarement l'intégralité de leur mandat.

Si le CD regroupe une grande diversité de catégories socioprofessionnelles, on remarque un grand nombre de retraités (8) et des « noyaux » socioprofessionnels (3 logisticiens, 3 personnes travaillant dans la presse). Il n'y a pas d'administrateur de nationalité étrangère.

L'origine géographique illustre les deux zones d'implantation, du moins historique, de l'association : les Alpes-Maritimes et une zone avec pour point central le département de l'Hérault (un administrateur sur deux est issu de cette zone). Cette forte implantation, et la quasi absence d'administrateurs franciliens a conduit l'association à transférer son secrétariat à Montpellier : ceci a, du coup, renforcé cette tendance « héraultaise et environs ».

**Longévité et exécutif**

La présence la plus longue au sein du conseil est de 27 ans... à côté d'administrateurs ne restant qu'une année. La présence moyenne est de 8 ans, mais elle est plus élevée chez les femmes que chez les hommes (9 ans contre 6).

Le CD compte en permanence un noyau de 4 à 5 administrateurs présents depuis plus de dix ans à la direction de l'association.

Les militants qui entrent au bureau (plus d'un administrateur sur deux) y restent donc longtemps, et ils accèdent au bureau dans un second temps : les présences au bureau et au CD sont déconnectées (2 personnes sur 13 accèdent au bureau dès leur première élection au CD ; en général, les entrants au bureau sont présents au CD depuis plusieurs années). Au sein du bureau, la présidence est confiée le plus souvent à des personnes qui y sont présentes depuis plusieurs années. A noter que le poste de secrétaire n'a été occupé que par des femmes.

Le CD semble représenter un lieu d'échanges, de débats, de projets plus que de gestion (peu de salariés), c'est peut-être ce qui explique le grand nombre de participants, la durée de présence plutôt longue et la progression dans la prise de responsabilités (moins d'impératifs à positionner des personnes compétentes à des postes de direction moins lourds).

**Connaissance de l'association et expériences associatives antérieures**

Le mode de connaissance de l'association n'a pas été renseigné.

L'ensemble des administrateurs sont des bénévoles, voire pour la plupart des « militants » de l'association : près des deux tiers ont été volontaires court terme, c'est-à-dire ont suivi des stages de formation et/ou participé à des chantiers internationaux (17 sur 28). Plus d'un quart a animé des chantiers internationaux et la moitié a animé des stages (8 et 13).

Les années ne sont pas renseignées, mais en raison du grand nombre de réponses multiples (22 sur 28), on peut supposer qu'avant d'animer un chantier ou un stage, ces personnes ont elles-mêmes participé à ces regroupements comme volontaire ou comme stagiaire (10 des 13 animateurs de stages et 7 des 8 animateurs de chantiers sont dans ce cas ; sur les 4 personnes restantes, on peut signaler que 2 ont été des administrateurs d'une antenne locale).

On peut également signaler que la participation à un chantier ou à un stage favorise la prise de responsabilités au sein de l'exécutif : si ces personnes sont 17 sur 28 au CD, elles sont 11 sur 13 au bureau. Mais cette prise de responsabilité « dirigeante » ne se concilie pas avec la prise de responsabilité « animatrice » au cours du mandat d'administrateur : 7 des 13 animateurs de stages et 2 des 8 animateurs de chantiers seulement entrent au bureau.

On peut distinguer l'existence de trois parcours type :

- des anciens VCT qui entrent au bureau (5) ;
- des anciens VCT qui animent des stages ou chantiers (6) ;
- des anciens VCT qui animent des stages ou chantiers puis (ou conjointement ?) entrent au bureau (5).

On pourrait y ajouter un troisième groupe de 5 personnes qui intègrent le bureau après des « engagements bénévoles autres » qui ne sont pas précisés, hormis pour 3 d'entre eux qui furent administrateurs d'antennes locales.

Un seul membre du bureau n'a été que simple adhérent préalablement.

### **Sorties et engagements postérieurs**

Nous savons qu'il y a eu 5 démissions, non liées à un déménagement ou au transfert du secrétariat.

Tous les anciens administrateurs restent adhérents de l'association à leur sortie : la présence au CD s'inscrit comme une étape dans l'engagement de ces membres. La démission ne semble pas synonyme de conflit et un sentiment d'attachement entre les anciens administrateurs et l'association transparaît.

### **Des lignes d'évolution**

Une représentation croissante des administrateurs des régions Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon.

Une tendance au vieillissement et à la « masculinisation » du CD après quelques années de parité.

### **Comparaison entre les deux ensembles**

L'équipe salariée est plus jeune et plus féminine que son CD (du moins après l'année 2000 pour ce qui concerne la féminisation) ;

Les salariés restent moins longtemps dans l'association que les administrateurs ;

Les salariés sont majoritairement extérieurs à l'AUI (mais issus de réseaux proches ou connaissant l'AUI) alors qu'aucun administrateur n'est dans ce cas ;

Il n'y a pas de conflit apparent lors des « sorties », même si quatre salariés sur cinq n'adhèrent pas à l'association après leur départ, contrairement à l'ensemble des administrateurs qui restent attachés à l'AUI.



## CENTRE DE BEAUMOTTE

(délégation régionale de Solidarités Jeunesses en Franche Comté)

Implantée dans le département de la Haute-Saône, l'association du centre de Beaumotte a été fondée en mai 1979. Elle est devenue la délégation régionale de Solidarités Jeunesses en Franche Comté en 1980.

L'association est organisée autour du centre de Beaumotte, ancien bâtiment industriel transformé en Centre international d'accueil et de rencontre.

Le centre fonctionne en collectivité, la plupart des salariés étant hébergés sur place aux côtés de volontaires à long terme français et étrangers et d'un grand nombre des personnes accueillies dans le cadre de dispositifs d'insertion.

L'association mène des actions d'insertion appuyées sur le chantier, la vie collective et la mixité entre personnes en insertion (jeunes et moins jeunes) et volontaires. Elle est également engagée dans des dynamiques de développement local particulièrement en Haute Saône, et réalise des chantiers internationaux durant l'été dans l'ensemble de la région Franche-Comté. Ces chantiers sont souvent à l'origine de projets sur la durée avec des associations locales ou des équipes municipales.

Le centre de Beaumotte est un lieu d'accueil, de travail, et de vie. Les investissements bénévoles sur le centre peuvent y être multiples.

L'association est très implantée localement, notamment au sein du Pays des Sept Rivières et dans les Hauts du Val de Saône

Elle est dirigée par un conseil d'administration (mandat de trois ans) statutairement de 7 à 12 personnes jusqu'en 1999, puis de 5 à 15 personnes.

Au niveau du recrutement des salariés, l'association recherche à recruter d'abord en interne avant de publier des offres de poste.

### Extraits des statuts :

Par l'action de ses membres, et dans tous ses lieux d'intervention, l'association a pour but la responsabilisation des personnes et leur participation volontaire dans des actions de développement et de solidarité ; actions allant dans le sens de la construction collective d'une société plus juste et plus solidaire pour favoriser la prise en charge de chacun, en particulier les plus démunis.

## 👤 LES SALARIES : 21

### Le profil

Plus des deux tiers des salariés sont des hommes, ils sont majoritaires sur les postes d'« animation » et d'encadrement des équipes de chantiers ; parmi les « responsables de secteur », les femmes prennent en charge l'accueil, les hommes les chantiers et la formation.

Cependant, la participation jusqu'à ces dernières années de la plupart des salariés à la cuisine et au ménage et les coups de mains que chacun d'entre eux apportait aux travaux du centre relativise cette division. Par ailleurs, l'écart entre les nombres d'hommes et de femmes tend à se réduire.

La moyenne d'âge de l'équipe salariée se situe légèrement au-dessus de 30 ans, sauf au cours des dernières années (elle atteint 41 ans en 2007).

On constate la présence régulière d'un salarié étranger (5 au total) sur une équipe de 5 à 9 personnes. Ce sont des anciens volontaires à long terme accueillis au centre qui poursuivent leur engagement sous un statut salarié. Les nationalités sont assez diverses : belge, mexicaine, autrichienne, italienne.

### **Recrutement et longévité**

La majorité des personnes embauchées a la trentaine, mais à partir de 2003, des quarantennaires intègrent l'équipe.

Toutes les personnes sont embauchées en CDI. A partir de 2004, quelques personnes sont recrutées dans le cadre d'une procédure traditionnelle, ce qui n'était pas le cas avant (hormis une personne au début des années 1990).

La durée moyenne de présence est de 5 ans. A noter la présence de deux salariés pendant 16 ans. Le fait de travailler (et de vivre) au centre de Beaumotte représente pour certains plus qu'un choix professionnel, c'est un choix de vie, qui s'inscrit dans la durée.

Le fonctionnement « autogestionnaire » du centre favorise moins une progression des salariés en terme de responsabilité, qu'une évolution des tâches selon les projets menés, le profil des personnes composant l'équipe et les désirs de chacun.

### **Connaissance de l'association et expériences associatives antérieures**

18 salariés sur 21 étaient déjà actifs au sein du centre : 5 ont effectué un volontariat à long terme, 6 ont participé à des chantiers internationaux avant de les animer, les autres ont pour la plupart été bénévoles (des tâches qui peuvent être multiples au sein d'un centre d'accueil, de vie et de travail). Pour beaucoup, les expériences bénévoles antérieures sont multiples, favorisant l'émergence de « profils professionnels » qui peuvent se traduire par la définition et la mise en place de nouveaux postes de travail.

### **Sorties et engagements associatifs postérieurs**

Un départ sur deux est lié à un déménagement (8 sur 15) ; on relève 3 départs à l'étranger.

Plus d'un salarié sur deux quittant l'association y adhère ; un tiers de ces nouveaux adhérents intègrent le CA.

On constate également qu'une personne sur trois s'oriente vers le travail social.

### **Des lignes d'évolution**

Une tendance à embaucher des personnes plus âgées et une hausse de la moyenne d'âge de l'équipe.

L'écart entre les nombres d'hommes et de femmes se réduit.

A partir de 2004 les premiers recrutements selon des procédures traditionnelles apparaissent.

## **LES ADMINISTRATEURS :** 36

### **Le profil**

Il y a un peu plus d'hommes au sein du conseil d'administration (CA) (21 contre 15 femmes), même si une parité se dessine sur les dernières années.

La majorité des administrateurs s'investit bénévolement sur le centre et participe à différentes tâches. Un tiers participe au cours de leur mandat à un chantier comme volontaire et un autre quart comme animateur (12 et 9). L'implication des administrateurs est donc double, administrative et de chantiers.

L'âge moyen à l'entrée au CA est de 32 ans, et la moyenne d'âge du CA se situe autour de 33 ans, après quelques années autour de 40 ans (36 ans de moyenne sur l'ensemble de la décennie). La présence d'administrateurs de plus de 50 ans est exceptionnelle ; par contre le conseil compte quasiment en permanence un administrateur de moins de 25 ans.

Depuis 2000, il y a la présence permanente de fait d'un administrateur étranger.

Le CA se caractérise par une forte diversité socioprofessionnelle, avec la participation d'agriculteurs (implantation en milieu rural) et de travailleurs sociaux (visée éducative du projet).

Les administrateurs sont originaires des trois principaux départements francs-comtois.

### **Longévité et exécutif**

La présence des administrateurs varie de 1 à 23 ans. La longévité moyenne est de 5 ans. Contrairement au CA, le bureau affiche un même nombre d'hommes et de femmes au cours de la période. La longévité moyenne au sein du bureau est de 3,5 ans. L'âge moyen à l'entrée au bureau est de 32 ans, c'est-à-dire le même que celui du CA. Il n'y a pas de sélection par l'âge, ni par la catégorie socioprofessionnelle - puisque la même diversité caractérise le bureau -, ni par l'engagement sous d'autres formes (les administrateurs ne participant pas à d'autres tâches bénévoles ou à des chantiers ne sont pas proportionnellement plus nombreux au sein du bureau).

Une minorité seulement est élue au bureau dès son accession au CA (3 sur 14). L'entrée au bureau se présente plutôt comme une seconde étape (même pour les personnes entrant de suite au bureau : en effet, un système d'observation est proposé à des personnes « invitées » à assister au CA). Parmi les sortants du bureau, la moitié a quitté en même temps le CA, la moitié a continué d'y siéger.

Il y a une forte rotation des personnes au sein du bureau, et une forme de progression dans les fonctions au sein du bureau par l'existence de postes d'adjoints.

### **Connaissance de l'association et expériences associatives antérieures**

Plus d'un tiers des administrateurs (14 sur 36) a connu le centre via des dispositifs : programme « Service Volontaire Européen », dispositifs d'insertion professionnelle), ou via les chantiers internationaux. Ceux-ci ont 26 ans en moyenne ; près d'un tiers a connu le centre par des « relations amicales » (10, ils sont âgés de 33 ans en moyenne) et un cinquième par des « relations professionnelles » (7, 43 ans en moyenne). Ces derniers sont proportionnellement moins nombreux à siéger au bureau que les administrateurs arrivés via des « relations militantes ». Sur les 3 personnes venant par des « relations militantes » et siégeant au CA, toutes entrent au bureau, mais une seule venant par « relations professionnelles » entre dans l'instance exécutive.

Les administrateurs arrivés via des « dispositifs » (programmes de volontariat à long terme ou de chantiers internationaux et dispositif d'insertion) sont les plus nombreux parmi les personnes n'ayant aucune expérience antérieure dans d'autres associations (plus de la moitié des administrateurs) ; ce qui démontre que l'arrivée dans le cadre d'un dispositif peut conduire des jeunes (26 ans de moyenne à l'entrée au CA) à assumer des responsabilités associatives.

Plus des trois quarts des administrateurs ont donc déjà été actifs au sein du centre : toutes les formes se retrouvent (animation de stage ou de chantier, salariat, stages...). A noter la présence de trois anciens bénéficiaires de contrat d'insertion, de 2 anciens objecteurs en service et de 5 anciens VLT.

L'observation des trajectoires individuelles dénote l'existence d'une continuité dans l'engagement pour certains (les « administrateurs - animateurs ») et, à l'inverse, une prise de responsabilités croissante pour d'autres (les ex VCT, les ex bénéficiaires des dispositifs d'insertion). Par exemple, l'étude des membres du bureau en fonction de l'antériorité révèle que les anciens VCT et les anciens objecteurs en service ont tous siégé au bureau.

### **Sorties et engagements associatifs postérieurs**

La moitié des administrateurs ayant quitté le CA a démissionné avant la fin de son mandat.

Un administrateur sur deux continue à adhérer à l'association, et l'un est embauché.

Toutes les personnes renseignées sont adhérentes dans une autre association ; la moitié en est même administratrice.

### **Des lignes d'évolution**

Une forte augmentation du nombre d'administrateurs (multipliée par deux).

Un rajeunissement depuis le début des années 2000 et une parité depuis deux ans.

### **Comparaison entre les deux ensembles :**

Les hommes sont proportionnellement plus nombreux parmi les salariés.

Alors que l'équipe salariée vieillit, le CA rajeunit : le rapport d'âge entre les deux ensembles s'est donc inversé au cours de la décennie.

Les deux catégories se caractérisent par la présence de quelques étrangers.

La majorité des entrées pour les deux ensembles se fait dans un cercle de connaissances : familiales, professionnelles, militantes.

La durée moyenne de présence est identique pour les deux ensembles.

Les formes d'engagement au sein du centre sont intimement liées, résultant de la dimension autogestionnaire.

Dans les deux cas, les personnes quittant leur fonction initiale restent majoritairement membres de l'association.



## COMPAGNONS BATISSEURS (CB)

Cette association fondée en 1957 en France autour de l'activité de chantiers internationaux a développé au cours de son histoire d'autres actions :

- les « chantiers familles », chantiers d'auto réhabilitation accompagnée du logement de familles défavorisées, résidant principalement en milieu rural, par le biais d'équipes de volontaires à long terme (un an)
- les chantiers d'insertion avec des publics dits en difficultés (professionnelles et/ou sociales)
- les « ateliers de quartiers », chantiers collectifs d'auto réhabilitation dans des quartiers urbains, principalement du logement social, accompagnés par un animateur technique de l'association

Le développement de cette dernière action fait des Compagnons Bâisseurs aujourd'hui une association d'insertion par l'habitat, dans laquelle la part de l'activité chantiers internationaux s'est considérablement réduite.

Le « réseau CB » se constitue aujourd'hui de 4 associations régionales : Aquitaine, Bretagne, Languedoc-Roussillon et PACA, après la disparition des CB Centre (2007) et des CB Midi-Pyrénées (2008).

Son équipe salariée est composée majoritairement d'animateurs techniques qui encadrent les équipes de volontaires à long terme (VLT), les équipes d'insertion et les ateliers de quartiers. Elle compte également un secrétariat, des personnes assurant l'accompagnement des publics ou l'animation de certaines actions spécifiques. Ces salariés sont encadrés selon les régions par des chefs de projets réunis autour d'une direction (CB Bretagne) ou par des délégués régionaux (CB Centre).

Chaque association régionale est dirigée par un conseil d'administration (mandat de 2 ans pour les 2 associations qui nous concernent ici) et par un bureau.

L'association nationale des CB est dirigée par un bureau, issu d'un conseil d'administration réunissant des représentants des CA régionaux ainsi que du collectif national des VLT.

### Extraits des statuts :

« L'association a pour but de contribuer à la solution des problèmes sociaux, en particulier ceux liés aux carences des politiques de l'habitat. Elle intervient par des actions de chantier, d'animation, d'insertion ou de formation. Dans le cadre de ses actions, elle vise à la prise en charge, par les intéressés eux-mêmes de leurs propres problèmes, et poursuit par là même une action éducative auprès de ses propres adhérents.

Elle cherche à entrer en contact tous les groupements ayant des objectifs voisins. Elle s'efforce avec eux de rechercher et d'informer sur les causes de telles situations. Avec ses adhérents, les intéressés et les groupements, elle s'efforce d'agir auprès de tous pouvoirs en vue de faire évoluer ces situations.

Communauté internationale de jeunes, dans le souci d'une meilleure compréhension entre les peuples et d'une plus grande efficacité dans l'action, elle favorise toute action permettant des échanges internationaux. »



## COMPAGNONS BATISSEURS BRETAGNE

Implantée à Rennes, c'est la plus ancienne association CB (fondée en 1968) et aujourd'hui la plus importante. Elle accueille par ailleurs le siège national de l'association et sa direction. Elle fut pionnière dans la mise en place de l'action la plus importante aujourd'hui dans le « réseau CB », les ateliers de quartiers.

### LES SALARIES : 62

#### Le profil

Le nombre de salariés est important en raison des actions de formation, des chantiers d'insertion et des opérations d'auto-réhabilitation accompagnée (les « ateliers de quartier »). Plus de la moitié des salariés sont ainsi des animateurs techniques ou des formateurs.

La moyenne d'âge à l'embauche est de 40 ans, même si on peut constater quelques recrutements de moins de 30 ans. Une étude plus précise fait émerger une tendance à recruter des personnes plus âgées. Mise en parallèle avec la permanence des salariés à leur poste, la moyenne d'âge de l'équipe salariée tend à augmenter, de 37 ans en 1997 à 43 ans et demi en 2006.

Sur dix ans, on remarque une féminisation de l'effectif (2 sur 17 en 1997 contre 14 sur 33 en 2006). Cette tendance s'explique non par l'embauche d'animatrices techniques - les femmes restant très minoritaires sur ce poste de travail (3 sur 35 durant la période) - mais par la création de postes supplémentaires au bureau (secrétariat, accompagnement social des bénéficiaires...). A noter que les postes à responsabilités sont majoritairement occupés par les hommes (8 sur 9 durant la période).

#### Recrutement et longévité

Près d'un quart des embauches se fait en dehors des procédures de recrutement traditionnelles. Elles concernent majoritairement des CDD (près d'un tiers, contre moins d'une sur six pour les CDI). Au cours de la période se dessine une tendance à recruter davantage en interne ces dernières années (près de la moitié sur les embauches postérieures à 2001, contre moins d'un quart pour les embauches 1997-2001). La forte croissance de l'équipe salariée (presque multipliée par deux en dix ans) n'a donc pas fermé la porte à des procédures de recrutement par des réseaux internes. Ce mode de recrutement diffère selon les postes de travail : aucune secrétaire par exemple. Par contre, il est plus fréquent pour les animateurs techniques dans le cadre de missions courtes (remplacements notamment) et pour des postes nouvellement créés (accompagnement social, animation habitat).

La majorité des embauches se font sur des CDD (58 %), mais plus d'un tiers des CDD sont transformés en CDI. Il y a peu de contrats aidés lors des embauches (6) et ils sont de natures très diverses.

La durée moyenne de présence d'un salarié (ensemble de l'équipe) est de 5 ans et demi ; les femmes restent en moyenne 4 ans, mais cela s'explique en partie par le fait qu'elles sont davantage recrutées sur des CDD que les hommes (65 % contre 54 %). Il n'y a pas de différences selon les postes de travail : les doyens regroupent autant des animateurs, des secrétaires que des « responsables ».

Au cours de leur présence au sein de l'association, des « progressions internes » sont repérables (cf. entretien avec Jacques M.), mais non quantifiables. Elles ont davantage lieu au cours d'un CDI que lors du passage d'un CDD à un CDI.

### **Connaissance de l'association et expériences associatives antérieures**

Près d'un quart des salariés a une expérience antérieure au sein de l'équipe, soit 14 personnes. Ces expériences sont très variées : 3 ont été administrateurs, 3 animateurs de chantiers d'été, 5 ont effectué un stage dans le cadre de leur étude ou ont suivi la formation d'encadrant technique d'insertion, 5 sont arrivés par le biais du service civil d'objecteurs de conscience ou des dispositifs de volontariat.

On peut remarquer que deux personnes ont été volontaires sur des chantiers d'été, puis ont été animateurs de chantiers de jeunes avant d'être recrutés comme animateurs techniques.

3 des anciens VLT sont devenus animateur technique, le dernier, ou plutôt la dernière, est devenue accompagnatrice des publics en difficultés, ce qui était sa formation initiale (cf. entretien de Géraldine M.). Le volontaire ayant effectué son service civil dans les bureaux est resté dans les bureaux comme « médiateur socio-technique ». Enfin, les 2 anciens stagiaires DEFA ont été embauchés sur des postes à responsabilité.

On peut donc conclure que le mode d'entrée détermine pour beaucoup le poste salarié occupé par la suite.

Il n'y a pas de différence d'âge à l'embauche entre les personnes ayant une expérience antérieure et celles n'en ayant pas, sauf si l'on étudie cette variable par poste de travail. En effet, il semble que pour les postes nouvellement créés (animation habitat, accompagnement social), les personnes ayant une expérience au sein des CB sont plus jeunes. La promotion de personnes de l'association est donc plus fréquente quand il s'agit de postes nouveaux, dans le cadre de CDD.

Au niveau des personnes embauchées en CDI, ou passant en CDI à un moment, les personnes ayant une expérience antérieure tendent à rester moins longtemps, même si la différence est minime (6,75 ans contre 7,5).

Les salariés ayant une expérience antérieure dans l'association ont connu les CB par le biais d'un volontariat, d'un stage ou par des relations amicales et familiales. Les salariés extérieurs aux CB arrivent quant à eux par le biais de dispositifs - ANPE, mission locale-, par l'intermédiaire de la presse, par des réseaux associatifs ou par des relations professionnelles.

L'expérience au sein d'autres associations est difficilement appréciable ; nous ne disposons que de fourchettes. Nous pouvons affirmer qu'un tiers a déjà travaillé dans des associations (plusieurs ont travaillé à Etudes et Chantiers), et plus d'un tiers a déjà été bénévole. Moins d'un tiers a occupé des responsabilités au sein d'instances associatives.

### **Sorties et engagements associatifs postérieurs**

42 salariés ont quitté l'association, 16 dans le cadre d'une rupture de contrats (11 démissions, 5 licenciements). Il n'y a pas de conflit notable, du moins connu, lors de ces ruptures.

Seulement 2 personnes ont adhéré à l'association ; 5 sont rappelées pour des interventions ponctuelles dans un cadre salarié.

Si on ne peut pas mesurer l'impact du travail aux CB sur l'engagement associatif, nous avons recueilli le témoignage d'un salarié actuel (non retranscrit) qui explique que la

prise de parole en public dans le cadre de son travail l'avait mis en confiance et qu'il avait depuis participé à la création d'une association.

### **Des lignes d'évolution**

- croissance, féminisation et vieillissement de l'équipe
- hausse du recrutement « non traditionnel »

## **👤 👤 LES ADMINISTRATEURS : 26**

### **Le profil**

Le conseil d'administration est quasi exclusivement masculin (2 femmes) et, au moins à partir de 2000, intergénérationnel. La moyenne d'âge a fortement augmenté en dix ans (de 29 à 45 ans) et ce pour plusieurs raisons : l'élection de quarantennaires à partir de 2000, le vieillissement d'administrateurs en place (5 administrateurs entament leur 6<sup>e</sup> année de mandat minimum en 2007), la hausse de l'âge moyen des VLT qui se répercutent sur l'âge à l'entrée au CA quand ceux-ci l'intègrent après leur volontariat.

Le CA a pu compter plusieurs Allemands, principalement en raison d'une forte présence germanique dans les équipes de VLT.

Plus d'un quart du CA est constitué de travailleurs sociaux (terme pris au sens large).

Plusieurs administrateurs proviennent des départements bretons hors Ille-et-Vilaine.

### **Longévité et exécutif**

La durée moyenne d'un mandat est de 4 ans ; mais si on limite ce calcul aux administrateurs partis avant 2007, elle n'est que de 2 ans et demi. Le CA est donc soumis à une forte rotation des administrateurs, du moins jusqu'en 2001 où un noyau tend à se stabiliser.

La moitié des administrateurs siège au bureau ; une certaine stabilité caractérise le bureau ces dernières années. En 2007, trois de ses cinq membres le sont depuis plus de 5 ans.

L'engagement au bureau se confond pour la plupart de ses membres avec l'engagement au CA : 6 des 9 entrants au bureau le font lors de leur entrée au CA, 7 des 8 membres sortis du bureau sont sortis la même année du CA. Il n'existe donc pas de parcours au sein des instances reposant sur une prise progressive de responsabilités (hormis le cas exceptionnel du président actuel, précédemment secrétaire puis vice-président).

On peut tout de même noter que l'association institue des postes « d'adjoints » au sein du bureau afin de favoriser une intégration progressive, mais cela ne se traduit pas par une pérennité des membres ni par une prise de responsabilités croissante de ces derniers.

### **Connaissance de l'association et expériences associatives antérieures**

3 administrateurs ont été clairement recrutés pour siéger au CA, notamment dans le cadre de soirées de présentation de l'association. 18 ont connu l'association dans le cadre de dispositifs : recherche d'une association dans le cadre du service national ou d'un stage, recherche d'emploi ou bénéficiaires d'une intervention des CB. Les autres administrateurs sont arrivés aux CB par le biais de relations professionnelles (4), amicales/familiales (3) ou militantes (2).

La très grosse majorité des administrateurs (20) a une expérience au sein de l'association. Parmi les réponses recueillant plusieurs voix, on constate que :

- 3 sont des anciens adhérents au titre de bénéficiaires d'une intervention CB
- 3 ont réalisé un stage dans le cadre d'une formation diplômante ou ont suivi les stages d'initiation aux techniques du bâtiment dispensés par l'association
- 4 sont des anciens salariés
- 10 ont effectué un volontariat à long terme

Plus d'un tiers des administrateurs sont ainsi des anciens VLT ; mais cette tendance est à la baisse (un seul aujourd'hui) et elle est concomitante à l'entrée dans le CA à partir de 2001 de premières personnes n'ayant aucune expérience au sein des CB.

En terme de parcours, deux groupes émergent :

- les anciens VLT, dont la moyenne d'âge est de 26 ans, qui n'effectuent pour les 4/5<sup>e</sup> qu'un seul mandat et qui peuvent siéger au bureau au cours de leur mandat, mais principalement en tant que « membre ».
- les personnes sans expérience antérieure au sein des CB, mais ayant pour la majorité d'entre elles une expérience de responsabilité associative, dont la moyenne d'âge est de 41 ans et qui, plus que des personnes issues du réseau, dissocient l'entrée au bureau de l'entrée au CA.

### **Sorties et devenir**

Le nombre de démissions (3) est sous-évalué. Il a été fait état que plusieurs administrateurs parmi les anciens bénéficiaires et les anciens VLT, ont arrêté de siéger avant la fin de leur mandat. A noter le départ de 4 administrateurs pour cause de déménagement.

Aucun ancien administrateur ne semble avoir adhéré à l'association après son départ. A l'inverse, 5 ont été salariés, le plus souvent pour des contrats courts, au sein du « réseau national CB ».

### **Des lignes d'évolution**

S'opposent le CA de la fin des années 1990, 30 ans de moyenne et avec une forte présence d'anciens VLT (3 en moyenne mais avec un fort renouvellement) et le CA des dernières années, 45 ans de moyenne avec la participation croissante de personnes sans expérience antérieure au sein des CB.

La fin du service d'objection de conscience (la grande majorité des administrateurs anciens VLT sont des objecteurs) se répercute ici avec force puisque 9 anciens VLT sur 10 ont intégré le CA avant 2002, c'est-à-dire l'année de départ des derniers objecteurs en service.

### **Comparaison entre les deux ensembles**

L'équipe salariée est plus féminine que le CA.

L'équipe dirigeante vieillit plus vite que l'équipe salariée ; à partir de 2003, l'équipe dirigeante devient en moyenne plus âgée que l'équipe salariée.

Les salariés restent plus longtemps dans l'association que les administrateurs.

Les salariés sont proportionnellement plus nombreux que les administrateurs à avoir connu les CB par des dispositifs.

Les administrateurs sont beaucoup plus nombreux que les salariés à avoir une expérience antérieure au sein des CB.

Si un tiers des deux ensembles a déjà travaillé dans une association et une moitié des deux ensembles a déjà été bénévole, les administrateurs sont plus nombreux à avoir déjà siégé dans des instances associatives (1/3 contre 1/4 pour les salariés).

L'adhésion à l'association après le départ est exceptionnelle pour les deux catégories.

## **COMPAGNONS BATISSEURS CENTRE**

Fondée en 1982, l'association CB Centre, implantée à Tours, a disparu en 2007 (liquidation judiciaire) après une déclaration de cessation de paiement en 2006. Une partie de l'activité et de l'équipe salariée a été reprise par l'association CB Bretagne qui a créé un établissement secondaire.

Elle développait l'ensemble des activités des CB jusqu'en 2005, année où les chantiers d'insertion ont été stoppés sur décision du conseil d'administration.

### **LES SALARIES : 35**

#### **Le profil**

Le nombre de salariés reste important, sans rapport avec le volume d'activité généré et ce pour une raison particulière qui est le grand nombre de personnes en contrat aidé se succédant au secrétariat (14).

La moyenne d'âge de l'équipe varie entre 32 et 38 ans. D'une équipe majoritairement féminine, l'association est dans les dernières années davantage composée d'hommes mais cette variable dépend des nombres d'animateurs techniques (exclusivement masculin) et de secrétaires (exclusivement féminin) qui composent alors l'association, et elle est aussi liée au remplacement des déléguées régionales par des délégués régionaux.

#### **Recrutement et longévité**

1/3 des salariés est recruté hors des procédures traditionnelles d'embauche. L'ensemble des contrats courts est dans ce cas. Si les recrutements traditionnels concernent davantage les femmes que les hommes (2 hommes sur 5 seulement), c'est en raison de postes de travail très sexués (les postes de secrétariat occupés par des emplois aidés sont pourvus par le biais des ANPE et mission locale). 9 des 13 animateurs techniques et 4 délégués régionaux sur 10 sont recrutés en dehors des procédures traditionnelles de recrutement. On peut noter que les personnes recrutées « en interne » sont plus jeunes que celles recrutées « en externe » (32 ans contre 37).

L'association recourt fréquemment aux contrats aidés (un sur deux) et ce, en raison du changement régulier de secrétaires. Si il y a eu une pérennisation (et une progression en interne) de deux secrétaires arrivées au milieu des années 1990 (cf. entretien avec Chrystèle J.), les autres ne restent en moyenne qu'une année. La présence depuis plus de dix ans de ces deux femmes, mis en parallèle avec des contrats courts pour des animateurs techniques, crée une différence de longévité entre hommes et femmes (3,5 ans contre 4,5 ans).

Si la part des CDD est importante, on remarque que 5 aboutissent à un CDI et que, dans le cas des 3 secrétaires concernées, cette transformation s'accompagne d'une prise de responsabilités croissantes : entrées dans le cadre d'un contrat aidé, elles occupent à terme des postes à responsabilités, encadrant elles-mêmes des secrétaires arrivées dans le cadre de dispositifs d'insertion.

Pour les personnes recrutées en CDI, une progression est repérable pour quelques-unes en terme de prises de responsabilités, ou en terme d'implication dans des chantiers de réflexion qui démontre, au-delà des avenants au contrat, un investissement croissant.

### Connaissance de l'association et expériences associatives antérieures

La très grosse majorité des salariés a connu l'association par le biais de dispositif (25 dont 19 via l'ANPE). 5 l'ont connu par le biais de relations amicales.

Plus d'un tiers des salariés a une expérience antérieure au sein de l'association. Sur ces 14 personnes, 8 ont effectué un volontariat à long terme, 3 ont été stagiaires, 2 bénévoles sur des chantiers week-ends, 4 sont passés par le conseil d'administration (d'une association du réseau CB), un a animé des chantiers d'été avant d'être embauché. Les entrées sont donc diverses, même si émerge un noyau d'anciens VLT. 6 de ces 8 ex VLTs sont devenus animateurs techniques, les deux autres délégués régionaux (dont une fille).

On peut voir apparaître des parcours en plusieurs étapes : 2 ont été volontaires court terme avant de devenir VLT, puis salariés ; 3 à 4 ont été administrateurs entre leur volontariat et leur salariat ; 3 à 4 ont animé des chantiers internationaux ou des stages de VLT entre temps.

Les personnes ayant une antériorité dans l'association sont en moyenne plus jeunes à l'embauche (31 contre 37 ans).

La longévité moyenne au sein de l'association, entre personnes ayant une expérience antérieure et celles n'en ayant pas, est sensiblement la même (5,75 contre 6 ans pour les personnes en CDI). L'antériorité au sein de l'association ne présume donc en rien de la longévité : deux des trois anciens qui ont « survécu » à la liquidation judiciaire et ont été repris dans la nouvelle entité sont des « personnes extérieures » à l'origine.

L'expérience associative dans d'autres structures n'a pu être mesurée avec exactitude : un tiers des salariés a déjà travaillé dans une association ; 4 seulement et au minimum ont occupé des responsabilités bénévoles au sein d'une autre organisation.

### Sorties et engagements associatifs postérieurs

30 personnes ont quitté l'association, ce qui est très important : 5 ont démissionné, 12 ont été licenciées, ce qui là aussi est très important<sup>7</sup>. Si les motifs des licenciements sont des plus divers, on relève au moins 4 sorties conflictuelles, deux conduisant à des procès aux prud'hommes. L'un des licenciements économiques a également été contesté devant les prud'hommes. 4 des 5 cas conflictuels concernaient des salariés sans expériences antérieures dans l'association et qui ont eu du mal à s'adapter ou à répondre aux exigences des autres « acteurs » de l'association. Le dernier de ces cas est celui d'un salarié, ex VLT, qui n'a pas su anticiper sa sortie et a laissé la situation s'envenimer.

A l'inverse, si un terrain d'entente se fait entre le salarié et le CA, il ne signifie pas l'absence de vives tensions : deux anciens salariés - ex VLTs - ont su anticiper leur sortie et ont démissionné, mais les raisons en sont aussi idéologiques.

La grande majorité des personnes quittant l'association ne reste pas membre : on relève deux adhésions et deux interventions ponctuelles dans le cadre de contrat salarié (animation de chantiers internationaux).

Quant à d'éventuels autres engagements associatifs, il n'a pu être mesuré. On peut tout de même signaler le cas d'une salariée recrutée à l'extérieur, sans précédente expérience associative, mais qui a été désignée par ses pairs pour siéger au CA et qui est aujourd'hui élue au sein d'une structure départementale.

<sup>7</sup> En raison de la liquidation de l'association, et avant la reprise, il y a eu 3 licenciements économiques.

**Des lignes d'évolution**

Une tendance à embaucher davantage de personnes ayant une expérience antérieure: un tiers des embauches avant 2002, une moitié à partir de 2002.

## **LES ADMINISTRATEURS : 22**

**Le profil**

La proportion de femmes au Bureau est moins importante qu'au CA (1/4 contre 1/3), mais deux des quatre présidents sont des présidentes.

Le CA se caractérise par une forte participation aux chantiers week-end, régulièrement organisé par l'association. Plus de la moitié des administrateurs s'impliquent sur le « terrain ».

Le CA réunit des personnes d'âge très divers, de 22 à 72 ans lors de la première élection. L'entrée de personnes âgées à partir de 1999 amène une hausse de la moyenne d'âge (de 33 à 46 ans entre 1997 et 2007) et accompagne une forte croissance du nombre d'administrateurs (de 3 à 10). Cette croissance entraîne une baisse du nombre de jeunes de moins de trente ans : 4 sur 7 en 2002, 1 sur 10 en 2007 (mais 3 autres ont moins de 35 ans, vieillissement des administrateurs oblige).

Le CA restreint de 1997 était exclusivement masculin, celui plus étoffé de 2007 affiche une parité.

Le CA se caractérise par la présence non négligeable de personnes travaillant dans des associations (5), mais aussi d'étudiants (3) et de retraités (4), qui illustre le caractère intergénérationnel de l'instance dirigeante.

**Longévité et exécutif**

La durée moyenne du mandat est de 4 ans. On ne relève pas d'engagement au-delà de dix ans.

Un administrateur sur deux siège au Bureau, mais cette dernière instance ne se réunit qu'exceptionnellement.

La présence au Bureau se confond pour beaucoup avec la présence au CA, notamment en raison de la hausse du nombre d'administrateurs au fil des années. 7 des 11 membres du Bureau l'intègre dès leur élection au CA ; idem en ce qui concerne la sortie du bureau et du CA. La prise en main progressive de responsabilités au sein des instances ne caractérise pas une association qui fut confrontée à plusieurs reprises à un déficit de responsables.

A noter que pour y répondre - ce qui de fait fausse quelque peu les résultats - l'association a adopté le principe d'une présidence collégiale pendant deux années.

La présence au bureau est en moyenne de 3 ans et illustre une forte rotation aux postes à responsabilités. Si on remarque que 3 des 4 présidents siégeaient précédemment au CA, il n'y a pas de passage obligé par d'autres postes au sein du bureau avant d'accéder à la présidence.

**Connaissance de l'association et expériences associatives antérieures**

Parmi les modes de rencontre entre l'administrateur et l'association, deux catégories émergent : les relations amicales (1/4), et les relations militantes (1/3), relations qui peuvent par ailleurs se confondre. Cela s'explique en partie par l'organisation de

chantiers week-end, plus propices à amener une relation à rencontrer l'association. Cette particularité donne à l'association une coloration politique et une cohésion affective, qui ne l'épargne pas forcément des conflits inhérents à un tel mélange. A noter tout de même que deux personnes ont été sollicitées pour siéger au CA et que 3 autres y sont arrivées par le biais de leur travail.

La quasi-totalité des administrateurs a une expérience antérieure au sein de l'association, et elles sont des plus diverses puisqu'on relève un ancien salarié en contrat d'insertion, une ancienne partenaire (travailleuse sociale), une ancienne « bénéficiaire » d'une opération pour réhabiliter un habitat ... Si cinq administrateurs sont des anciens VLT et cinq autres des anciens bénévoles des chantiers week-end, on remarque qu'aucun ancien volontaire des chantiers internationaux ne siège au CA.

Parmi les 5 anciens VLT, on peut noter que 3 ont intégré le CA à la fin de leur volontariat, les deux autres opérant une « pause ». Cette proportion d'anciens VLT est importante car les VLT sont des personnes mobiles, certains n'étant pas originaires de la région.

Les expériences associatives autres concernent beaucoup de personnes : la plupart a été bénévole dans d'autres associations, près de la moitié y ont assumé des responsabilités, plus d'un quart y ont travaillé. Conjugué avec les expériences antérieures aux CB, le CA ne regroupe pas de novices de la vie associative.

### **Sorties et devenir**

Sur les 12 administrateurs partis avant la liquidation, deux administrateurs ont démissionné pour des raisons idéologiques, et au moins un autre ne renouvelle pas son mandat pour les mêmes raisons.

7 ont tout de même continué d'adhérer à l'association, mais sans participer à des chantiers week-end par exemple. On peut remarquer que 4 des 5 administrateurs n'adhérant plus à l'association sont arrivés par des relations militantes.

La très grosse majorité des 22 anciens administrateurs est aujourd'hui membre d'une association, et 8 à 9 siègent au sein de leurs instances.

### **Des lignes d'évolution**

Une parité acquise sur les dernières années.

Un vieillissement du CA dû notamment à un recrutement intergénérationnel.

Un recrutement par relations militantes qui s'affirme au début des années 2000 avant de s'effacer.

### **Comparaison entre les deux ensembles**

L'équipe salariée est plus féminine

La moyenne d'âge est sensiblement la même jusqu'en 2003, puis celle du CA surpasse celle de l'équipe salariée.

La durée moyenne de présence dans l'association est sensiblement la même entre les deux ensembles.

Si les salariés arrivent majoritairement par le biais de dispositifs, les administrateurs viennent par le biais de relations militantes et de relations amicales.

Si les salariés sont majoritaires à ne pas avoir d'expériences antérieures (près des 2/3), c'est la situation inverse pour les administrateurs (plus des 4/5<sup>e</sup>).

Même si les différences sont infimes, les salariés sont quelque peu plus nombreux que les administrateurs à avoir travaillé dans une association auparavant. Les administrateurs sont eux bien plus nombreux à avoir été précédemment bénévoles dans une association (4/5<sup>e</sup> contre 1/3), et avoir siégé dans des instances (moins de la moitié contre 1/8<sup>e</sup> environ).

Dans les deux catégories, on constate des sorties conflictuelles.

Si quelques salariés restent adhérents, ils sont proportionnellement moins nombreux que les administrateurs.



## CONCORDIA

Concordia a été fondée en 1950 en France. Son activité principale est l'organisation de chantiers internationaux. Elle participe parallèlement au programme européen jeunesse (service volontaire européen, envoi et accueil de jeunes...).

Concordia est une association unique, implantée dans plusieurs régions par le biais de délégations non autonomes juridiquement. Il n'y a donc pas d'instances locales ce qui ne signifie pas l'absence d'engagements locaux pour ses membres, notamment par une détermination de l'association de développer la vie associative autour de ses délégations régionales.

L'association est implantée dans 7 régions et à Paris, où elle a son siège national. Elle a subi une restructuration importante au milieu des années 2000 suite à de graves difficultés financières.

### Extraits des statuts :

« L'association Concordia a pour buts :

- de contribuer à l'animation de la vie sociale par la participation de volontaires français et étrangers à la réalisation de travaux civils d'intérêt général ;
- de favoriser la circulation des personnes et des idées par les échanges internationaux dans un but de connaissance, de compréhension mutuelle et de paix ;
- de promouvoir un projet éducatif, encourageant une citoyenneté active des personnes pour une société démocratique, solidaire et participative ;
- de représenter l'expression collective de ses membres auprès des pouvoirs publics et de l'opinion publique. »

### 👤 👤 LES SALARIES : 50

Il s'agit des salariés qui ont travaillé au siège national.

#### Le profil

Plus des deux tiers des salariés sont des femmes ; celles-ci n'étant jamais minoritaires au sein de l'effectif au cours de la décennie. Mais plus de la moitié des hommes occupent un poste de délégué, postes sur lesquels les femmes sont minoritaires. A l'inverse, les postes de secrétariat/accueil sont quasi exclusivement féminins. Aux échelons intermédiaires, les femmes sont majoritaires.

La moyenne d'âge à l'embauche est de 28 ans, les hommes recrutés étant en moyenne plus âgés que les femmes ; la moyenne d'âge de l'équipe salariée est de 31 ans.

L'équipe compte un quart de salariés étrangers (13 dont 9 ressortissants de l'Union européenne), qui pour la plupart avaient connaissance de l'association. Au milieu des années 2000, les salariés étrangers sont majoritaires.

#### Recrutement et longévité

Sur l'ensemble de la période, la moitié des salariés a été embauchée en CDI. Les  $\frac{3}{4}$  sont recrutés dans le cadre de procédures traditionnelles, ce qui ne présume en rien d'un engagement ou d'une connaissance antérieure de l'association (choix de l'association de mettre en place des procédures traditionnelles dans la plupart des cas).

Alors que la quasi-totalité des hommes est embauchée en CDI, il y a davantage de femmes embauchées en CDD qu'en CDI.

La durée moyenne de présence d'un CDI est de 4 ans.

L'équipe a été fortement renouvelée au cours de la décennie ce qui limite d'autant les possibilités de « progression interne », même si celle-ci reste repérable dans le cadre de trajectoires individuelles.

Près d'un quart des personnes embauchées en CDD a vu leur contrat reconduit.

### **Connaissance de l'association et expériences associatives antérieures**

Le mode de connaissance est renseigné pour la moitié de l'équipe mais ce sont les « relations amicales » qui sont le plus souvent citées.

Les expériences antérieures au sein de Concordia ne sont pas connues pour un quart des salariés.

Près de la moitié des salariés n'a pas d'expérience antérieure. Pour la vingtaine de salariés restant, on remarque qu'un tiers a cumulé plusieurs expériences (participation à un chantier international suivi de l'animation de chantier ou de stage ou d'un volontariat à moyen ou long terme). On relève la présence d'anciens objecteurs en service au sein de l'association ou d'anciens administrateurs. Des trajectoires individuelles similaires émergent.

Au moins une dizaine de personnes a été auparavant bénévole ou salariée dans une autre association.

### **Sorties et engagements associatifs postérieurs**

Près d'un quart des sorties se traduit par un licenciement, un autre par une démission. Près d'un cinquième des sorties s'accompagne d'un déménagement.

Les licenciements concernent autant des personnes ayant une expérience antérieure au sein de l'association que les « extérieurs ».

Près des 2/3 des personnes sorties restent adhérentes de l'association ; un sortant sur sept intègre le CA.

On remarque que parmi les personnes licenciées (réponses connues), une majorité reste adhérente et que, parmi les personnes dont le CDD n'a pas été reconduit, la majorité est restée adhérente de l'association, et un tiers a intégré le CA.

## **👤 👤 LES ADMINISTRATEURS : 61**

### **Le profil**

Les instances affichent une quasi parité, au CA comme au Bureau.

Plus d'un administrateur sur trois assument au cours de son mandat des responsabilités d'animateur de chantiers et/ou de stages.

La moyenne d'âge du CA se situe autour de 31 ans, la moyenne d'âge à l'entrée tournant autour de 30 ans. Si quelques administrateurs âgés de plus de 45 ans sont élus au CA, aucun administrateur de plus de 50 ans y siège. A l'inverse, il y a quasi en permanence un administrateur de moins de 25 ans.

Si l'ensemble des activités de Concordia met l'accent sur les échanges internationaux, la présence d'étranger au sein du CA reste l'exception.

Un administrateur sur 5 est étudiant, un autre (sur les 5) travaille dans les métiers à dimension éducative (animation, travail social, formation...). A noter également la présence de personnes « sans emploi » (une sur 6).

Un administrateur sur 5 réside en région parisienne. Plus de la moitié du CA vient des régions où est implantée l'association, un sur cinq de régions où l'association est absente.

### **Longévité et exécutif**

La présence moyenne d'un administrateur au conseil est de 3 ans ; la plus grande longévité a été de 10 ans. On constate que quelques jeunes administrateurs ne sont pas allés jusqu'au bout de leur mandat : le départ se fait après une année au CA, lié à la poursuite d'études ou à avoir sous-estimé l'engagement dans un CA.

En 2001, un renouvellement quasi intégral de la direction s'est produit, ce qui explique l'absence d'administrateur présent depuis plus de 5 ans au cours des années 2000.

L'exécutif de Concordia, qui compte autant d'hommes que de femmes, est original dans le paysage associatif, car les femmes sont plus nombreuses à occuper les postes de président et de trésorier, alors que les hommes sont plus nombreux au poste de secrétaire.

La durée moyenne de présence au bureau est de 3 ans, mais y siègent des administrateurs présents en moyenne 5 ans.

Les mandats sur les différents postes à responsabilité changent régulièrement.

### **Connaissance de l'association et expériences associatives antérieures**

Le mode de connaissance n'a pas pu être renseigné pour près des 2/3.

L'ensemble du CA est composé d'« anciens » bénévoles de l'association. Un administrateur sur deux cumule plusieurs expériences avant d'être élu.

Un administrateur sur deux a participé à un chantier international ; un sur deux a animé un chantier international. Plus d'un sur cinq a effectué un « service long » (VMT, VSE, service civil d'objecteur). Plus d'un quart a été précédemment salarié, au secrétariat national ou dans une délégation régionale.

Des parcours à expériences multiples se dessinent : un sur cinq a participé à un chantier international avant d'être animateur sur ce même type de chantier. Un sur six a, après avoir participé à un chantier international, était salarié de l'association (l'engagement bénévole dans une délégation n'étant pas ici mesuré).

L'engagement bénévole antérieur dans d'autres associations n'est pas connu pour nombre d'administrateur, mais semble très minoritaire. Concordia apparaît pour beaucoup comme une première expérience associative.

### **Sorties et engagements associatifs postérieurs**

Il existe une forte mobilité géographique chez les administrateurs de Concordia puisque près d'un administrateur sortant sur 3 change de région ou de pays. Un administrateur sur sept démissionne avant la fin de son mandat de 3 ans, notamment en raison d'une (ré)orientation scolaire ou professionnelle.

Près d'un administrateur sur deux ne garde pas de contact avec l'association.

Mais un administrateur sur trois reste très investi dans la structure, une moitié devenant salariée. Les autres animent des chantiers ou des stages, ou deviennent des partenaires de l'association par le biais de leur profession.

### **Des lignes d'évolution**

Le CA est passé d'une forte dominante de femmes en 1997 à une forte dominante d'hommes en 2006. En 2007, la parité est atteinte.

Le nombre d'administrateurs assumant deux mandats successifs est en baisse.

Concernant la composition du bureau, trois « périodes » émergent au cours de la décennie, avec des profils de dirigeant associatif différents (présence plus courte mais s'inscrivant dans un parcours aux expériences multiples).

### **Comparaison entre les deux ensembles**

Si la composition des équipes salariées est majoritairement féminine, à l'inverse les cadres de l'association sont des hommes. Le conseil d'administration comme le Bureau sont « paritaires », et les femmes tiennent leur place à des fonctions exécutives (Bureau).

Les deux ensembles sont d'âge identique.

Si les étrangers sont nombreux au sein de l'équipe salariée, ils sont peu présents au CA.

Si l'ensemble des administrateurs est issu du « réseau », il faut tout de même remarquer qu'un salarié sur deux est également dans ce cas.

La moitié des anciens salariés et des anciens administrateurs garde un contact avec l'association, des anciens salariés devenant administrateurs et inversement.

Il existe une imbrication entre les deux catégories : nombre de salariés sont administrateurs avant ou après leur contrat (et inversement) ; plusieurs cumulent des expériences bénévoles (VCT, animateur), salariée et « dirigeante », les passages de l'un à l'autre étant fréquent.



## SERVICE CIVIL INTERNATIONAL (SCI)

La branche française du Service Civil International, mouvement international pacifiste, a été créée en 1936. Le SCI a joué un grand rôle dans la mise en place du service civil des objecteurs de conscience (1963), dans l'émergence de formes de volontariat à long terme et dans le développement des actions d'urgence.

Aujourd'hui, la branche française est constituée d'un secrétariat national, d'une délégation régionale autonome (SCI Nord) et de la commission Afrique Asie Amérique latine (CAAAL). Ces 3 entités sont des associations déclarées, juridiquement indépendantes. La branche française organise des chantiers internationaux et des échanges internationaux, principalement au sein du mouvement international, autour de projets de chantier ou de volontariat à plus long terme.

Le SCI Nord développe par ailleurs des projets d'insertion sociale et professionnelle pour des jeunes locaux et emploie ainsi une dizaine de salariés et une quarantaine de jeunes en contrat d'insertion. Les parcours des salariés et membres du conseil d'administration du SCI Nord ne font pas partie de cette étude, sauf pour 4 personnes qui ont eu dans la période concernée des engagements dans l'instance nationale.

A niveau national, l'équipe salariée est réduite et l'instance de direction de la branche française assez complexe : siègent statutairement au CA national des représentants du SCI Nord et de la CAAAL, ainsi que d'autres personnes directement élues, dont certaines sont issues de groupes locaux informels<sup>8</sup>. De 1997 à 2007, les instances nationales ont évolué en fonction des difficultés et dynamiques internes, le nombre de membres élus dans les instances a ainsi diminué en 2000, puis en 2004.

### Extraits des statuts (constitution internationale) :

« Les buts du SCI sont de promouvoir la paix, la compréhension et la solidarité internationales, la justice sociale, le développement durable et le respect de l'environnement.

Le SCI croit que tous les hommes sont capables de vivre ensemble en se respectant mutuellement sans recourir à aucune forme de violence pour résoudre les conflits.

Afin d'atteindre ces buts, le SCI :

- a) agit de façon non-violente comme catalyseur pour changer les individus et la société,
- b) soutient les victimes de violence, d'injustices sociale, économique ou politique, et ceux qui souffrent de la faim, de la maladie ou de la destruction de leur environnement,
- c) prend des mesures appropriées à une action internationale non-violente dans les situations de tension, de guerre et d'injustice,
- d) appuie toute action qui encourage la solidarité internationale, la justice, la compréhension mutuelle, la participation de chacun à tous les niveaux de décision, et le respect de l'individu comme l'entend la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme,
- e) promeut et organise des actions de service volontaire en coopération avec les communautés locales ainsi qu'avec d'autres organisations locales, nationales ou internationales, dans le but de promouvoir une plus grande confiance entre personnes d'origines sociales, culturelles, politiques ou religieuses différentes, en leur permettant de travailler, d'apprendre, de vivre ensemble,
- f) encourage les individus à prendre des initiatives par lesquelles ils s'organisent en vue de résoudre leurs problèmes,

<sup>8</sup> Un chapitre introductif, dans la fiche d'analyse des administrateurs du SCI, détaille la complexité de la structuration des instances du SCI et les évolutions de 1997 à 2007.

- g) n'entreprend aucun travail qui pourrait faire concurrence à la main d'œuvre payée ou qui pourrait briser une grève,  
 h) considère son travail comme une alternative au service militaire et contribue partout à son abolition en fondant un service volontaire international non-violent. »

## 👤 👤 LES SALARIES : 14

Il est question ici des salariés du secrétariat national (SN) de la branche et de la commission Afrique Asie Amérique Latine (CAAAL). Ces deux structures partagent les mêmes locaux à Paris, les salariés sont en relation au quotidien et ont été regroupés pour cette étude.

Sur les 10 années étudiées, le maximum a été de 6 salariés dans une année, les équipes étant plus généralement composées de 2 permanents pour chaque structure. Deux postes emploi jeunes ont été créés pendant cette période : l'un en 1998 (CAAAL), l'autre en 2001 (SN).

### Le profil

Une population légèrement plus féminine, ceci principalement en raison d'une équipe exclusivement féminine pour la CAAAL depuis le départ d'un salarié à la retraite en 1997. Du côté du secrétariat national, le poste de délégué a été tenu par une femme jusqu'en 1999, année de la fin du service civil des derniers objecteurs de conscience incorporés au SCI à Paris. Depuis, des hommes se sont succédés à ce poste pour rééquilibrer des équipes devenues massivement féminines, les personnes recrutées successivement en contrat emploi-jeune étant toutes des femmes. L'âge moyen d'une équipe est de 35 ans, il varie entre 30 et 40 ans, notamment selon que les personnes qui viennent remplacer les salariées en congés maternité (3 congés maternité pendant cette période) sont plus jeunes ou plus âgées.

L'âge des personnes au moment de leur embauche varie entre 21 et 59 ans, avec de grandes différences selon les postes et le type de contrat :

- l'âge de recrutement au poste de délégué national est de 32 ans pour le plus jeune (recrutement interne) et de 39 ans pour le plus âgé (recrutement externe).
- le recrutement sur les 2 postes emplois jeunes est nécessairement plus jeune : 21 à 29 ans
- l'âge de recrutement pour les CDD présente la fourchette la plus large : de 22 ans à 59 ans

### Recrutement et longévité

Au niveau du recrutement, le SCI rend publique ses offres d'emploi pour les postes en CDI.

Environ 2/3 des salariés ont été recrutés directement en interne (c'est le cas pour tous les contrats CDD) ou ont été sollicités par le SCI pour postuler au poste ouvert.

Les 10 personnes en contrat CDI sont restées au minimum 2 ans et au maximum 23 ans salariées du SCI. La durée moyenne de présence des salariés est de 6 ans, mais seules 3 personnes sont restées plus de 6 ans en poste. L'équipe compte en permanence une personne présente depuis au moins 7 ans.

Le nombre de postes de salariés est restreint et limite les possibilités de progression en interne, mais cette dernière existe puisqu'un salarié a été dans ce cas.

### **Connaissance de l'association et expériences associatives antérieures**

Seuls 3 salariés ne connaissaient pas le SCI avant de trouver l'offre d'emploi.

Les autres salariés connaissaient le SCI auparavant pour avoir cherché une association organisant des chantiers en France ou à l'étranger (la moitié au travers de guides, de sites ou de centres d'information ; l'autre moitié par des relations associatives, militantes ou familiales).

Moins d'un salarié sur trois n'a aucune expérience au sein du SCI.

Un quart a participé à un chantier international, un sur huit a réalisé un volontariat à moyen ou long terme, un sur huit a effectué son service civil d'objecteur au sein de la structure, un sur huit a siégé au CA. Près d'un salarié sur deux a cumulé différentes formes d'engagement.

Les salariés dans leur ensemble ont eu avant leur emploi au SCI d'autres engagements associatifs dans des domaines variés : droits de l'Homme, solidarité internationale, action sociale, sport ; plusieurs ont aussi été bénévoles ou volontaires sur des chantiers ou projets de volontariat organisés par une autre association que le SCI.

### **Sorties et engagements associatifs postérieurs**

On peut relever le cas d'un conflit entre le salarié et l'association (qui concerne un salarié recruté à l'étranger) ; mais la plupart des départs hors fin de contrat se fait à la demande du salarié. A noter que la moitié des départs s'accompagne d'un déménagement.

Dans la majorité des cas, les personnes restent en contact avec le SCI après la fin de leur contrat en tant que salarié. Plus de la moitié a poursuivi un engagement au sein du SCI pendant quelques années, notamment comme membre du CA national ou de la CAAAL. En 2007, 4 des 10 salariés sortis des effectifs sont encore actifs au sein du SCI : 1 est salarié du SCI Nord, les 3 autres ont des responsabilités au sein des instances nationales ou internationales du mouvement.

### **Des lignes d'évolution**

Pas d'évolution notable.

## **LES ADMINISTRATEURS : 32**

Seul le conseil d'administration national fait l'objet de cette étude.

Il est statutairement de 16 membres maximum, mais ce nombre n'a été atteint qu'en 1998 et 1999. Entre 2000 et 2003 il est composé de 10 à 12 membres, et entre 2004 et 2007 de 6 à 8 membres.

### **Le profil**

Les hommes sont plus nombreux au sein du CA ; la parité n'a été atteinte que durant une année.

3 administrateurs sur 5 participent à d'autres actions au cours de leur mandat, la plupart en situation d'organisateur ou d'animateur de chantiers, de stages et de temps de la vie associative. Cette participation concerne davantage les hommes (+ des ¾) que les femmes (la moitié).

23 nouveaux membres sont entrés au CA de 1997 à 2007. L'âge moyen à l'entrée au CA est de 32 ans, avec des extrêmes à 23 ans (les 5 plus jeunes ont moins de 27 ans lors de leur élection au CA et sont toutes des femmes) et à 49 ans (2 personnes, des hommes, ont plus de 45 ans lors de leur entrée au CA).

La moyenne d'âge du CA se situe autour de 35 ans. Il n'y a aucun administrateur de plus de 50 ans.

Un quart des administrateurs sont des étudiants. A noter la présence continue d'un ou plusieurs demandeurs d'emploi.

Au moment de leur entrée au CA, les deux tiers des administrateurs sont des franciliens.

### **Longévité et exécutif**

La durée moyenne de présence au CA est de 5 ans (6 ans pour les hommes et 4 ans pour les femmes). 4 personnes sont présentes plus de 10 ans.

La proportion des hommes au bureau se renforce (67 % contre 56 % au CA). Les personnes siégeant au bureau sont des administrateurs qui siègent plus longtemps au CA (7 ans). La durée de présence moyenne au sein du bureau est de 4 ans.

Le bureau est une instance qui ne se réunit qu'exceptionnellement.

La moitié des personnes entrant au bureau y accède dès leur première année au CA ; les 2/3 restant le font au cours de leur premier mandat d'administrateur. Près de la moitié des personnes quittant le bureau le font en même temps que leur départ du CA. Les engagements au CA et au bureau se confondent pour un grand nombre de personnes.

Peu de personnes entrant au bureau y occupent des postes différents.

### **Connaissance de l'association et expériences associatives antérieures**

Près d'un tiers des réponses connues mentionne les « relations amicales » comme mode de connaissance du SCI. Aucune ne mentionne les « relations professionnelles ».

Le CA se caractérise par la forte proportion des personnes ayant participé de deux manières différentes aux actions du SCI (4/5<sup>e</sup>). La grande majorité a participé à un chantier international, 1/3 en a été animateur. Un administrateur sur deux a été formateur, un sur trois a réalisé un volontariat à moyen ou long terme.

Un quart a effectué son service civil d'objecteur de conscience au sein du SCI (8 personnes), auquel on peut rajouter 3 hommes ayant effectué leur service dans une autre association mais ayant rencontré le SCI à cette occasion. Autrement dit, la majorité des hommes investis au sein du CA a fait le choix de l'objection de conscience et a effectué un service civil long.

Le grand nombre d'anciens objecteurs en service explique la composition sexuée du CA. Ces derniers restent en moyenne plus longtemps dans les instances (8 ans et demi) et, sauf une exception, ils ont siégé au bureau. Ils en occupent encore en 2007 trois postes sur quatre. A noter que plus de la moitié d'entre eux a également été ou est encore salarié au sein des différentes entités du SCI.

Un tiers a déjà été bénévole dans une autre association.

### **Sorties et engagements associatifs postérieurs**

4 personnes ont démissionné dans une même tranche chronologique, en partie en raison du contexte interne de l'époque.

Plus d'un tiers des personnes ne reste pas en contact avec le SCI. Parmi les personnes restantes (15 sur 26), un tiers participe régulièrement aux activités (4 sont élues au CA de la CAAAL) et 6 sont salariées du SCI : 4 au SCI Nord et 2 au secrétariat national (ces 2 personnes ont été embauchées au SN au cours de leur mandat d'administrateur, mandat qu'elles ont assumé jusqu'à son terme)

Au moins un quart est bénévole dans d'autres associations.

### **Des lignes d'évolution**

Une certaine stabilité transparaît.

#### **Comparaison entre les deux ensembles :**

La différence de moyenne d'âge entre les deux ensembles (équipe salariée plus âgée) se réduit au cours de la décennie.

Une équipe salariée majoritairement féminine face à des instances majoritairement masculine.

Le CA est composé exclusivement de personnes « internes », avec une dominante plus forte des objecteurs dans les instances que dans l'équipe salariée nationale.

Plusieurs trajectoires individuelles attestent de l'existence de passerelles entre les deux ensembles : 9 personnes (plus du quart des membres du CA) ont été pendant ces 10 ans membres du CA national et salariées au secrétariat national (5 personnes) ou au SCI Nord (4 personnes). Il n'y a qu'une femme dans ce cas : une jeune arrivée au SCI pour un poste salarié (emploi-jeune), partant après 3 ans d'emploi et revenant 1 an après pour participer au CA. Les 8 autres personnes sont des hommes, tous, sauf 1, objecteurs de conscience ; 6 ont effectué leur service civil au sein du SCI.

Les administrateurs restent plus souvent membres de l'association après leur départ que les salariés



## SOLIDARITES JEUNESSES (SJ)

Fondée en 1956 sous le nom de Section des jeunes du Mouvement Chrétien pour la Paix, l'association change de dénomination en mars 1989 et devient Solidarités Jeunesses.

L'association est un mouvement national qui fédère des associations locales, dont certaines ont une histoire distincte de SJ. Ces associations locales deviennent alors des délégations régionales et accueillent dans leurs équipes un « délégué régional ». Ces derniers sont des salariés de SJ, à la différence des autres salariés qui dépendent directement des associations locales.

L'association est présente dans 7 régions.

Elle organise principalement des chantiers internationaux et des échanges de volontaires (SVE, au sein du mouvement international *Youth Action for Peace* dont SJ est la branche française). Certaines délégations mènent des actions particulières comme des chantiers d'insertion.

Elle est administrée par un conseil national (mandat de 3 ans).

### Extraits des statuts :

L'association a pour but de favoriser l'étude des grands problèmes du monde moderne et de promouvoir :

- la participation volontaire de tous, particulièrement les jeunes et les plus défavorisés, à la vie sociale locale, nationale et internationale
- un développement local soucieux de l'individu, de l'environnement, du patrimoine culturel
- Un décloisonnement inter-génération, interculturel, international
- Une construction concrète de la Paix.

## 👤 LES SALARIES : 51

### Le profil

La population est majoritairement féminine. L'équipe, qui compte entre 9 et 19 personnes selon les années, a été dans un premier temps majoritairement masculine, jusqu'à un retournement de tendance en 2002. Mais jusqu'en 2008, c'est un homme qui occupe le poste de secrétaire général, alors que les femmes sont plus nombreuses aux postes de « déléguée régionale » et de « chargée de mission ».

Si l'âge à l'embauche se situe dans une fourchette large (entre 22 et 64 ans), la moyenne d'âge de l'équipe se situe annuellement dans une fourchette restreinte (entre 31 et 38 ans). Plus d'une personne recrutée sur trois a moins de 25 ans. Lors du recrutement, les femmes sont plus jeunes que les hommes (28 contre 34 ans en moyenne), et les chargés de mission sont plus jeunes que les délégués régionaux (28 contre 32 ans en moyenne).

Les salariés étrangers représentent près d'un tiers de la population étudiée (14 personnes de 11 nationalités différentes) et peuvent représenter certaines années près de la moitié de l'équipe salariée.

### **Recrutement et longévité**

L'aire de recrutement de SJ est assez large géographiquement. On remarque que la plupart des salariés provenant d'une autre région sont des personnes déjà engagées au sein de SJ. Le recrutement « en interne » peut alors favoriser la mobilité.

Les procédures traditionnelles de recrutement sont davantage employées sur des postes de subalternes que sur des postes à responsabilités où la majorité des salariés sont recrutés dans le « réseau ». Mais une tendance à ouvrir le recrutement à des personnes extérieures se dessine.

La grande majorité des salariés est recrutée en CDI. 8 personnes ont été employées dans le cadre de contrat emploi-jeune. Le CEJ concerne majoritairement des anciens VLT de SJ et apparaît comme une étape pour des jeunes qui ne restent pas à SJ mais dont les parcours ultérieurs font émerger des valeurs propres à l'association (mobilité, démarche éducative, dimension pacifiste).

Un salarié de SJ reste en moyenne moins de 5 ans, mais près de deux salariés sur trois ne restent pas au-delà de 3 ans dans l'association. On constate une présence plus longue des hommes (6 ans et demi contre 4 ans et demi pour les femmes) et une présence plus longue des personnes n'ayant pas d'engagement antérieur au sein de SJ (5 ans contre 3 ans et demi).

On peut constater des progressions en terme de responsabilités pour plusieurs salariés, embauchés en CDD ou en CDI, mais il est difficile de le quantifier.

### **Connaissance de l'association et expériences associatives antérieures**

Plus d'un salarié sur deux (22 sur 40) a connu SJ par le biais d'un dispositif (plus de la moitié d'entre eux par le biais des programmes de volontariat à long terme). Pour les autres, ce sont les réseaux associatifs qui sont le plus souvent cités.

Deux salariés sur trois ont une expérience antérieure au sein de SJ (30 sur 47). Parmi cette trentaine de salariés, une grosse moitié a effectué un volontariat à long terme (18), les autres étant principalement des anciens animateurs de chantier, des anciens administrateurs ou salariés d'associations locales. La participation à un chantier international pris isolément n'est pas significative.

La forte proportion d'anciens VLT explique le grand nombre de salariés étrangers. Ils occupent des postes de chargés de mission et de délégués régionaux.

### **Sorties et engagements associatifs postérieurs**

30 personnes ont quitté l'association sur la période étudiée sans conflit dans la majorité des cas : 7 licenciements et 23 départs à l'initiative du salarié. Près d'une rupture sur trois s'accompagne d'un déménagement. Au niveau des licenciements, au moins 5 sur 7 concernent des personnes sans expérience antérieure à SJ.

Une personne sur trois quittant l'association reste adhérent et une sur six assume des responsabilités au sein des instances locale ou nationale.

### **Des lignes d'évolution**

Les femmes, minoritaires au sein de l'équipe jusqu'en 2002, deviennent majoritaires. Les postes à responsabilités sont davantage l'objet de procédures de recrutement traditionnelles.

## **LES ADMINISTRATEURS :** 45

### **Le profil**

La population est majoritairement masculine (26 contre 19). Le CN compte jusqu'à 24 membres.

L'âge moyen à l'entrée au CN est de 35 ans, variant de 21 à 61 ans.

L'âge moyen du CN est relativement stable, oscillant entre 36 et 40 ans.

Le CN compte quelques étrangers sur les dernières années. D'un point de vue socioprofessionnel, il y a une grande diversité au sein du conseil : si l'on relève la présence de plusieurs animateurs, directeurs d'association et demandeurs d'emploi, il n'y a qu'un seul étudiant.

La moitié des administrateurs est originaire de trois régions, régions où sont implantées les plus importantes délégations régionales.

### **Longévité et exécutif**

Les administrateurs siègent en moyenne 4 ans au CN ; ils siègent un peu plus de deux ans au bureau.

Le bureau peut compter jusqu'à 8 membres.

Les écarts entre hommes et femmes se réduisent au sein du bureau (12 hommes et 11 femmes). Il n'y a par contre pas de grande différence au niveau de l'âge (moyenne d'âge à l'entrée au bureau identique, moyenne d'âge du bureau sensiblement supérieure).

Les fonctions au sein du bureau tournent régulièrement (hormis le poste de trésorier).

Les engagements au CN et au bureau sont distincts, la plupart des membres quittant le bureau continuent de siéger au CN. La prise des principales responsabilités au sein du Bureau s'inscrit dans une prise de responsabilités progressive (présence antérieure au CN ou présence à des fonctions subalternes au bureau).

### **Connaissance de l'association et expériences associatives antérieures**

Près d'un administrateur sur deux a connu SJ par le biais de relations amicales ou familiales, ceci en raison du grand nombre d'administrateurs provenant des associations locales (où l'arrivée de nouvelles personnes semble s'opérer principalement par des liens d'amitié). Les autres proviennent en partie par le biais de dispositifs (programmes de volontariat, anciens salariés...).

Tous les administrateurs ont une expérience antérieure au sein de SJ. Près de deux administrateurs sur trois sont d'anciens (ou actuels) administrateurs d'associations locales (21 sur 36). Deux administrateurs sur cinq ont été salariés au sein de SJ (la plupart au sein des associations locales), un administrateur sur cinq a effectué un volontariat à long terme, un sur cinq a animé un ou plusieurs chantiers internationaux. Peu ont participé à un chantier international comme volontaire.

En croisant les différentes expériences, on constate l'existence de parcours, constitués parfois de 3 ou 4 « étapes » où se croisent des expériences de volontaire (court ou long terme), d'animateur, de salarié, d'administrateur local...

On remarque que les administrateurs sont issus des rangs de SJ, et que les dirigeants sont des personnes siégeant déjà au CA ou au bureau. La notion de prise de responsabilités croissante trouve ici une illustration.

### Sorties et engagements associatifs postérieurs

Nous n'avons pas obtenu d'informations détaillées pour tous les administrateurs : antériorité de leur engagement dans l'association nationale ou le mouvement, durée de cet engagement, engagements postérieurs pris.

27 administrateurs ont quitté le CN pendant la période étudiée, la grande majorité » en fin de leur mandat. Nous remarquons tout de même qu'au moins 5 personnes (sur les 27 sortants) ont par la suite été salariées au sein de SJ (à l'échelon local, national ou international).

### Des lignes d'évolution

Quelques étrangers ayant connu l'association par le biais de temps de volontariat intègrent le CN à partir de 2005.

### Comparaison entre les deux ensembles

Si les salariés sont majoritairement des femmes, les administrateurs sont majoritairement des hommes.

L'âge moyen d'entrée au CN est plus élevé que l'âge moyen au recrutement (35 ans contre 30) ; la moyenne d'âge du CN est également plus élevée que celle de l'équipe salariée (autour de 37 ans contre 34 ans).

Si l'équipe salariée compte jusqu'à près d'une moitié d'étrangers, le CN en accueille peu.

Administrateurs comme salariés restent en moyenne 4 ans.

Si un tiers des salariés recrutés n'ont pas d'expérience antérieure au sein de SJ, il n'en est pas de même pour les administrateurs qui sont tous issus du réseau. Dans les deux cas, on constate l'existence de parcours à expériences multiples.

Bien que les résultats fassent défaut concernant l'engagement au sein de SJ après le départ, beaucoup de personnes continuent à s'impliquer dans l'association.

On remarque de nombreux passages du statut d'administrateur à celui de salarié et inversement.



## Union REMPART

L'union REMPART est fondée en 1966 et fédère aujourd'hui 177 associations locales. Présente sur l'ensemble du territoire national, sa structuration au niveau régional diffère selon les régions : coordination, groupement, fédération...

L'ensemble de ces associations a pour point commun d'œuvrer à la préservation et la restauration du patrimoine bâti. Les actions menées par ces associations sont principalement des chantiers internationaux et des stages d'initiation ou de formation à la restauration du patrimoine, mais en raison de la grande diversité des associations, elles peuvent prendre bien d'autres formes.

Le faible nombre des populations ne révèle pas la juste dimension du mouvement qui compte, aux niveaux local et régional, beaucoup plus de salariés et surtout de bénévoles investis dans les conseils d'administration.

La délégation nationale compte ainsi peu de salariés (6 à l'heure actuelle), chargés de mission, comptable et délégué national. Quant au conseil d'administration national, il a pour particularité de rassembler uniquement des personnes impliquées aux niveaux local et/ou régional, qu'elles soient salariées ou administratrices. Cette particularité rend complexe le suivi de trajectoires individuelles qui comprend aussi une dimension locale et/ou régionale, certaines personnes changeant de « statut » au cours de leur mandat au CA de l'Union.

Le CA est composé de 15 administrateurs ; il est renouvelable par tiers chaque année (le mandat d'administrateur est de 3 ans renouvelable).

### Extraits des statuts :

Les associations réunies au sein de l'Union REMPART ont « pour objet de promouvoir une action culturelle globale fondée sur la connaissance, la préservation, la réhabilitation ou l'animation du patrimoine artistique, architectural, archéologique, historique et naturel. » La Charte de l'association précise que le fondement et le devoir de l'association est « d'œuvrer en faveur du patrimoine bâti et naturel qui est notre capital commun de beauté ». Un autre texte de référence de l'association définit en quoi le patrimoine est « au travers des chantiers de jeunes qui s'y déroule, est un support d'apprentissage à la citoyenneté ». (Patrimoine et citoyenneté)

## 👤 LES SALARIES : 10

### Le profil

L'équipe compte légèrement plus de femmes, mais le poste de délégué national est occupé durant toute la période par un homme.

La moyenne d'âge de l'équipe salariée, autour de la quarantaine, reste stable. L'association recrute tant des « retraités salariés » que des salariés de moins de 30 ans.

6 des 10 salariés ont été, au cours de leur présence comme salarié de l'Union, bénévole ou salarié d'une association locale membre de l'Union, dont 2 dans le cadre de chantiers internationaux.

### Recrutement et longévité

4 des 10 salariés ont été recrutés en dehors des procédures traditionnelles : deux étant par ailleurs déjà dans la délégation nationale au titre de leur service civil d'objection de conscience.

La quasi-totalité des salariés a été embauchée, ou est passée, en CDI.

La durée moyenne de présence des 4 salariés ayant quitté l'association est de 7 ans et demi ; les salariés en poste au 1<sup>er</sup> janvier 2008 sont présents depuis 11 ans et demi en moyenne.

Une progression est repérable : au-delà du cas particulier d'un ancien objecteur en service dans l'association qui a occupé différentes fonctions avant de devenir délégué national, plusieurs salariés sont, tout en restant sur les mêmes tâches, passés au statut de cadre.

### **Connaissance de l'association et expériences associatives antérieures**

4 salariés ont une expérience au sein de l'association et ont été recrutés à différentes époques.

Deux ont effectué leur service civil d'objection de conscience au sein de l'Union et deux sont des anciens salariés d'une association locale membre de l'Union.

Une seule personne a été engagée dans une autre association avant son recrutement.

### **Sorties et engagements associatifs postérieurs**

Sur 4 départs, il n'y a aucun licenciement et une démission liée à une reconversion professionnelle.

Une ancienne salariée, depuis son départ à la retraite il y a 9 ans, a été administratrice de plusieurs associations locales de l'Union et l'est toujours.

## **👤 👤 LES ADMINISTRATEURS : 30**

### **Le profil**

Le conseil d'administration est composé majoritairement d'hommes. L'ensemble des administrateurs, du fait de la structuration de l'Union, occupe d'autres fonctions dans les associations locales et/ou régionales : 11 ont été ou sont des salariés au sein de ces « échelons inférieurs », 23 en ont été ou en sont administrateurs.

C'est une instance clairement intergénérationnelle puisque les administrateurs ont de 24 à 74 ans. La moyenne d'âge situe entre 40 et 45 ans durant toute la décennie.

En plus des salariés d'associations affiliées à l'Union, on relève la présence de 8 autres personnes travaillant dans les champs couverts par l'Union (patrimoine, archéologie...).

Près d'un administrateur sur deux est francilien (réunions sur Paris).

### **Longévité et exécutif**

Un administrateur sur 6 est entré par cooptation avant de voir son élection confirmée par l'AG lors du renouvellement de son mandat.

Il y a une certaine pérennité de l'engagement dans le conseil puisque parmi les 22 administrateurs élus avant 2005, 16 ont effectué plus d'un mandat (trois ans). La durée moyenne de présence au CA est de 8 ans. En 2007, un tiers des administrateurs est présent depuis au moins 10 ans.

Le constat peut être le même au niveau du bureau : la durée de présence moyenne est de 8 ans (si on prend en compte la présence du président d'honneur, fondateur de l'association en 1966). En écartant le président d'honneur, la moyenne est de 5 ans.

Près de 2 administrateurs sur 3 accèdent au bureau, pour la plupart avant la fin de leur premier mandat. On remarque que pour un quart d'entre eux, l'entrée au bureau se fait dès leur élection comme administrateur. Ils sont un peu moins à quitter le CA en même temps que le bureau. Les deux engagements tendent à être distincts.

Si la présidence est occupée pendant toute la période par la même personne, un administrateur sur six accède à la vice-présidence. Du fait du grand nombre d'administrateurs accédant au bureau, les postes à responsabilité changent régulièrement de mandaté.

### **Connaissance de l'association et expériences associatives antérieures**

La plupart ont connu REMPART par le biais de relations militantes, un tiers par relations professionnelles, les deux pouvant se confondre lorsqu'il s'agit de salariés des associations locales membres de REMPART.

Comme dit précédemment, 11 ont été ou sont des salariés au sein de ces échelons plus locaux, 23 en ont été ou en sont administrateurs, ceux ne répondant à aucune de ces catégories sont des bénévoles actifs au niveau local. Au cours du mandat, il arrive que les « statuts » de certains administrateurs changent (de bénévole à salarié ou inversement).

Plus de deux administrateurs sur trois ont été animateurs de chantiers et près d'un sur quatre a été également animateur de stage.

Il s'agit donc pour beaucoup d'un engagement multiple au sein de l'union, sous différentes formes (bénévole, animateur, administrateur, salarié) et à différents échelons.

Pour la plupart, ils n'ont pas eu d'engagements antérieurs dans d'autres associations puisque l'on compte 3 anciens bénévoles et 3 anciens salariés.

### **Sorties et engagements associatifs postérieurs**

3 administrateurs sur 16 sortis ont démissionné, dont 2 suite à un conflit.

11 anciens administrateurs sont restés investis dans leur association locale et restent en contact avec la structure nationale.

#### **Comparaison entre les deux ensembles**

Un CA majoritairement masculin pour un secrétariat légèrement féminin.

L'âge moyen est sensiblement identique entre les deux ensembles.

Si tous les administrateurs sont issus des associations locales ou régionales de l'Union, on note également que 4 salariés sur 10 sont également issus du réseau.

Les passages entre les statuts de bénévole et de salarié sont fréquents, dans les deux sens et entre les niveaux locaux et nationaux.

La durée moyenne de présence est assez proche, autour de 8 ans dans les deux cas.

Pour beaucoup, et ce pour les deux ensembles, l'engagement au sein de REMPART est une première entrée dans le monde associatif.

## PARTIE 4 :

# Synthèse des entretiens

---

---

La trame de questionnaire, ainsi que les comptes rendus de ces entretiens sont annexés au présent rapport (annexe 7).

### 4.1. ECHANTILLON ETUDIE :

16 personnes (8 hommes et 8 femmes) ont été rencontrées, soit 2 personnes par association étudiée. Suggérées par des membres du comité d'étude ou directement par les associations, ces personnes représentent des exemples de parcours « typiques » au sein des associations étudiées.

10 sont ou ont été administrateurs, et 12 sont ou ont été salariés. 6 personnes ont été à la fois administrateurs et salariés.

Types de trajectoires :

Nous pourrions répartir ces 16 personnes selon leur trajectoire :

- 4 ont été volontaires, puis administrateurs (Christian H., Mathieu M., Claire T., Grégoire L.)
- 3 ont été volontaires, puis salariés (Chantal F., Géraldine M., Nicolas A.)
- 4 ont été volontaires, puis administrateurs, puis salariés (Frédérique B., Sébastien N., Eric H., Philippe G.)
- 2 ont été volontaires, puis salariés, puis administrateurs (Edwige P., Sylvie R.)
- 3 ont été uniquement salariés (Jacques M., Crystèle J., Emilie M.)

### 4.2. DES TRAITS DE DIVERSITE :

✓ Le « contexte familial » :

La situation socioprofessionnelle des parents est des plus variées. Parmi les 16 mères concernées, 6 sont des femmes au foyer<sup>9</sup>, 4 sont des employées, 5 sont enseignantes ou cadres. Parmi les 16 pères concernés, 6 sont ouvriers et 6 sont cadres ou enseignants. On compte un employé, une profession libérale, un commerçant et un artisan. Enfin, un couple gère une entreprise familiale. 5 des personnes interviewées ont l'un des deux parents, ou les deux, fonctionnaires.

---

<sup>9</sup> On pourrait, pour être exhaustif, préciser que deux autres femmes ont été alternativement salariée et mère au foyer.

10 des personnes interviewées (soit un peu plus des 2/3) ne connaissent pas d'engagement syndical, politique ou associatif à leurs parents. Sur les 6 autres personnes, 3 seulement ont des parents qui se sont investis dans une association (un cas dans le secteur du loisir, un dans celui de la culture, un dans le champ du social).

✓ La connaissance du milieu associatif :

11 personnes interrogées ont déjà une connaissance du milieu associatif, 8 s'étant déjà investies dans une association. Les types d'investissement sont ici des plus divers : dans le cadre du milieu étudiant ou du milieu professionnel, dans des secteurs définis comme le loisir ou l'aide sociale...

Pour la moitié de la population, l'entrée dans une association de chantier équivaut à un premier engagement associatif. Ces 8 personnes se retrouvent dans les différents types de trajectoires repérées.

✓ La connaissance de l'association :

7 personnes ont rencontré l'association par une tierce personne, généralement par l'intermédiaire d'un ami ou d'un parent (5 personnes), les deux autres personnes ayant été aiguillées par un « camarade » ou par une association partenaire.

1 personne a rencontré l'association dans le cadre de son travail.

8 personnes ont rencontré l'association parce qu'ils recherchaient un emploi, un moyen de partir à l'étranger ou une structure d'accueil pour effectuer leur service civil d'objection de conscience. Sur ces 8 personnes, 2 ont été uniquement salariées.

Il est intéressant ici de noter que pour la moitié des personnes, la rencontre avec l'association est le fruit d'une recherche personnelle ou d'une découverte fortuite (annonce dans un magazine lycéen par exemple). Ceci démontre que l'engagement dans une association n'est pas nécessairement le résultat d'un processus de reproduction familiale ou d'orientation par des « pairs », mais qu'il peut résulter d'une démarche individuelle.

✓ Les motivations à l'entrée dans l'association :

Quatre ensembles de motivations émergent :

- 2 personnes sont arrivées dans l'association avec pour seule motivation d'obtenir un emploi, même si l'une de ces deux personnes explique que ne souhaitant pas travailler dans le secteur marchand et souhaitant sortir du secteur public, il ne lui restait que le secteur associatif (Emilie M.) ;

Donner un sens à sa vie Découvrir des valeurs Besoin d'engagement
---

- 6 personnes ont pour motivation initiale le loisir, et plus précisément le souhait de voyager ;

- 4 personnes ont rejoint l'association par adhésion à ses valeurs, à son projet ;

- 4 personnes ont rejoint l'association parce qu'elles souhaitaient rejoindre une association. Il n'est pas fait référence ici au projet spécifique de l'association mais à des notions généralement attribuées au monde associatif. On peut inclure dans cet ensemble le cas de la personne souhaitant travailler dans le monde associatif. Ces personnes font référence à des « valeurs » perçues comme définissant ce secteur,

notamment le fait d'**allier le discours et les actes**, de contribuer à un travail concret. Ce sont des personnes qui n'ont pas trouvé dans les partis, les syndicats ou dans certaines associations les moyens de mettre en pratique des idées auxquelles elles pouvaient néanmoins adhérer. Les associations de chantiers apparaissent pour ces personnes comme des lieux de mise en pratique de projets. Il est intéressant de constater que cette dimension émerge dans les témoignages recueillis. Elle reflète une partie du discours porté par les associations étudiées.

Les personnes qui s'engagent dans une association ne sont pas toutes, loin de là, des fils de militants et encore moins de militants associatifs. Elles sont issues de divers milieux socioprofessionnels, arrivent à l'association par différents moyens, pour des raisons et dans une démarche qui leur sont propres. Pour la moitié d'entre elles, leur entrée dans l'association n'est pas le fruit d'une orientation par des « pairs ». L'aire de recrutement des associations est donc large et elles accueillent des personnes au profil varié. La moitié de ces personnes ne s'inscrivent pas initialement dans une démarche d'engagement en rejoignant une association, mais bien plus pour participer / bénéficier aux activités proposées.

Le fait que ces personnes adhèrent par la suite au projet jusqu'à s'y engager comme salarié ou comme administrateur met en lumière un **processus d'attachement** qui se construit progressivement, au cours des différentes étapes qui peuvent jaloner ces « parcours associatifs ».

Ainsi, toutes les personnes rejoignant les associations étudiées ne sont pas initialement dans une démarche militante, mais cette démarche naît de conditions que nous décrivons ci-après. Ce « profil sociologique » de notre échantillon démontre également que les associations sont ouvertes à des personnes sans « héritage » militant et qu'elles permettent à des personnes arrivées « par hasard » de s'approprier un projet jusqu'à en devenir des partisans avérés.

### 4.3. DES CONSTANTES

#### ✓ La première accroche :

Hormis une personne, toutes ont occupé, lors de leur entrée dans l'association une situation autre que celle de salarié ou d'administrateur (situation qui caractérisera par la suite leur engagement) :

- 2 personnes s'inscrivent dans une démarche d'accès à l'emploi (contrat d'insertion pour l'une, stage dans le cadre d'une formation diplômante pour la seconde) ; ces 2 personnes n'occuperont pas d'autre poste que salarié durant leur présence dans l'association ;
- Une personne a effectué son service civil d'objection de conscience dans une équipe de volontaires à long terme de l'association ;
- C'est à travers l'une des activités proposées par les associations que les autres personnes ont eu leur prise de contact : stages de préparation au volontariat ou aux missions d'urgence (3), chantier d'été (8), chantiers week-end (1).

Ainsi, pour la grande majorité des personnes rencontrées, c'est le chantier (WE, été, volontariat à long terme, stages de préparation) qui représente la première forme de participation au sein des associations. C'est une entrée par l'action, caractéristique des activités proposées par les associations.

✓ L'engagement associatif comme facteur favorisant l'orientation :

9 personnes, que l'on retrouve dans les différentes trajectoires, ont signalé l'absence de projet professionnel défini à leur entrée dans l'association : plusieurs sont des étudiants en rupture de fait ou désintéressés par l'enseignement dispensé (ou par la forme de cet enseignement), d'autres ne s'épanouissent pas dans leur emploi et sont disponibles pour une réorientation, certains sont sans qualification. L'une de ces personnes (Mathieu M.) signale même le rôle « initiatique » de l'engagement comme volontaire ; d'autres mettent en avant le « sens » qu'ils ont pu trouver dans le travail qui leur fut confié et qui, sous-entendu, les a réconciliés avec le travail. L'un d'entre eux dit avoir trouvé au sein de l'association un « sens à sa vie » (Philippe G.).

<p>S'initier à d'autres voies Se former S'épanouir</p>
--

A travers plusieurs récits, on comprend que l'absence de projet professionnel représente un poids pour certaines personnes et que la découverte d'une « troisième voie » (entre le secteur public et le secteur marchand) et l'épanouissement à travers l'engagement dans une association ont aidé ces personnes à se positionner par rapport à la société.

6 personnes signalent avoir entamé une formation professionnalisante en parallèle de leur engagement au sein de l'association : 3 l'ont effectuée au cours de leur mandat d'administrateur qui permettra à l'une d'entre elles d'être par la suite embauchée dans la même association ; 3 l'ont menée pendant leur contrat de travail. Si la formation en cours d'emploi n'est pas propre au tiers secteur, certaines pratiques qui permettent cette formation ne se retrouvent pas dans les autres secteurs économiques. Le témoignage de Crystèle J. est à ce titre significatif (réduction du temps de travail des responsables pour permettre le financement de la formation de la secrétaire).

✓ Une ascension sociale par le salariat associatif :

Parmi les salariés de ces associations, on retrouve l'ensemble des enfants de père ouvrier ou employé et de mère employée. On constate aussi que des enfants de famille ouvrière ou employée, parfois en difficulté, ont eu à travers leur parcours associatif l'opportunité d'accéder à des responsabilités de cadres.

Cette prise de responsabilités repose sur d'autres ressorts que celle qui peut être constatée dans les secteurs public ou marchand. Elle est le fruit d'une conviction propre aux associations d'éducation populaire, celle des capacités de chaque individu de pouvoir assumer des responsabilités, de conduire des projets et d'être acteur de son devenir. Cette conviction conduit l'association à lier avec l'individu un « contrat de confiance » non officialisé.

Ici, ce n'est pas le diplôme qui conduit à un poste à responsabilité, c'est la reconnaissance des compétences démontrées par la personne au cours de ces engagements précédents. Ces compétences sont multiples, se révèlent pour certaines au cours des situations vécues par la personne, et certains témoignages démontrent qu'elles vont au-delà des aptitudes habituellement reconnues sur le poste occupé.

✓ L'absence de plan de carrière :

La quasi-totalité des personnes rencontrées indique qu'elles n'avaient pas de « plan de carrière », de dessein précis, de stratégie, etc. que ce soit pour une responsabilité électorale dans l'association ou pour une fonction salariée. Leur progression, ou tout simplement leur évolution, a toujours été le résultat d'une rencontre, d'une sollicitation, d'une opportunité... Cette notion transparaît dans la plupart des entretiens. Pour les administrateurs, il est plus souvent fait référence à une sollicitation (pour être candidat), alors que pour les salariés, il est question d'opportunité que représente par exemple le départ d'un collègue. Un remplacement « au pied levé » représente alors un « défi » - terme cité par plusieurs interviewés - que l'association et l'individu relèvent ensemble.

La progression interne est donc le plus souvent le fruit d'une convergence entre les besoins de l'association et les envies de l'individu. C'est l'existence d'un contexte particulier, à un moment donné, qui rend possible l'accession d'une personne à de nouvelles responsabilités : poste vacant, disponibilités de l'équipe dirigeante ou d'encadrement pour accompagner, désir de la personne concernée de franchir le pas... Le rôle des associations est ici primordial : accompagnement ou tutorat par des salariés et/ou des administrateurs, accord pour une redistribution des tâches afin de faire correspondre la personne concernée et le poste à pourvoir, temps à consacrer à la réorganisation... La carrière de la personne ne résulte donc pas uniquement de changements d'organisation ; elle est intimement liée à la réaction de l'association.

✓ Les apports de l'expérience associative :

Même si les apports des différentes situations dans lesquelles les personnes se sont retrouvées et les raisons qu'elles ont de rester dans l'association sont des plus diverses et varient d'une personne à l'autre, des similitudes émergent.

<p>S'enrichir personnellement Prendre des initiatives Découvrir son potentiel Prendre confiance en soi</p>
--

Nous avons déjà évoqué les apports en terme d'orientation ou de réorientation pour plus de la moitié de notre échantillon, ainsi que les possibilités de formation qui y sont liées. La notion de formation, en dehors de l'obtention de diplômes, est avancée par toutes les personnes, hormis par celles qui ont déjà un diplôme correspondant à leur poste et qui vont évoquer plus facilement la reconnaissance de leurs compétences pré-acquises. Cette acquisition de compétences est fondamentale et il n'est pas seulement question ici de capacités techniques mais également de facultés humaines. Plusieurs personnes font ainsi référence à la notion d'« enrichissement personnel » ; d'autres évoquent la confiance en soi acquise à travers la prise en charge de responsabilités nouvelles ou à travers la possibilité de prendre des initiatives. Pour ces différentes raisons, l'une des personnes rencontrées compare son association à une « super école » (Sébastien N.).

L'autre apport principal réside dans les relations humaines : les rencontres faites au cours de l'association sont citées par plus de la moitié de la population comme un des apports principaux de leur engagement au sein de l'association ; certains mettent au crédit de ces rencontres humaines une ouverture d'esprit, une remise en cause de leurs représentations (Nicolas A.) ou de leurs convictions (Géraldine M.) Plusieurs évoquent parmi les raisons qui les ont fait rester dans l'association le fait d'avoir trouvé dans celle-ci une « bande de copains » ou une « grande famille ». Le facteur humain et

l'amitié apparaissent ici comme des ressorts importants de l'engagement progressif au sein d'une association.

Enfin, au-delà des apports techniques et des aspects humains, une majorité de personnes fait référence à une démarche militante, que ce soit sous une forme bénévole ou salariée. Il est intéressant de constater que plusieurs personnes mentionnent le soutien au projet comme une des raisons qui les ont fait rester dans l'association, alors même que leur motivation à l'entrée dans l'association relevait de l'activité de loisir. Ensuite vient la découverte des valeurs et du sens des actions. Cette évolution confirme le processus d'attachement évoqué plus haut.

✓ Les « moments clés » :

Trois types de réponse ont été majoritairement avancées à cette question qui visait à repérer quels étaient les « moments clés » (lieu, temps, personnes...) qui avaient engagé davantage les personnes dans l'association.

Se sentir accueilli  
Une ambiance pour des  
échanges et de la réflexion  
Des temps et des personnes  
qui comptent

La moitié des personnes évoque en premier lieu les actions. C'est le chantier, le travail réalisé dans le cadre d'un volontariat, qui pour une partie des interviewés représente le premier de ces « moments clés ». C'est l'adhésion au contenu, à la forme et/ou au fond des opérations menées qui conduit ces personnes à vouloir renouveler l'expérience, puis à prendre des responsabilités nouvelles (animation d'un chantier, formation, entrée dans les instances ou dans l'équipe salariée...). Certains comparent ainsi leur premier chantier à un « déclic » (Philippe G., etc.).

D'autres ne citent pas le chantier en tant que tel mais font plutôt référence à des stages ou autres rassemblements nationaux (assemblées générales, réunions de volontaires...) qui ont été des lieux de rencontres, d'échanges et de réflexion. Ces temps collectifs apparaissent à leurs yeux comme des moments marquants. Certains relatent parfois au cours de leur témoignage des situations très précises, des instants qui furent pour eux valorisants, engageants, épanouissants (Mathieu M., Eric H., etc.).

Plus de la moitié des interviewés avance les personnes comme facteurs d'un plus grand engagement dans l'association. Certains salariés affirment que ce sont « surtout des personnes » qui ont fait qu'ils ont pris davantage de responsabilités, parce que ces personnes les ont accompagnés et ont pris le temps de discuter avec eux (Jacques M., Crystèle J.). Pour d'autres, ce furent tout simplement des personnes rencontrées au bon moment, qui furent là pour répondre aux interrogations d'alors, qui trouvèrent les mots adaptés pour engager davantage les interviewés au sein de leur association. Les sollicitations précédemment évoquées ne sont-elles pas avant tout le fruit de l'intervention d'une tierce personne ?

D'autres réponses ont été plusieurs fois avancées lors des entretiens : le fait de faire confiance, l'accueil, l'ambiance ou encore la mise en place de projets nouveaux qui fait passer l'individu concerné - qui n'est déjà plus un « spectateur » - du rang d'« acteur » à celui d'« auteur ». Cette notion a été notamment évoquée par des salariés présents depuis plus de dix ans dans leur association, la possibilité d'initiatives apparaissant comme un rempart face au sentiment de routine.

✓ Les « conseils » :

Il est intéressant de remarquer qu'à la question qui clôt l'entretien sur les éventuels conseils que les interviewés pourraient formuler afin de favoriser un « engagement pérenne », la très grande majorité d'entre eux ne fait pas référence aux « actions » et aux « temps collectifs ».

Prendre le temps Savoir accueillir, écouter, accompagner De la convivialité
--

Quelques-uns évoquent les actions qui doivent être des « lieux d'autoformation », la cohérence entre le projet et les opérations menées, la nécessité de disposer de temps de formation à la vie associative, la mise en place d'outils pour favoriser la délégation de responsabilités, la disponibilité des administrateurs ou la reconnaissance des salariés. Mais les réponses qui reviennent le plus souvent tiennent au facteur humain, et le mot le plus fréquemment cité est celui de l'« accueil ». A ce moment des interviews, plusieurs personnes se sont rappelées les conditions dans lesquelles elles avaient été accueillies dans l'association, lors d'un entretien, sur un chantier ou dans le cadre d'un stage. Ainsi, de nombreux interviewés expliquent que pour engager des nouvelles personnes à s'investir dans leur association, il faut se donner le temps de les écouter, de les prendre en compte, de les accompagner jusqu'à ce qu'ils se sentent « acteur » du projet. Si la notion d'accompagnement est souvent revenue dans les témoignages, celle de tutorat n'a pas été citée. A l'inverse, le terme de « convivialité » a été avancé à plusieurs reprises car il est considéré comme l'élément indispensable favorisant l'accroche d'un nouvel arrivant dans une association.

Enfin, certains propos recueillis évoquent les bienfaits d'un « cadre sécurisant » (Mathieu M.) ou « structurant » (Philippe G.). Autrement dit, l'association se doit d'être un espace qui, tout en laissant la possibilité à des innovations, permet aux nouveaux arrivants de se sentir soutenus dans leur démarche. Si l'accompagnement ne doit pas freiner l'émergence d'initiatives et l'appropriation du projet, il doit rassurer et protéger au maximum des déconvenues et déceptions.

#### 4.4 LES ÉLÉMENTS MARQUANTS

La réalisation de ces entretiens a démontré principalement deux choses :

- la population est composée de personnes au profil différent et ayant des trajectoires propres au sein des associations ;
- les récits révèlent des similitudes et des convergences quant aux parcours de ces personnes.

Si il n'est pas question de définir un modèle de parcours qui n'aurait aucune valeur scientifique, cette analyse des entretiens fournit quelques éléments à propos des « conditions d'élaboration des parcours associatifs » :

- la première accroche se fait à partir des activités spécifiques à ces associations (le travail volontaire ou sa préparation) ;
- les parcours se construisent en dehors de toute définition préalable de projet qui permet de saisir les opportunités se présentant ; cette « disponibilité » conduit un

certain nombre de personnes à définir (ou à redéfinir) un projet professionnel, voire un projet de vie ;

- les apports de l'expérience associative conjuguent l'acquisition de savoir-faire et la découverte d'un savoir être (relations à autrui, remise en cause, confiance en soi...) ; à l'épanouissement personnel revendiqué dans nombre d'entretiens s'ajoute pour les salariés de ces associations une ascension sociale (par rapport au milieu familial et à la formation initiale).
- les parcours reposent sur des moments clés dont les principaux sont les actions menées par les associations (première accroche), les temps collectifs et les personnes qui ont engagés davantage et plus intensément les personnes rencontrées. La dimension humaine (accueil, accompagnement, écoute...) apparaît finalement, à travers les conseils avancés lors des entretiens, comme le principal facteur favorisant l'engagement. Convergent au final dans cette notion de convivialité - d'aucuns parleront d'amitié - tant les personnes qui s'inscrivent dans une démarche particulière et « volontaire » (recherche d'emploi, soutien aux actions) que les personnes qui arrivent « par hasard » et ont progressivement fait leur le projet de l'association, au cours d'un processus d'attachement. Les « usagers » sont devenus acteurs, voire pour beaucoup « auteurs » de ces projets.

# Partie 5 :

## Analyse transversale

Cette dernière partie présente les résultats croisés des différentes monographies, en faisant appel parfois directement aux fiches d'analyse pour illustrer nos propos (cf. volume 2).

Nous n'avons pas mené d'analyse de l'évolution chronologique en comparant 1997 et 2007 par exemple. Certaines variables changent énormément d'une année sur l'autre et des modérations de données auraient été nécessaires. De plus, des comparaisons entre les associations auraient été complexes à mener. Pour des éléments chronologiques, nous invitons le lecteur à se reporter aux fiches d'analyse de chaque association (volume 2).

### Indications au lecteur :

Nous rappelons que les résultats portent sur les photographies des équipes salariés et des conseils d'administration de la **période 1997 -2007**, et non sur une année particulière.

Bien que les populations étudiées soient inférieures à 100, nous avons choisi d'utiliser les pourcentages pour l'étude de certaines variables afin de faciliter les comparaisons. Ces pourcentages restent à manier avec précaution, les différences en données brutes pouvant être minimes.

Les résultats indiqués entre guillemets sont des résultats approximatifs en raison de l'absence d'une partie des données sources. Le sigle « n. c. » désigne des valeurs non calculées.

### Les populations

	Administrateurs	Salariés	TOTAL
AUI	28	17	45
Centre de Beaumotte	36	21	57
CB Bretagne	26	62	88
CB Centre	22	35	57
Concordia	61	50	111
SCI	32	14	46
SJ	45	51	96
Rempart	30	10	40
TOTAL	280	260	540

Ces données n'ont pas de sens dans leur valeur brute et ne sont qu'un rappel des groupes étudiés. Par exemple, durant la période retenue, il y a 17 salariés à l'AUI et 10 à l'Union REMPART, or l'équipe de cette dernière est annuellement toujours plus nombreuse que celle de l'AUI. Il faut comprendre que certaines associations sont sujettes à un fort renouvellement de leurs salariés ou de leurs administrateurs ; d'autres, à l'exemple des associations en région des Compagnons Bâisseurs ou le centre de Beaumotte, ont des activités durant toute l'année (comme les chantiers d'insertion, ateliers de quartier, accueils de groupes,...), qui influent sur le nombre de salariés. Ces données ne peuvent donc être analysées et comparées qu'en tenant compte de multiples autres variables.

## L'âge

Intitulés des colonnes des tableaux suivants :

« **Âges à l'entrée au CA** » : au cours de la décennie, la personne la plus jeune et la personne la plus âgée lors de leur entrée au Conseil d'Administration ont ...

« **Âges extrêmes** » : au cours de la décennie, la personne la plus jeune et la personne la plus âgée ont...

« **Moyenne d'âge du CA** » : au cours de la décennie, la moyenne d'âge annuelle la plus faible et la moyenne d'âge annuelle la plus forte sont ...

## Les administrateurs :

	Âges à l'entrée au CA		Âges extrêmes		Moyenne d'âge du CA	
	Mini	Maxi	Mini	Maxi	Mini	Maxi
AUI	20	68	20	72	48	58
Centre de Beaumotte	21	60	21	63	33	42
CB Bretagne	20	54	20	60	29	45
CB Centre	22	72	22	74	33	46
Concordia	22	50	22	50	28	34
SCI	23	49	23	51	33	37
SJ	21	61	21	67	« 36 »	« 40 »
Rempart	24	74	24	76	40	45

Au sein des instances se côtoient des jeunes et des vieux, avec une fourchette de plus de 50 ans entre le membre le plus jeune et le membre le plus vieux.

Dans toutes les associations, des jeunes de 20 ans entrent dans les instances. L'âge à l'entrée dans l'association démontre également que, sauf exception, tous les CA accueillent des nouveaux venus de plus de 50 ans. Les cinquantenaires ne sont donc pas uniquement des militants qui vieillissent avec leur structure mais également des personnes qui reviennent dans les instances après une parenthèse dans leur engagement ou des personnes qui y entrent pour la première fois. Les associations savent donc se renouveler par l'entrée de jeunes militants, sans pour autant verser dans le « jeunisme » en fermant la porte à des personnes âgées. Elles favorisent ainsi le brassage intergénérationnel, même si celui-ci est limité dans des associations comme Concordia et le SCI dont l'âge moyen du CA n'excède pas 40 ans.

Addition des moyennes annuelles :

	Moyenne d'âge à l'entrée au CA	Moyenne d'âge du CA
AUI	47	53
Centre de Beaumotte	32	36
CB Bretagne	?	« 38 »
CB Centre	40	40 <sup>10</sup>
Concordia	30	31
SCI	33	35
SJ	35	« 38 »
Rempart	37	43

6 des 8 associations ont un CA dont la moyenne d'âge se situe entre 35 et 45 ans. Deux associations ont une moyenne en dehors de cette fourchette : l'AUI affiche le CA le plus « vieux » avec une moyenne de 53 ans ; Concordia, quant à elle, a le CA le plus « jeune » avec une moyenne à 31 ans. L'étude du CNAJEP sur la participation associative des jeunes avait déjà démontré que l'association Concordia se caractérisait par des instances « jeunes »<sup>11</sup>.

La différence entre les deux colonnes donne une indication sur la durée de présence au sein des instances : plus la différence est importante, plus les administrateurs ont tendance à rester au sein des instances, c'est le cas de l'AUI et de l'Union REMPART. A l'inverse, les administrateurs de Concordia semblent rester peu de temps au conseil.

### Les salariés :

	Âges à l'embauche		Âges extrêmes		Moyenne d'âge de l'équipe	
	Mini	Maxi	Mini	Maxi	Mini	Maxi
AUI	25	53	25	53	28	40
Centre de Beaumotte	23	43	23	46	31	41
CB Bretagne	20	56	20	59	37	44
CB Centre	19	59	19	59	32	39
Concordia	22	46	22	46	29	34
SCI	21	59	21	59	31	40
SJ	22	64	22	64	31	38
Rempart	23	65	23	65	38	44

Le constat fait à propos de l'âge des administrateurs peut plus ou moins s'appliquer ici, à quelques différences près. Si des jeunes de 20 ans sont embauchés dans toutes les associations, il n'en est pas de même pour les personnes de plus de 50 ans puisque le centre de Beaumotte et Concordia n'ont pas recruté durant la période. Dans ces deux associations, il n'y a pas non plus de personnes restant à leur poste jusqu'à leur départ à la retraite contrairement à d'autres. Ainsi, hormis pour ces deux associations, il y a comme dans les instances une mixité générationnelle dans les équipes salariées.

<sup>10</sup> Elle est de 38 ans si l'on intègre le représentant de l'équipe Volontaire Long Terme (VLT).

<sup>11</sup> BOURRIEAU J., La participation associative des jeunes, CNAJEP, 2003.

Pour la plupart des associations, la moyenne d'âge de l'équipe salariée se situe entre 30 et 40 ans.

#### Addition des moyennes annuelles :

AUI	Moyenne d'âge à l'embauche	Moyenne d'âge de l'équipe
Centre de Beaumotte	35	32
CB Bretagne	32	34
CB Centre	40	40
Concordia	35	36
SCI	28	31
SJ	30	35
Rempart	30	34
AUI	39	40

Selon les associations, la moyenne d'âge à l'embauche varie de 28 ans (Concordia) à 40 ans (CB Bretagne) et la moyenne d'âge de l'équipe de 31 (Concordia) à 40 (CB Bretagne et REMPART).

Le fait que, à l'AUI, la moyenne d'âge à l'embauche soit supérieure à la moyenne d'âge de l'équipe s'explique par le fait qu'au sein d'un ensemble restreint, on compte plusieurs personnes de plus de 40 ans embauchées mais restant peu de temps, alors que les personnes plus jeunes s'inscrivent dans la durée.

Pour les autres associations, la différence entre les deux moyennes est faible.

#### Comparaison de l'âge des salariés et des administrateurs :

	Âges à l'entrée dans l'association		Moyenne d'âge	
	Administrateurs	Salariés	Administrateurs	Salariés
AUI	47	35	53	32
Centre de Beaumotte	32	32	36	34
CB Bretagne	?	40	« 38 »	40
CB Centre	40	35	40 <sup>12</sup>	36
Concordia	30	28	31	31
SCI	33	30	35	35
SJ	35	30	« 38 »	34
Rempart	37	39	43	40

On constate que l'association qui a les instances les plus jeunes a également la population salariée la plus jeune, et que les âges moyens des deux catégories sont identiques. L'AUI, qui a le groupe d'administrateurs le plus âgé a pourtant une des populations salariées la plus jeune. Il y a ainsi 21 ans de différence entre les deux âges moyens. Hormis pour cette association, la différence n'excède pas 4 ans. Autrement dit, les équipes salariés et dirigeantes peuvent appartenir à des mêmes générations militantes.

<sup>12</sup> Elle est de 38 ans si l'on intègre le représentant de l'équipe VLT.

Les associations étudiées sont donc majoritairement des associations « trentenaires », tant au niveau des salariés que des administrateurs. Elles peuvent apparaître, dans le monde associatif, comme des associations « jeunes ». Nous ne disons pas des « associations de jeunes » puisque nous avons pu démontrer qu'elles fédèrent aussi bien de très jeunes militants que des membres retraités. D'ailleurs, il est significatif de constater que ces organisations se réfèrent davantage, dans les termes de leur agrément « jeunesse - éducation populaire » à la seconde référence.

## L'équilibre hommes - femmes

### Données brutes :

	Administrateurs		Membres du bureau		Salariés	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
AUI	14	14	10	6	13	4
Centre de Beaumotte	15	21	7	7	6	15
CB Bretagne	2	24	1	11	20	42
CB Centre	8	14	3	8	17	18
Concordia	31	30	8	11	35	15
SCI	14	18	6	12	8	6
SJ	19	26	11	12	29	22
Rempart	8	22	2	16	6	4

### Pourcentages :

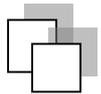
	Administrateurs		Membres du bureau		Salariés	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
AUI	50 %	50 %	62,5 %	37,5 %	76 %	24 %
Centre de Beaumotte	42 %	58 %	50 %	50 %	29 %	71 %
CB Bretagne	8 %	92 %	8 %	92 %	32 %	68 %
CB Centre	36 %	64 %	27 %	73 %	49 %	51 %
Concordia	51 %	49 %	42 %	58 %	70 %	30 %
SCI	44 %	56 %	33 %	67 %	57 %	43 %
SJ	42 %	58 %	48 %	52 %	57 %	43 %
Rempart	27 %	73 %	11 %	89 %	60 %	40 %

Une majorité d'hommes ont fait partie des instances des associations sur la période concernée :

- Au conseil d'administration : Il y a un nombre égal d'hommes et femmes uniquement au sein des CA de l'AUI et Concordia. Si le déséquilibre entre le nombre d'hommes et le nombre de femmes est limité au centre de Beaumotte, à SJ et au SCI, il atteint des proportions relativement importantes aux CB (Bretagne et Centre) et à l'Union REMPART.
- Au bureau : Dans les fonctions exécutives, le déséquilibre hommes-femmes s'accroît ; mais cette règle ne concerne pas pour autant la totalité des associations : les deux sexes sont également représentés au bureau du centre de

Beaumotte, les femmes sont majoritaires à l'AUI, et l'écart entre les hommes et les femmes est plus faible en faveur de ces dernières à SJ.

Au niveau des groupes de salariés, ce sont les femmes qui sont majoritaires, exception faite des CB Bretagne et du centre de Beaumotte. Ces associations mènent, il est vrai, des actions permanentes de chantiers (nécessitant entre autre la présence d'animateurs techniques), ce qui peut expliquer un ensemble majoritairement masculin (même si le centre de Beaumotte cherche à faciliter l'accès des femmes aux postes techniques).



## La nationalité

Tous les administrateurs des deux groupes résident en France, mais on relève la présence de nombreux étrangers. Certains sont restés en France parce que l'association qui les a accueillis sur un chantier ou au sein d'une équipe de volontaire à long terme leur a proposé un emploi ; d'autres sont restés en France pour d'autres raisons (personnelles, professionnelles, politiques...) et ont alors souhaité entrer au conseil d'administration.

Trois cas d'association sont repérables :

- Des associations ne comptant pas d'étrangers (ni parmi les administrateurs, ni parmi les salariés) : l'Union REMPART.
- Des associations comptant quelques étrangers de manière épisodique : au sein des groupes « salariés » (AUI, CB Centre) ou des groupes « administrateurs » (SCI, CB Bretagne).
- Des associations comptant un nombre significatif d'étrangers : centre de Beaumotte, SJ et Concordia.

Toutes les associations ont comme point commun d'organiser des chantiers internationaux de jeunes volontaires, accueillant sur leurs chantiers des volontaires étrangers. Mais certaines en accueillent moins que d'autres. Par exemple, l'Union REMPART regroupe davantage de jeunes Français que de jeunes étrangers. Est-ce la raison pour laquelle elle ne compte aucun administrateur ou salarié étranger, du moins au niveau du siège national ?

Au sein des associations locales qui composent l'Union REMPART, il existe des administrateurs et des salariés étrangers, mais cette présence n'est pas visible à l'échelon d'un engagement national. Si il serait intéressant de mesurer la présence étrangère au sein des associations locales REMPART, il semble que la raison de la différence entre cette association et celles qui comptent un nombre significatif d'étrangers se trouve ailleurs.

Le centre de Beaumotte compte en permanence au sein de son équipe salarié un ou plusieurs étrangers ; ces derniers ont pu représenter jusqu'à la moitié de l'effectif. Au sein du CA, un ou deux étrangers siègent à nouveau à partir de 2000<sup>13</sup>. Cette présence s'explique par l'accueil d'un grand nombre de VLT étrangers qui poursuivent leur engagement sous une forme salariée ou autre. Sachant que les CB accueillent également un grand nombre de VLT étrangers, on peut s'interroger sur le fait que ces

<sup>13</sup> En effet, c'était déjà le cas dans les premières années de l'association.

derniers ne restent pas au sein des CB, contrairement au centre de Beaumotte. Deux hypothèses peuvent être avancées :

- le profil des jeunes étrangers : jusqu'à ces dernières années, la majorité des volontaires étrangers aux CB étaient des objecteurs allemands, réalisant leur service après le lycée et avant l'université<sup>14</sup>, et qui avaient un projet post-volontariat avant même de devenir volontaire ; les volontaires de Beaumotte qui arrivent par le biais du SVE sont en moyenne plus âgés, ont terminé leurs études et sont, semble-t-il, plus disponibles pour des opportunités que le volontariat leur ouvrirait ;
- le cadre et l'activité offerts : le centre de Beaumotte, lieu de travail et de vie, offre plus d'opportunités que le travail d'encadrement technique que peut proposer les CB<sup>15</sup>. Le fonctionnement du centre de Beaumotte permet aussi de définir, quand les conditions sont réunies, des profils de postes tenant compte des attentes et envies de celles et ceux qui souhaiteraient poursuivre leur engagement après leur volontariat.

La situation constatée à Beaumotte est assez identique au siège des associations nationales Concordia et Solidarités Jeunesses, même si la présence au CA est davantage épisodique. Au niveau du groupe des salariés, le nombre des étrangers atteint, à SJ comme à Concordia, un pic dans la première moitié des années 2000 ; ils sont même majoritaires au sein de l'équipe de Concordia durant quelques années.

Au niveau des instances, en comparant les résultats de SJ et ceux de sa délégation franc-comtoise (Beaumotte), il semble que l'engagement comme administrateur pour un étranger est plus facile au niveau local qu'au niveau national. Il est vrai que certains étrangers présents au CA du centre de Beaumotte sont par ailleurs salariés de la structure. Mais il semble également que l'engagement dans un CA national nécessite un ensemble de connaissances (système administratif français...) ou constitue un éloignement du terrain d'engagement vécu et connu qui peuvent freiner de jeunes étrangers. Pourtant, quelques étrangers siègent dans des instances nationales.

### Le rôle du volontariat

La comparaison entre les différentes associations fait ainsi ressortir que le facteur déterminant est ici le passage par des formes longues de volontariat, même si ce n'est pas le seul comme le démontre le nombre limité d'étrangers au sein d'associations comme les CB. Le profil des volontaires et les opportunités offertes par les associations doivent ainsi et notamment être prises en compte.

Est-ce à dire que chantiers internationaux ne favorisent pas l'entrée dans ces associations, dans les instances ou au sein des équipes salariées ? Non, comme nous le verrons par la suite : si l'Union REMPART ne compte pas d'étrangers dans les populations étudiées, cela ne veut pas dire que ses salariés ou ses administrateurs ne sont pas d'anciens volontaires de chantiers. Mais dans le cas de jeunes étrangers, ce qui apparaît comme déterminant pour leur entrée dans l'association, c'est le passage par un

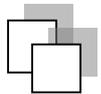
<sup>14</sup> Ils ont généralement 19-20 ans, contrairement aux objecteurs français qui réalisaient leur service pendant ou après leur université et avaient le plus souvent autour de 22-23 ans. Les CB accueillent depuis le début des années 1990 un grand nombre d'objecteurs allemands.

<sup>15</sup> Nous reviendrons sur cet aspect, plusieurs anciens VLT français devenant animateurs techniques aux CB.

volontariat à long terme (généralement dans les implantations régionales) ou à moyen terme (aide au secrétariat pour les inscriptions de volontaires sur les chantiers internationaux).

La présence de jeunes étrangers dans les équipes salariées ou au sein des conseils d'administration démontre que le volontariat, à travers les chantiers internationaux mais surtout à travers des formes plus longues, peut être une porte ouverte à d'autres formes d'engagements au sein des associations d'accueil. Ces associations font le choix d'intégrer<sup>16</sup> et d'embaucher des jeunes étrangers, mais des étrangers qu'ils connaissent. Cette politique de recrutement a été favorisée ces dernières années par le développement du Programme Européen Jeunesse et par la croissance des échanges de jeunes. Le volontariat apparaît ici, selon les cas, comme un tremplin à l'engagement ou une passerelle vers un emploi.

Si l'engagement de volontaires étrangers se confirme dans des associations françaises, il serait intéressant de vérifier si le même phénomène se produit dans des associations étrangères accueillant de jeunes Français.



## Le lieu de résidence

L'intérêt d'étudier cette variable était de voir si l'engagement dans des associations peut favoriser la mobilité, qui plus est, dans des associations d'échanges internationaux où cette notion de mobilité est importante. Nous avons vu précédemment que, pour des jeunes étrangers, la réalisation d'un volontariat en France pouvait conduire à d'autres formes de participation (bénévole ou salariée) et donc à rester en France, ou à y revenir quelques temps après.

Pour les Français, nous ne disposons pas nécessairement de toutes les informations.

En ce qui concerne les salariés, hormis à SJ, cette variable n'a pas été renseignée ou n'est pas exploitable. L'étude quelque peu complexe de ces trajectoires individuelles au sein de SJ démontre que plusieurs salariés, déjà investis au sein de l'association, ont été recrutés dans une autre région que celle de leur résidence. Autrement dit, l'engagement au sein de SJ peut conduire à une mobilité professionnelle.

En ce qui concerne les administrateurs :

- Au niveau des associations régionales, le recrutement est quasi exclusivement départemental pour les deux associations CB, il est plus large en ce qui concerne le centre de Beaumotte avec des administrateurs issus des trois principaux départementaux franc-comtois.
- Au niveau des associations nationales, il apparaît que les zones où existe une implantation locale amènent le plus grand nombre d'administrateurs, même si des exceptions sont possibles (cf. entretien d'Eric H. à propos de Concordia en Picardie). C'est le cas de l'AUI, qui compte beaucoup d'administrateurs héraultais et des environs, de SJ (la moitié des administrateurs réside dans trois régions d'implantation), du SCI, implanté physiquement en région parisienne et dans le Nord - Pas de Calais (d'où viennent les  $\frac{3}{4}$  des membres du CA) et de Concordia puisque

<sup>16</sup> Cette possibilité pour des étrangers de siéger au sein d'instances associatives a été reconnue en 1981 (loi n° 81-909 du 9 octobre 1981).

seulement un administrateur sur cinq vient d'une région où l'association n'est pas implantée. On remarque tout de même pour quelques associations une forte représentation francilienne dans les instances, à REMPART (1/2), au SCI (2/3) et dans une moindre mesure à Concordia (1/5).

### L'importance de la mobilité

Si la mobilité peut être favorisée par l'engagement associatif, la mobilité peut aussi conduire à sortir de l'association. Bien que cette variable soit difficile à renseigner, comme toute question portant sur le devenir de personnes ayant quitté l'association, on remarque qu'un nombre non négligeable de salariés ou d'administrateur déménage, ce qui ne présume en rien de la poursuite de leur adhésion à l'association. Ce taux peut atteindre près du quart des salariés sortants de SJ. D'une manière générale, on remarque que quand le nombre de déménagements est significatif, cette mobilité concerne davantage les salariés que les administrateurs (SCI, SJ, Concordia, centre de Beaumotte). Pour les associations où on ne relève que quelques cas, ce sont alors des administrateurs (les deux associations CB, REMPART).

Parmi ces déménagements, on relève quelques départs à l'étranger (administrateurs comme salariés), pour un voyage ou un volontariat dans le cas de Français, pour un retour au pays dans le cas d'étrangers.



### **Le statut socioprofessionnel des administrateurs**

D'une manière générale, une grande diversité caractérise les instances dirigeantes des différentes associations, ce qui n'exclue pas pour autant l'émergence de petits groupes socioprofessionnels.

Ainsi, un quart des administrateurs de l'Union REMPART travaille dans le champ du patrimoine, les travailleurs sociaux représentent un quart des administrateurs des CB Bretagne, et à Concordia un cinquième des administrateurs occupe une profession à « vocation éducative ». Dans la plupart des associations, on croise des personnes ayant une mission éducative à travers leur emploi : animateurs, salariés d'association, formateurs, enseignants (même si ces derniers sont dans l'ensemble peu nombreux).

Cette présence significative de certains secteurs professionnels démontre que des personnes souhaitent s'engager dans un même champ que celui de leur profession, mais sous une forme bénévole et dans une structure répondant peut-être différemment à leurs attentes, ou venant compléter leur action professionnelle. C'est probablement ce qui amène plusieurs logisticiens à siéger au sein du comité directeur de l'AUI. Dans le même ordre d'idée, quand l'association cherche à contribuer au développement local de la région où elle est implantée, on remarque la présence de salariés d'associations locales, partenaires des activités. Il en est ainsi du centre de Beaumotte qui, de plus, étant implanté en milieu rural, compte plusieurs administrateurs travaillant dans le monde agricole.

Au-delà des professions, on remarque la présence de retraités dans plusieurs associations ; il représente plus d'un quart des administrateurs de l'AUI. Les étudiants sont quasi absents de certaines associations (CB Bretagne, AUI, centre de Beaumotte...) ; ils représentent un ensemble significatif à Concordia (1/5 des administrateurs) et au SCI (1/4). Des instances accueillent plusieurs demandeurs d'emploi (SJ, SCI, Concordia...), il

s'agit alors moins de chômeurs de longue durée que de personnes en cours de réorientation (fin d'étude, formation...). Enfin, des personnes accueillies comme volontaires (Beaumotte), dans le cadre de leur service national (SCI, Beaumotte) ou d'un dispositif d'insertion (Beaumotte) peuvent siéger au sein de certains CA<sup>17</sup>.

Les participants aux chantiers internationaux sont majoritairement étudiants. Or, comme nous venons de le voir, les étudiants sont peu représentés au sein des instances. Est-ce à dire que les volontaires des chantiers internationaux se désintéressent de la participation et de la gestion des associations ? Nous verrons un peu plus loin, à travers les modes de connaissance de l'association et les expériences antérieures des administrateurs que tel n'est pas le cas.



## Le mode de recrutement des salariés

	Données brutes			Pourcentage	
	Traditionnel	non traditionnel	inconnu	traditionnel	non traditionnel
AUI	8	9		47 %	53 %
Centre de Beaumotte	5	12	4	24 %	57 %
CB Bretagne	46	14	2	74 %	23 %
CB Centre	21	14		60 %	40 %
Concordia	37	13		74 %	26 %
SCI	5	9		36 %	64 %
SJ	18	30	3	35 %	59 %
Rempart	6	4		60 %	40 %

A la lecture des résultats, on constate que pour l'ensemble des associations, un quart des recrutements au moins ne rentre pas dans le cadre de procédures traditionnelles (parution d'une offre d'emploi, plusieurs entretiens d'embauche...). La procédure « traditionnelle » ne signifie pas pour autant que les personnes recrutées n'ont pas d'expériences antérieures au sein des associations ; certains associations font le choix de publier le poste à pourvoir par voie d'annonce et donc d'ouvrir le recrutement à des personnes extérieures, tout en se donnant la possibilité de choisir au final quelqu'un qui aurait une expérience dans leur réseau. C'est le cas à Concordia : sur les 35 personnes recrutées traditionnellement, 12 avaient eu une expérience préalable au sein de l'association

Le recrutement non traditionnel se constate dans certaines associations : centre de Beaumotte, AUI, SCI et SJ.

On ne peut pas avancer ici d'explications identiques à toutes ces associations pour privilégier ce type de procédure. Il peut en effet s'agir d'un choix politique : favoriser un recrutement exclusivement en interne (personnes connues directement parce qu'ayant une expérience antérieure au sein de l'association, ou connues indirectement parce que travaillant dans des associations partenaires par exemple). Il peut s'agir parfois d'un choix pratique : personnes compétentes et disponibles au moment de pourvoir un poste.

<sup>17</sup> Nous pouvons signaler la particularité des associations CB qui attribuent de droit un siège au représentant de l'équipe VLT.

Quand il s'agit d'un choix politique, ce dernier peut évoluer au cours de la décennie. Le centre de Beaumotte a davantage recruté dans le cadre de procédure traditionnelle ces dernières années ; il en est de même pour le réseau national de SJ pour le recrutement des délégués régionaux ; alors que c'est le chemin inverse qui se dessine aux CB Bretagne puisque le nombre de recrutement non traditionnel est plus important ces dernières années.

Cette évolution peut aussi s'expliquer par le développement des nouvelles technologies. Internet a renforcé et élargi les procédures de recrutement en interne (au sein de l'association et de ses ramifications locales) et auprès des « réseaux » amis et partenaires. Par exemple, certaines associations publient leurs offres d'emploi auprès des autres associations membres de Cotravaux.

Pour la majorité des associations<sup>18</sup>, on constate que les procédures traditionnelles sont plus fréquentes dans le cadre des CDI. A l'inverse, dans le cadre des CDD, et surtout des CDD de remplacement, ces procédures sont abandonnées et les associations font appel à des personnes connues directement ou indirectement (ce qui explique le recrutement de personnes sans expériences préalables au sein de l'association dans le cadre de procédures non traditionnelles).

Les recrutements hors des procédures traditionnelles sont quasi absents dans le cadre de l'embauche de secrétaires. Il en est autrement pour d'autres postes où ces types d'embauches sont plus importants :

- les animateurs techniques aux CB, où l'on retrouve d'anciens VLT toujours en relation avec l'association qui fait appel à eux pour des remplacements, pour des projets nouveaux, ou tout simplement pour encadrer une équipe VLT.
- les chargés de mission : comptables de l'Union Rempart, chargés de mission à SJ...
- les postes nouvellement créés : animation sociale aux CB Bretagne...

En ce qui concerne les postes à « fortes responsabilités », cela dépend des associations. Par exemple, à SJ, la majorité des délégués régionaux est recrutée hors des procédures traditionnelles. On remarque cependant un recours à la voie non traditionnelle quand il s'agit de remplacements limités dans le temps ou dans le cas de situations d'urgence ou de crise (animatrice nationale de l'AUI, délégué général de Concordia, de SJ, du SCI). Dans plusieurs cas, après une expérience malheureuse avec une personne recrutée à l'extérieur des associations, ces dernières se tournent vers des personnes déjà connues (Concordia, SJ, AUI, SCI).

En dehors de ces situations d'urgence, il peut aussi exister des promotions internes plus lentes, telle le recrutement de l'actuel délégué national de l'Union Rempart.

Enfin, quand la variable du mode de recrutement a pu être croisée avec celle de l'âge, on constate que les personnes recrutées en dehors des procédures traditionnelles sont plus jeunes que les autres (5 ans de différence aux CBC)



## Le mode d'entrée aux instances

Dans aucune association, la cooptation n'apparaît comme un mode d'entrée significatif.

<sup>18</sup> Le centre de Beaumotte n'embauche les salariés de l'équipe qu'en CDI (cf. le paragraphe suivant sur les types de contrat), il n'est pas ici concerné.



## La longévité au sein des associations

	Durées minimales et maximales		Durée moyenne de présence	
	Administrateurs	Salariés en CDI	Administrateurs	Salariés en CDI
AUI	1 / 27	0 / 7	8	3
Centre de Beaumotte	1 / 23	1 / 16	5	5
CB Bretagne	2 / 15	1 / 19	4	5
CB Centre	1 / 10	1 / 13	4	4
Concordia	1 / 10	1 / 20	3	4
SCI	1 / 22	2 / 23	6	5
SJ	1 / (11 mini)	1 / 20	4	5
Rempart	3 / 41	0 / 22	8	10

Certaines associations comptent quelques administrateurs présents depuis plus de 20 ans. Par ailleurs, dans la plupart des associations, on constate qu'il y a un ou une salarié(e) présent depuis longtemps dans la structure. Mais quand on étudie les durées moyennes de présence, les écarts entre administrateurs et salariés se réduisent, hormis pour l'AUI au sein de laquelle les salariés restent peu de temps (même par rapport aux autres associations).

D'une manière générale, la durée de présence tant pour les salariés que pour les administrateurs oscille entre 3 et 5 ans. Elle n'est supérieure que pour deux associations : l'AUI (8 ans pour les administrateurs) et l'Union REMPART (8 ans pour les administrateurs et 10 ans pour les salariés).

Cette moyenne peut apparaître à première vue faible, mais il faudrait ici opérer des comparaisons avec d'autres organismes, et surtout opérer une observation par groupes de personnes qui reflèterait davantage les différents types d'engagement.

Par exemple, concernant les administrateurs, et à partir des trois années de référence (1997, 2002, 2007), on observe la présence de plusieurs personnes depuis plus de 5 ans dans les instances du centre de Beaumotte, des CB Bretagne, du SCI et de SJ. Ces administrateurs peuvent représenter la moitié de l'effectif à l'AUI et à l'Union REMPART. Seuls les CB Centre et Concordia comptent de manière exceptionnelle des administrateurs de ce type.

La comparaison de la longévité des administrateurs avec d'autres variables, quand elle a pu être opérée, ne fait pas émerger de règle commune. Par exemple, les femmes siègent plus longtemps au CA que les hommes à l'AUI, alors qu'au SCI, c'est l'inverse.

Concernant les salariés « pérennes », la durée moyenne de présence des personnes embauchées en CDI varie de 3 ans (AUI) à 10 ans (REMPART)<sup>19</sup>. Certaines associations semblent ainsi « fixer » plus durablement leurs salariés. Dans certaines associations, plus de la moitié de l'équipe en poste en 2007 est présente depuis plus de 5 ans (CB Bretagne, REMPART, SCI). Les autres sont davantage soumises à une rotation

<sup>19</sup> 4 ans à Concordia, 5 ans à Beaumotte et SJ, 6 ans aux CB Centre et au SCI. Pour l'ensemble des associations, il n'y a pas de différence notable de longévité selon les postes de travail.

de leurs effectifs. On constate que pour plusieurs associations, il y a en 2007 plusieurs salariés présents depuis plus de 10 ans, contre aucun ou exceptionnellement un en 1997 (CB Bretagne et Centre, REMPART). Nous ne pouvons conclure pour autant à une tendance à l’allongement de la durée moyenne du salariat associatif. En effet, pour certaines associations (Beaumotte, SCI), la situation de 2007 est la même que celle de 1997 ; pour une autre (SJ), il y a davantage de salariés « anciens » au début des années 2000 qu’en 2007. Ces situations peuvent aussi résulter de périodes de recrutement difficiles pour des associations.

Comme pour les administrateurs, nous ne constatons donc pas de règle commune au niveau des salariés : les femmes restent moins longtemps en poste que les hommes aux CB Bretagne et à SJ, alors que c’est l’inverse aux CB Centre. Par contre, quand la question de l’antériorité des salariés dans l’association a pu être étudiée par rapport à la longévité, on remarque que les personnes « extérieures » peuvent rester plus longtemps que des personnes ayant une expérience au sein de l’association. C’est le cas aux CB Centre et à SJ, mais ces résultats constatés pour deux associations n’en font pas pour autant une règle applicable à toutes.

Enfin, on peut remarquer, en comparant ce tableau à celui de la moyenne d’âge que l’association dont la rotation des administrateurs est la plus grande est celle qui a la moyenne d’âge la plus faible (Concordia, dont la moitié des administrateurs interrompt son premier mandat, c’est-à-dire siège moins de 3 ans), alors que celle qui affiche la plus longue durée de présence de ses dirigeants est celle qui a le CA le plus âgé (AUI).



### L’« exécutif »

	Administrateurs		Membres du bureau		Salariés	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
AUI	50 %	50 %	62,5 %	37,5 %	76 %	24 %
Centre de Beaumotte	42 %	58 %	50 %	50 %	29 %	71 %
CB Bretagne	8 %	92 %	8 %	92 %	32 %	68 %
CB Centre	36 %	64 %	27 %	73 %	49 %	51 %
Concordia	51 %	49 %	42 %	58 %	70 %	30 %
SCI	44 %	56 %	33 %	67 %	57 %	43 %
SJ	42 %	58 %	48 %	52 %	57 %	43 %
Rempart	27 %	73 %	11 %	89 %	60 %	40 %

Pour l’ensemble des associations, l’exécutif prend la forme d’un Bureau. Ce dernier se compose au minimum d’un président, d’un trésorier et d’un secrétaire (ou leur équivalent féminin). Selon les associations, il peut y avoir un ou plusieurs vice-présidents, un trésorier adjoint, un secrétaire adjoint ou des membres sans fonction particulière. Il se réunit plus ou moins régulièrement.

La durée de présence moyenne au bureau varie de 2 ans à SJ à 5 ans à l’Union REMPART<sup>20</sup>. Rares sont les associations où des personnes siègent plus de 5 ans : il n’y en a aucune à l’AUI et aux CB Centre, et de façon exceptionnelle à Beaumotte, Concordia,

<sup>20</sup> Elle est de 3 ans à l’AUI, aux CB Centre et à Concordia, de 3 ans et demi à Beaumotte et à SJ et de 4 ans aux CB Bretagne et au SCI.

SJ et au SCI. Seuls l'Union REMPART et les CB Bretagne comptent plus d'un membre sur 4 présents depuis plus de 5 ans. Quand les calculs comparatifs ont été réalisés, on constate que les administrateurs siégeant au bureau sont plus longtemps membres du CA que leurs camarades (5 ans à Concordia contre 3 en moyenne, 7 ans au SCI contre 5).

### Parité

De nombreuses études ont démontré que les hommes étaient plus nombreux dans les instances associatives et occupaient majoritairement le poste de président<sup>21</sup> ; qu'en est-il dans les associations de chantiers ?

Par rapport au conseil d'administration, on remarque que la proportion d'hommes augmente au bureau pour 4 associations, alors qu'elle baisse pour 3 d'entre elles (elle est identique aux CB Bretagne). Ainsi, seul l'AUI compte un CA et un bureau majoritairement féminins. Au niveau des postes à responsabilités, on remarque que les hommes sont plus nombreux au poste de président (SJ) quand on ne compte pas uniquement des hommes à ce poste sur l'ensemble de la période (Beaumotte, CB Bretagne, REMPART). Pourtant, certaines associations affichent une parité durant la décennie (AUI, CB Centre, SCI) et une, Concordia, compte davantage de femmes présidentes. Si l'on regarde le poste de secrétaire, traditionnellement occupé par des femmes, on constate que l'AUI et le centre de Beaumotte confirment cette logique avec aucun homme secrétaire. Il n'en va pas forcément de même pour les autres associations, mais les hommes étant plus nombreux au sein des bureaux, ils occupent plus facilement les autres postes à responsabilités. Ainsi, si quelques associations peuvent afficher à certains niveaux une parité, la prépondérance masculine dans les exécutifs est toujours globalement une réalité.

### Du Conseil d'administration au Bureau

Au moins un tiers des administrateurs accède au bureau, mais cette proportion peut atteindre plus de la moitié<sup>22</sup>. Dans certaines associations, l'engagement au bureau se confond avec l'engagement au CA ; autrement dit, les personnes qui siègent au bureau le font durant l'intégralité de leur mandat d'administrateur. Les entrées et sorties au bureau et au CA sont identiques pour une majorité d'administrateurs à Concordia, aux CB Bretagne et CB Centre. A l'inverse, plus de la moitié des membres du bureau siégeaient précédemment au CA et/ou continuent d'y siéger après leur sortie du bureau (AUI, Beaumotte, SCI, SJ, REMPART).

Est-ce que cela signifie que, dans le premier groupe d'associations, les militants accèdent à des fonctions de responsabilités dès leur entrée dans les instances ? Hormis pour les CB Centre où le « déficit » de candidats conduit des nouveaux entrants à prendre en charge par exemple la présidence, il peut exister une progression dans la prise de responsabilités au sein même du bureau : la mise en place de postes d'adjoints (secrétaire ou trésorier adjoints, vice-président) ou la possibilité d'y siéger comme « invité » permet à des personnes de s'impliquer progressivement dans l'exécutif.

<sup>21</sup> Cf. les rapports d'étude FNDVA réalisés en 2001 sur la place des femmes dans les associations.

<sup>22</sup> Concordia : 31 % ; Beaumotte : 39 % ; CB Bretagne : 46 % ; CB Centre : 50 % ; SJ : 51 % ; SCI : 56 % ; AUI : 57 % ; REMPART : 60 %.

Pour le second groupe d'associations, si la présence au CA précède et/ou se poursuit après le passage au bureau, elle est le plus souvent d'une seule année avant et/ou après. Seuls l'AUI et dans une moindre mesure l'Union REMPART, affichent une moyenne de plusieurs années (7 ans de présence antérieure au CD de l'AUI). Ce phénomène s'explique tout simplement par des présences relativement courtes dans les instances pour la plupart des associations, il est donc logique que certaines personnes fassent des passages éclairs au sein du bureau.

### Le Bureau

Enfin, au sein du bureau, on constate peu de « rotation » sur les différents postes à responsabilités. Certes, celle-ci est repérable dans plusieurs associations (AUI, Beaumotte, SJ) mais ce jeu de chaises musicales est somme toute limité. Une seule règle a pu être repérée, celle de confier, dans la mesure du possible, la présidence à des personnes qui ont déjà occupé un autre poste au bureau auparavant. Le schéma théorique d'une entrée au CA dans un premier temps, puis au bureau dans un second temps, avec au sein de ce dernier un passage d'un poste à l'autre en fonction du niveau de responsabilités, peut éventuellement caractériser le centre de Beaumotte<sup>23</sup>, voire Solidarités Jeunesses.

C'est dans ces deux associations que l'on constate également une moyenne d'âge à l'entrée au bureau identique à celle de l'entrée au CA, alors qu'elle tend à être plus élevée dans les autres, preuve que dans ces deux associations, il n'y a pas de « sélection » par l'âge pour accéder à l'exécutif. Seule l'AUI affiche une moyenne inférieure (44 ans contre 47 au comité directeur) du fait de la présence pérenne de nombreux « anciens » au sein du CD.



### Types de contrat à l'embauche et évolution

	Données brutes		Pourcentage	
	CDI	CDD	CDI	CDD
AUI	9	13	41 %	59 %
Centre de Beaumotte	21	0	100 %	0 %
CB Bretagne	26	35	42 %	58 %
CB Centre	12	23	34 %	66 %
Concordia	26	24	52 %	48 %
SCI	8	6	57 %	43 %
SJ	45	5	90 %	10 %
Rempart	7	3	70 %	30 %

Trois associations embauchent davantage en CDD qu'en CDI : il s'agit des deux entités Compagnons Bâisseurs et de l'AUI. Pour cette dernière, la raison tient au grand nombre de contrats de mission liés aux interventions et autres opérations mises en place. Pour les CB, cette différence s'explique par les opérations de chantiers nouvellement créées : quand il s'agit d'actions mises en place pour un temps limité

<sup>23</sup> Il a pu être constaté que le bureau de Beaumotte avait le même profil que le CA en terme d'âge mais aussi de diversité socioprofessionnelle. Il a pu être noté également que la majorité des personnes ne s'engageant pas autrement qu'à travers leur mandat d'administrateur ne siège pas au bureau. Il s'agirait ici d'un engagement que nous pourrions qualifier de « complet », alliant investissement bénévole dans le centre ou sur des chantiers avec une présence au sein de l'exécutif.

(exemple des ateliers de quartier), le CDD est privilégié. Il faut ajouter à cette explication en ce qui concerne les CB Centre le grand nombre de personnes travaillant en secrétariat dans le cadre de dispositifs d'insertion avec des contrats d'un an.

A l'autre extrême, on retrouve le centre de Beaumotte et Solidarités Jeunesses qui adoptent une politique de recrutement privilégiant les CDI.

Entre ces deux ensembles se trouvent des associations dont les résultats varient en fonction d'explications qui peuvent leur être propres, ou non, notamment la nécessité de recourir à des CDD de remplacement (congé maternité ou maladie).

### **Comparaison entre contrats (CDD - CDI)**

Pour certaines associations, il a pu être constaté une différence d'âge - les personnes embauchées en CDI sont plus âgées - et une différence de sexe selon le type de contrat. Au sein des deux associations CB et à Concordia, les femmes sont proportionnellement plus nombreuses en CDD que les hommes, et inversement pour les CDI. Or, cette inégalité tend à se réduire si l'on intègre les CDD transformés en CDI dans la catégorie CDI ; et cette inégalité s'explique par les postes de travail : les postes en secrétariat par exemple sont souvent des CDD, postes qui sont majoritairement féminins.

Le croisement avec d'autres variables, quand il a été possible, démontre que des associations privilégient les procédures de recrutement traditionnel pour les CDI, alors que les CDD donnent davantage lieu à des prospections en interne. Si les contrats de remplacement (CDD) favorisent la sollicitation directe de personnes connues dans le réseau des associations, ces dernières préfèrent élargir leurs recherches de compétences quand il s'agit de pourvoir un poste en CDI.

### **Evolution interne**

L'arrivée dans une association dans le cadre d'un CDD peut conduire à un CDI. A l'AUI et à SJ, une embauche en CDD sur 5 aboutit à un passage en CDI. La proportion est de un sur 4 aux CB Centre, de un sur 3 aux CB Bretagne et atteint 2 sur 3 à l'Union REMPART. Si le passage d'un CDD à un CDI est exceptionnelle à Concordia, on constate que près d'un quart des CDD donne lieu à un renouvellement, dans la continuité du premier, ou après une période d'interruption (il y a des périodes de forte activité, lors de la période des inscriptions sur les chantiers d'été).

Le passage d'un CDD à un CDI se traduit-il par un accroissement des responsabilités pour les salariés concernés? Cette question n'a pas été systématiquement posée lors du recueil d'informations dans les grilles, mais elle a tout de même été évoquée à plusieurs reprises. Il semble que le changement de type de contrat ne s'accompagne pas de responsabilités supplémentaires, le passage en CDI signifiant le plus souvent une pérennisation du poste et non le passage d'un poste à un autre.

La « progression interne » tend ainsi à se produire davantage dans le cadre d'un CDI que lors du changement de contrat. Hormis pour l'AUI, ce phénomène a pu être constaté, même si il touche un nombre très limité de salariés. Plusieurs entretiens réalisés décrivent ces trajectoires ascendantes. L'analyse de certaines associations illustrent pleinement cette ascension interne, comme à SJ, où les différents secrétaires nationaux sont tous d'anciens salariés de l'association, délégués régionaux ou chargés de mission. Enfin, au-delà d'une progression en terme de responsabilités assumées, il existe un autre phénomène plus difficile à appréhender, celle de l'évolution du poste qui

permet aux salariés concernés d'enrichir et de diversifier leurs compétences. Le centre de Beaumotte par exemple favorise une évolution interne reposant sur une redistribution des tâches en fonction des personnes composant l'équipe et de leurs désirs respectifs. Aux CB Centre, l'investissement dans le groupe de réflexion sur les chantiers d'insertion mentionné à plusieurs reprises illustre également cette évolution et démontre l'appropriation d'un secteur donné par des salariés « de terrain ».

Cette approche mêlant pratique de terrain et réflexion théorique caractérise plusieurs associations et favorise la mise en place de passerelles entre le statut de salarié et celui d'administrateur, le passage de l'un à l'autre (et inversement) ayant été constaté dans plusieurs associations. Il illustre également la volonté des associations de faire de chacun des acteurs associatifs (de la secrétaire au chargé de mission) un « auteur » du projet de l'organisation.

### **La spécificité des emplois jeunes**

Lors de la définition du projet d'étude, nous nous interrogeons sur les caractéristiques particulières que pouvaient représenter les contrats emplois jeunes (CEJ) comme mode d'entrée et comme dimension éducative pour de jeunes salariés. Or, les recrutements sur ces contrats sont en nombre assez modeste dans les associations étudiées<sup>24</sup> : ils n'ont pas forcément été recrutés au niveau du siège des associations et certaines d'entre elles n'en ont pas accueilli<sup>25</sup>. Qui plus est, les associations ont pu accueillir successivement plusieurs jeunes sur les postes ouverts pendant la durée du contrat de 5 ans. La multiplicité des trajectoires individuelles a rendu l'étude transversale des contrats Emplois-jeune quasi impossible.

Seule SJ a fourni un échantillon analysable : il a permis de tirer quelques conclusions à ce sujet. Il apparaît alors que le contrat Emplois-jeune » représente un tremplin vers l'emploi pour des anciens volontaires à long terme. Le terme de tremplin semble approprier car le salariat représente une seconde étape après le volontariat et avant un autre projet, les jeunes restant peu de temps en place.

C'est en particulier sur ce point que l'étude comparative engagée avec l'association française des Petits Débrouillards (AFPD) pourrait apporter des compléments intéressants. Elle reste à faire.



### **Le mode de connaissance de l'association**

Au cours de notre étude, cette variable a été la plus complexe à manier en raison de la signification d'une des catégories de réponse. Le terme de « dispositif » regroupait en effet tant les supports à la recherche d'un emploi (ANPE, missions locales, presse...), à la recherche d'un volontariat ou d'un chantier (points info jeunesse, programmes...), à la recherche d'un stage ou d'une association d'affectation pour effectuer son service civil d'objection de conscience<sup>26</sup>. Se retrouvaient alors dans une même catégorie des modes de connaissance répondant à des démarches différentes. Du fait de cette

<sup>24</sup> En décembre 1998, Cotravail a signé une convention nationale pour l'ensemble des associations de son réseau avec 5 ministères ; la convention portait sur un objectif de 200 postes « Emplois jeune » créés en 3 ans.

<sup>25</sup> Il faut préciser qu'une bonne partie des « emplois jeune » a été accueillie dans les équipes régionales et locales, équipes qui ne font pas partie des groupes étudiés.

<sup>26</sup> Une catégorie de réponse « service national » a été incluse dans les grilles concernant les administrateurs mais a été omise dans les grilles concernant les salariés.

confusion, cette variable n'a pu être étudiée dans toute sa dimension, notamment dans sa comparaison avec d'autres variables. Par exemple, dans le cas des salariés, certaines réponses induisent plus facilement des recrutements « non traditionnels » (stages, service national, volontariat), alors que d'autres impliquent généralement des recrutements traditionnels (ANPE, mission locale...). Par ailleurs, on constate que les catégories « relations professionnelles » et « réseaux associatifs » se confondent souvent avec des procédures traditionnelles de recrutement, ce qui n'est pas le cas pour les « relations amicales ».

### Les salariés

On constate que les dispositifs<sup>27</sup> ne sont pas forcément la première catégorie avancée. Certes, cette catégorie peut représenter  $\frac{3}{4}$  des réponses aux CB Centre (en raison du mode de recrutement des nombreuses secrétaires successives), mais elle ne regroupe qu'un salarié sur deux à SJ et aux CB Bretagne, deux sur cinq au SCI et moins d'un sur trois dans les autres. De plus, et ce à cause des raisons exposées ci avant, les salariés de SJ arrivés via un dispositif ont majoritairement connu l'association par des programmes de volontariat ; aux CB Bretagne et au SCI, il y a plusieurs personnes entrées dans l'association via le service civil national des objecteurs de conscience. Les personnes orientées par l'ANPE ou ayant trouvé l'offre d'emploi par voie de presse représentent plus d'un tiers des populations uniquement aux CB Centre et dans une moindre mesure aux CB Bretagne. Dans trois associations, les dispositifs n'arrivent pas en tête : Concordia, REMPART. A l'AUI où il n'y a aucune entrée de ce type.

Quelles sont les autres catégories les plus fréquemment citées ? Aucune tendance commune n'émerge : la réponse « relations amicales » arrive en tête à Concordia (plus d'une personne sur trois), occupe la seconde place dans les deux associations CB et peut-être significative à SJ. Nous pouvons constater que les réseaux associatifs jouent un rôle non négligeable comme relais d'informations pour le recrutement à l'AUI, aux CB Bretagne, au SCI, à SJ, à Concordia et à REMPART (autour d'un tiers des réponses pour ces deux dernières). Ces résultats démontrent l'existence de cette logique de réseau - qui tend à caractériser le monde associatif - et l'existence de passerelles entre associations. Elle se confond parfois d'ailleurs avec la catégorie « relations professionnelles » que l'on retrouve à l'AUI ou aux CB Bretagne, toutes deux recrutant quelques salariés dans des associations ou organismes partenaires de leurs champs d'action (opérations d'urgence ou chantiers d'insertion). La possibilité pour des personnes de passer d'une organisation à une autre peut être interprétée comme un facteur favorisant les échanges de compétences.

### Les administrateurs

On remarque que, de nouveau, les profils diffèrent au sein des personnes ayant connu leur association par un « dispositif »<sup>28</sup>. Au centre de Beaumotte, un tiers des personnes de cette catégorie a connu l'association via un dispositif d'insertion, un tiers en cherchant à effectuer un volontariat à long terme, et un tiers par des brochures de chantiers internationaux ou par la recherche d'un lieu de stage ; aux CB Bretagne, c'est un tiers par un stage, un tiers par une recherche d'emploi, un tiers comme bénéficiaire d'une action ; à SJ, plus de la moitié des administrateurs a connu l'association par des programmes de volontariat.

<sup>27</sup> En raison du manque de réponses, le centre de Beaumotte n'est pas intégré ici.

<sup>28</sup> Cette variable n'a pas été renseignée à l'AUI.

De fait, la catégorie « dispositif » est la première réponse dans une grosse moitié d'associations. A l'inverse, un tiers des administrateurs des CB Centre et la grande majorité de ceux de REMPART sont arrivés par le biais de « relations militantes », alors qu'un administrateur sur deux de SJ y est entré par l'intermédiaire d'un ami. Pour l'Union REMPART et SJ, ces proportions résultent de l'origine des administrateurs, qui sont pour beaucoup (tous à REMPART) des personnes investies dans les entités locales de l'organisation. Si l'on constate que les « relations professionnelles » regroupent un nombre significatif de personnes au centre de Beaumotte, aux CB Bretagne et à Concordia (fruit de partenariats avec des associations pour la plupart), ce sont les relations amicales et les relations militantes qui occupent les deuxième et troisième places. A noter que la catégorie « service national » revient de manière significative pour les trois associations ayant accueillis un grand nombre d'objecteurs (les deux CB et le SCI) et que deux associations ont cité à plusieurs reprises le cas de recrutement ciblé d'administrateurs (CB Bretagne et SJ).

Cette variable « mode de connaissance de l'association » pourrait être redéfinie et ré-exploitée pour fournir un maximum de données. Elle démontre pourtant que rares sont les associations où plus de la moitié des salariés est arrivée par le biais de l'ANPE et sans connaître (directement ou indirectement) l'association. Elle prouve également que pour une moitié des associations, les administrateurs sont très nombreux à être des anciens de l'association (stagiaires, volontaires, salariés, bénéficiaires). Au-delà de cet aspect que nous allons approfondir ci-après, on constate que les relations amicales et les relations militantes sont les principaux modes de recrutement des administrateurs alors que ce sont les réseaux associatifs qui se distinguent dans le recrutement des salariés.



## Les expériences antérieures au sein de l'association



### Les salariés

« Avez-vous eu une expérience au sein de l'association avant d'y être embauchés ? »

	Données brutes		Pourcentages	
	Non	Oui	Non	Oui
AUI	12	5	71 %	29 %
Centre de Beaumotte	3	18	14 %	86 %
CB Bretagne	48	14	77 %	23 %
CB Centre	21	14	60 %	40 %
Concordia	18	20	47 %	53 %
SCI	3	11	21 %	79 %
SJ	17	30	36 %	64 %
Rempart	6	4	60 %	40 %

Plus que l'étude des procédures de recrutement, les résultats quant à l'antériorité des salariés révèle les « politiques de recrutement » de certaines associations. Le taux très élevé de personnes déjà investies dans le centre de Beaumotte aux postes de salariés en est l'illustration la plus parfaite pour une association qui revendique le fait de prospecter d'abord en interne.

Quant à SJ, il faut relativiser ce résultat par son organisation interne. Si les délégués régionaux sont salariés de l'association nationale, les autres salariés des délégations ne le sont pas. Or, de nombreux salariés régionaux accèdent au poste de délégué, prenant en charge après quelques années d'expériences la coordination de leur association locale.

A l'opposé, les CB Bretagne et l'AUI recrutent dans trois cas sur quatre des personnes « inconnues ». Pour la première, la forte croissance de ses effectifs explique en grande partie ces résultats, ce qui ne signifie pas qu'elle privilégie les recrutements externes. Le directeur des CB Bretagne explique ainsi que la publication d'une offre d'emploi vers l'extérieur est toujours doublée d'une recherche « en interne ». Celle-ci se décline en deux « cercles » : le premier cercle repose sur les « réseaux interpersonnels », le second regroupe les partenaires associatifs appartenant au secteur de l'économie sociale et solidaire. Cette recherche répond au souhait de trouver des personnes « en adéquation de valeurs et de sens ». La logique est la même à l'AUI qui privilégie des personnes proches de ses propres valeurs (réseaux associatifs) puisque aucun des salariés de la période n'a été recruté via l'ANPE.

### Quelles expériences ?

Que pouvons-nous dire des salariés ayant une expérience antérieure dans l'association ? Il ressort de ces résultats que les jeunes ayant réalisé un service « long » (volontariat à moyen ou à long terme, service national) représentent la plus grande partie de ce sous-groupe : deux salariés sur cinq à Concordia, un salarié sur trois aux CB Bretagne, au centre de Beaumotte et au SCI, un sur deux à REMPART, plus d'un sur deux à SJ et aux CB Centre et tous à l'AUI (mission d'urgence de 3 mois minimum). Ce sont bien les **engagements longs** qui émergent des résultats, des expériences qui permettent aux deux parties (futur salarié et futur employeur) de faire connaissance et d'appréhender en connaissance de cause les droits et devoirs d'une contractualisation. Le volontariat et le service national apparaissent ici comme de longues périodes où s'initient et se modifient des parcours individuels.

Pour les associations, les stages ne représentent une catégorie de réponses significative qu'aux CB (1 personne « connue » sur 5 aux CB Centre, 1 sur 3 aux CB Bretagne).

Les autres catégories de réponses illustrent davantage les spécificités de chacune des associations :

- les animateurs : un salarié « connu » sur trois au centre de Beaumotte et un sur cinq à Concordia ont précédemment animé un chantier international. On en retrouve à la marge dans plusieurs autres associations (CB Bretagne, SJ...).
- les administrateurs : plusieurs salariés concernés comme aux CB Bretagne, au SCI ou à SJ (notamment des administrateurs d'associations locales).
- les salariés : du fait de leur organisation nationale, l'Union REMPART et SJ comptent plusieurs salariés dans ce cas (1 sur 2 à REMPART, 1 sur 6 à SJ).

La catégorie « bénévole » a pu être cochée à plusieurs reprises dans certaines associations : 1 salarié sur 7 aux CB Centre, 1 sur 3 à Beaumotte, 1 sur 2 à Concordia. Ces réponses résultent des formes d'engagement bénévoles spécifiques à ces associations : chantiers week-end et ateliers de quartier aux CB Centre, participation aux différentes tâches du centre de Beaumotte, actions d'animation locale à Concordia (qui ne dispose pas d'instances locales et donc oriente les désirs d'engagement au niveau local sur d'autres formes de participation).

Nous n'avons pas encore cité la participation comme volontaire à des chantiers internationaux, nous reviendrons sur cet aspect ci-après, mais nous pouvons déjà préciser que peu de salariés sont dans ce cas : au maximum un sur quatre à Concordia et un sur trois au SCI.



### Les administrateurs :

« Avez-vous une expérience au sein de l'association avant d'être élus dans ses instances ? »

	Données brutes		Pourcentages	
	Non	Oui	Non	Oui
AUI	0	28	0 %	100 %
Centre de Beaumotte	8	28	22 %	78 %
CB Bretagne	6	20	23 %	77 %
CB Centre	3	19	14 %	86 %
Concordia	0	61	0 %	100 %
SCI	0	32	0 %	100 %
SJ	0	36	0 %	100 %
Rempart	0	30	0 %	100 %

Pour 5 des associations, la totalité des administrateurs a une expérience préalable au sein de l'association. Pour les trois autres associations, la présence d'administrateurs « extérieurs » s'explique par la sollicitation directe de personnes ou par le souhait de voir siéger au sein des instances des organisations partenaires (associations membres du réseau local des hauts du val de Saône pour le centre de Beaumotte, association organisatrice de chantiers internationaux pour les CB Centre...).

Pour plusieurs associations, il est dit que l'ensemble des administrateurs a eu une expérience antérieure au sein de l'association, au minimum comme bénévole. Mais cela recouvre des réalités différentes. Comme pour les salariés, le passage par un service long (SVE, VMT, objection...) caractérise de nombreux administrateurs : un sur cinq à Concordia, un sur quatre à Beaumotte et aux CB Centre, un sur trois à SJ, un sur deux aux CB Bretagne, et trois sur cinq au SCI. De nouveau, on constate que l'expérience d'un service long, volontaire ou « contraint » dans le cadre du service national, conduit nombre de jeunes à poursuivre leur engagement au sein de l'association en y prenant des responsabilités.

### Les animateurs de chantiers

Une autre catégorie recueille de nombreuses réponses : l'animateur de chantiers. Plus d'un tiers des administrateurs de l'AUI et du SCI a animé un chantier, ce taux est d'un sur cinq à SJ mais atteint un sur deux à Concordia et deux sur trois à REMPART. On peut également signaler ici que le quart des administrateurs de REMPART et la moitié des administrateurs du SCI et de l'AUI ont participé à l'animation d'un stage (formation d'animateur, préparation au départ dans un pays du sud, formation aux interventions d'urgence, initiation aux techniques de conservation...).

D'autres catégories ont recueilli un nombre significatif de réponses :

- la participation à un CA local : elle concerne les trois associations ayant, ou ayant eu, des échelons locaux : AUI (1/3), SJ (3/5) et REMPART (2/3).
- le salariat : un administrateur sur cinq des CB Bretagne a été précédemment salarié de la structure, plus d'un sur quatre à Concordia. A SJ et à REMPART, ces taux sont importants mais concernent exclusivement ou principalement des salariés d'entités locales : 1/3 à REMPART et 2/5 à SJ.
- La participation à des stages : cette catégorie n'est que rarement mentionnée mais elle peut représenter une porte d'entrée pour certains administrateurs.
- Pour les associations menant des actions d'insertion ou des interventions à caractère social, on constate que plusieurs bénéficiaires intègrent les conseils d'administration (CB et Centre de Beaumotte).

Nous aurions souhaité travailler plus précisément cette question au regard des enjeux posés aujourd'hui mais le temps a manqué.

#### Le bénévole participant à un chantier international :

Si cette expérience peut concerner 2 administrateurs sur 3 à l'AUI (stages ou chantier d'été en préparation aux opérations d'urgence) et au SCI et près de la moitié des administrateurs de Concordia, la proportion de ces anciens volontaires court terme « VCT » est relativement limitée. Il n'y a aucun salarié dans ce cas à l'AUI par exemple, et de manière exceptionnelle à Beaumotte ou dans les deux associations CB. Elle atteint par exemple un administrateur sur 7 à SJ qui compte beaucoup plus d'anciens VLT dans ses instances. Faut-il en conclure que le chantier international représente une porte d'entrée dans certaines associations seulement ? Que celle-ci se ferme quand ces associations accueillent en grand nombre des VLT ? Si l'on compare d'un côté les CB, SJ et Beaumotte, et de l'autre Concordia et le SCI, on pourrait être en droit de le penser. Ou plutôt qu'elle ne suffit pas en tant que telle mais se complète par d'autres expériences dans l'association pour « franchir un pas » ?

En réalité, la participation à un chantier international apparaît davantage comme une première étape qui est suivie par d'autres investissements : volontariat long, animation de chantier ou de stage, salariat, autres engagements bénévoles, etc.

#### Des trajectoires à expériences multiples :

Parmi les personnes ayant une expérience antérieure au sein de leur association, une part non négligeable affiche en réalité plusieurs expériences.

Au niveau des salariés, ils sont majoritaires au SCI et aux CB Centre. Chez ces derniers, ce sont des anciens VLT qui ont animé des chantiers ou des stages pour VLT, voire ont été administrateurs avant d'être embauchés. A l'AUI, il s'agit généralement de personnes s'étant formé aux opérations d'urgence qui sont ensuite parties en mission. A Concordia, ce sont des volontaires de chantiers qui ont par la suite animé un ou plusieurs chantiers ou ont effectué un volontariat à moyen ou long terme.

Au niveau des administrateurs, ils sont majoritaires à l'AUI, à Concordia, au SCI, à SJ et à REMPART<sup>29</sup>. Les trajectoires présentées précédemment se retrouvent de nouveau, auxquelles on peut ajouter l'entrée comme VCT ou comme animateur qui conduit à une période de salariat, qui caractérise plutôt SJ et Concordia. Pour cette dernière qui compte un administrateur ancien VCT sur 2, soit près d'une trentaine de personnes, on peut répartir ces dernières en trois groupes plus ou moins égaux : un tiers a été VCT puis animateur, un tiers a été VCT puis VLT, et un tiers a été VCT ou animateur puis salarié.

Les dates n'ont pas été reportées systématiquement dans les grilles (administrateur - salarié) remplies pour chaque association. Aussi cette absence ne permet pas de reconstituer chronologiquement les parcours, ni d'appréhender avec précision les imbrications entre un militantisme local et un engagement national. Ces aspects pourraient être approfondis, notamment en sollicitant les personnes concernées ou les responsables des entités locales, détenteurs de ces informations.

### **Croisement des données**

Quand cela a été possible, un croisement entre différentes variables a été opéré. Cette opération permet de dégager quelques informations, sans pour autant que celles-ci soient des règles communes à plusieurs associations :

- Le mode d'entrée peut induire sur le poste salarié à occuper : c'est le cas aux CB où un ancien VLT deviendra plus facilement animateur technique, alors qu'un ancien stagiaire DEFA accèdera à un poste à responsabilités. De même, les postes nouvellement créés sont plus facilement confiés que les autres à des personnes ayant une expérience antérieure dans l'association mais pas dans le monde professionnel.
- L'âge à l'entrée dans les associations : les anciens VLT salariés de SJ sont en moyenne plus jeunes que les autres salariés (27 ans contre 30 ans en moyenne) ; les anciens VLT administrateurs entrent au CA à 26 ans en moyenne aux CB Bretagne, contre 41 ans pour les personnes sans expérience antérieure.
- La prise de responsabilités au bureau : les anciens objecteurs en service au SCI et les anciens participants à un stage ou à un chantier de l'AUI sont proportionnellement plus nombreux dans les bureaux.
- La durée de la présence : aux CB Bretagne, les personnes ayant une expérience restent un peu moins longtemps que les personnes sans expérience.
- L'émergence de trajectoires militantes distinctes mais cohabitant dans une même association : à l'AUI, les personnes qui, parallèlement à leur mandat d'administrateur, animent un stage ou un chantier sont moins nombreuses au bureau qu'au comité directeur.

Ces éléments constatés pour certaines associations demanderaient à être interrogés dans d'autres organisations afin de savoir si les résultats sont identiques ou non. Ils permettraient de distinguer les ressorts de l'engagement des personnes entrées dans l'association par une action (et laquelle ?), de celles qui y ont été « invitées ».

<sup>29</sup> Les administrateurs nationaux sont présentés par des associations locales, et donc forcément investis dans ces associations (Cf. fiche d'analyse).



## Les expériences antérieures dans d'autres associations

Cette variable ne peut être exploitée dans toute sa dimension car lors de l'élaboration des grilles, il n'a pas été prévu une colonne « aucune expérience associative antérieure ». Aussi, pour certaines associations, les personnes dans ce cas se confondent avec celles pour lesquelles nous n'avons pas eu de réponses<sup>30</sup>. Par exemple, le faible nombre de réponses pour les salariés de l'AUI, du SCI et de SJ ne permet pas d'avancer d'éléments. Les données ne peuvent donc être appréhendées que comme des tendances et non comme des résultats exhaustifs.

### Salariés

On constate l'embauche de salariés d'associations partenaires ou évoluant dans le même champ de l'économie sociale et solidaire au Centre de Beaumotte et aux CB Bretagne. Mais si la première compte peu de salariés ayant déjà travaillé dans des associations, la proportion atteint un tiers de la population dans les deux associations CB. En croisant ces résultats avec d'autres variables, ce sont deux profils différents qui se dessinent : le centre de Beaumotte embauche des personnes plus jeunes (32 ans en moyenne) et majoritairement connues (86 %), alors que les CB Bretagne et les CB Centre recrutent des personnes plus âgées (40 et 35 ans en moyenne) et majoritairement externes à l'association (77 et 60 %). Ainsi, dans le premier cas, les salariés sont de fait peu nombreux à avoir une expérience antérieure dans une autre association.

Pour l'ensemble des associations, nous savons qu'un salarié sur 10 a déjà participé à la vie associative, la proportion pouvant atteindre un quart aux CB Centre et 2/5 aux CB Bretagne, qui compte également 1/5 d'anciens élus associatifs, ce qui est le maximum parmi ces associations. Mais ces différences résultent probablement plus du nombre de réponses obtenu que d'une spécificité des salariés CB<sup>31</sup>, même si de nouveau, les profils peuvent varier. Une association comme Concordia regroupe très peu d'anciens bénévoles associatifs (un sur dix), mais le jeune âge de ses salariés explique en partie cela.

### Administrateurs

Au niveau des, il faut mettre l'Union REMPART à part en raison de la composition de son CA (personnes représentant des associations membres et donc déjà investies dans ces associations)<sup>32</sup>. Nous pouvons diviser les autres associations en deux groupes : celles comptant une majorité de bénévoles associatifs (les deux associations CB) et celles comptant une majorité de personnes sans expérience associative préalable. Ils sont près de 3 sur 4 à Concordia et à SJ, 2 sur 3 au SCI, etc. Par répercussion, peu d'administrateurs de ces associations ont déjà siégé dans des instances (1 sur 7 à l'AUI par exemple), alors que dans les associations CB, il y a environ une moitié d'administrateurs « expérimentés ». Dans ces associations, on remarque qu'une partie des « primo administrateurs » sont des anciens VLT. C'est également le cas au Centre de Beaumotte où on retrouve comme « inexpérimentés » des personnes arrivées par le biais d'un chantier international, d'un volontariat, d'un service national ou d'un dispositif d'insertion. Ces expériences peuvent ainsi conduire de jeunes personnes à prendre des responsabilités associatives.

<sup>30</sup> Dans certaines associations, ce sont surtout pour les salariés ayant quitté l'association qu'il a été difficile de recueillir des données.

<sup>31</sup> D'autant que la situation est différente aux CB Centre où les anciens élus associatifs sont très peu nombreux.

<sup>32</sup> Nous renvoyons le lecteur à la fiche d'analyse de cette association (volume 2) où un paragraphe est consacré à cette particularité.

Ainsi, dans certaines associations, l'entrée au CA ou l'embauche comme salarié représentent pour ces personnes une première expérience associative. Mais en réalité, cette expérience (saliariat ou mandat d'administrateur) n'est pas tout à fait la première puisque ce sont le plus souvent ces mêmes personnes qui ont déjà une expérience au sein de l'association.

Nous pouvons illustrer cette règle à partir de deux exemples de conseils d'administration pour des associations dont nous avons obtenu des pourcentages de réponses suffisants, et qui représentent deux profils différents tels que décrits précédemment :

- Le Centre de Beaumotte : sur les 19 administrateurs découvrant la vie associative, 3 n'ont pas d'expériences antérieures au sein du Centre (ils sont au moins 7 sur les 16 administrateurs ayant déjà un engagement associatif) ; parmi le premier groupe, on trouve l'ensemble des personnes étant arrivées au Centre par un chantier international, un volontariat à long terme, un dispositif d'insertion ou un stage. On trouve également dans ce groupe les personnes qui sont arrivées par l'intermédiaire d'un ami<sup>33</sup>.
- Les CB Bretagne : sur les 11 administrateurs découvrant la vie associative, tous ont une expérience préalable au sein des CB, alors que toutes les personnes n'ayant pas d'expérience antérieure au sein des CB en ont dans d'autres associations (les 2/3 ont même déjà siégé dans des instances). ; dans le premier groupe, on retrouve 7 des 10 anciens VLT.

Ces résultats démontrent que, quelque soit le mode d'entrée dans l'association, celle-ci peut conduire à une prise de responsabilités associatives. Ce sont de ces premières expériences que naît l'envie de devenir « auteur » du projet de l'association en intégrant le conseil d'administration. Se côtoient ainsi dans les instances des militants associatifs expérimentés, mais étrangers à l'association, et des personnes novices et « formées » par l'association elle-même.



## Les modes de sorties

### 👤 Salariés

Dans ces associations, les modes de sorties peuvent avoir des significations très différentes : des licenciements peuvent être négociés, d'autres peuvent être conflictuels, comme peuvent l'être certaines démissions. Les nombres de licenciements et de démissions ont été comptabilisés, mais leurs données n'ont en soi pas de signification particulière.

On constate que dans plusieurs associations, il existe des sorties conflictuelles, qui peuvent par ailleurs conduire à des procès devant les tribunaux prud'homaux. Il y a au moins une sortie conflictuelle à SJ, une au SCI et 4 aux CB Centre. Dans tous les cas, il s'agit de salariés n'ayant aucune expérience antérieure au sein de l'association. Il semble que l'adaptation de la personne à un fonctionnement particulier ou que l'adhésion au projet de l'association soient ici la cause de ces conflits.

<sup>33</sup> Entre les administrateurs issus du réseau et les administrateurs venant de l'extérieur mais étant déjà engagés dans la vie associative, ces personnes inexpérimentées mais n'ayant aucune expérience au sein de l'association représentent un troisième profil, un profil relativement rare mais qui méritait d'être signalé.

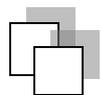
Nous ne pouvons quantifier les motifs de départ, mais nous signalons que les démissions ne sont pas toutes liées à des opportunités professionnelles. Plusieurs personnes déclarent être ensuite à la recherche d'un emploi. Certaines démissions sont ainsi liées à un désir de « passer à autre chose », sans que ce quelque chose ne soit déterminé préalablement au départ de l'association. Les départs pour cause de déménagement sont par contre plus facilement quantifiables, et ils peuvent être nombreux : 8 salariés sur les 14 ayant quitté le centre de Beaumotte ont ainsi déménagé au moment de leur départ. Il y en a 6 sur 14 au SCI, 8 sur 43 à Concordia et au moins 9 sur 40 à SJ. Les salariés de ces associations sont donc relativement mobiles.

## Administrateurs

Dans les statuts, il y a trois modes de sorties possibles : l'exclusion, la démission et la fin de mandat. Nous ne connaissons qu'un seul cas d'exclusion (Concordia) mais nous savons que deux administrateurs de l'Union REMPART n'ont pas vu leur mandat renouvelé suite à des conflits et que deux administrateurs des CB Centre ont démissionné suite à des divergences politiques. Les situations conflictuelles existent mais semblent limitées.

Le nombre de démissions oscille entre moins d'un départ sur 6 au SCI et près d'un sur 2 au centre de Beaumotte. Le rapport est d'au moins un pour 5 à Concordia, à REMPART et aux CB Bretagne, un pour 4 aux CB Centre et un pour 3 à l'AUI et à SJ. Le nombre des démissions est donc relativement élevé, mais là aussi, les causes peuvent en être variées. La durée du mandat n'apparaît pas comme un facteur déterminant puisque hormis dans les associations des CB où elle est de 2 ans, elle est de trois ans dans toutes les autres associations. Les raisons sont donc liées à des motivations personnelles, comme le déménagement.

Le nombre de déménagements est somme toute limité<sup>34</sup> : un seule au centre de Beaumotte et à l'Union REMPART, 2 sur 12 départs aux CB Centre, 4 sur 17 aux CB Bretagne. Par contre, il atteint 13 sur 45 à Concordia, soit près d'un quart des départs. Il est vrai que le conseil d'administration de cette association réunit un grand nombre de jeunes qui sont, semble-t-il, plus mobiles ou changent d'occupations.



## Les engagements postérieurs

Les administrateurs et les salariés qui quittent leur association restent-ils investis dans celle-ci ?

Selon les associations, ces engagements peuvent prendre la forme d'une adhésion, de coups de main bénévoles, d'animation de chantiers internationaux, d'intervention sur des temps collectifs, de partenariats dans le cadre professionnel...

<sup>34</sup> Nous ne connaissons pas leur nombre pour SJ et le SCI.

	Salariés			Administrateurs		
	Non	Oui	Inconnu	Non	Oui	Inconnu
AUI	12	4	0	0	16	0
Centre de Beaumotte	5	9	0	8	6	4
CB Bretagne	22	0	13	12	0	5
CB Centre	28	2	2	5	7	0
Concordia	10	17	16	19	15	6
SCI	10	4	0	11	15	0
SJ	16	9	15	?	?	?
Rempart	3	1	0	5	11	0

### salariés

Les situations sont très différentes. Pas ou très peu de salariés restent en contact avec leur ancienne association aux CB Bretagne et Centre. A l'inverse, ils sont un sur quatre à l'AUI, plus d'un sur trois à SJ et plus d'un sur deux à Beaumotte et à Concordia. Pour ces 4 associations, nous avons essayé de croiser cette variable avec celle de l'antériorité au sein de l'association. Dans leur majorité, les personnes recrutées à l'extérieur n'adhèrent pas à l'association qu'elles viennent de quitter, hormis à Concordia (5 contre 3). A l'inverse, les salariés issus du réseau restent majoritairement en lien avec leur association. Ce n'est pas le cas à SJ mais on constate que dans cette association, les salariés recrutés en interne qui n'adhèrent pas après leur départ sont tous des anciens VLT, et majoritairement des VLT étrangers, ce qui peut expliquer cette particularité.

Pour la grande majorité des associations, il existe des salariés recrutés à l'extérieur qui s'engagent bénévolement après leur départ : 1/3 à l'AUI et à SJ, 1/2 à Beaumotte, et même 5 sur 8 à Concordia. Ces résultats démontrent que l'entrée par le salariat dans une association peut conduire à une adhésion à son projet qui se concrétise par la suite sous la forme d'une adhésion ou sous d'autres formes de participation<sup>35</sup>.

Enfin, dans plusieurs associations, des anciens salariés intègrent les instances : il y a 4 élus pour 43 départs à Concordia, 5 pour 41 à SJ, 3 pour 14 au centre de Beaumotte et au SCI et un pour 4 à REMPART.

### Administrateurs

Du côté des, le même système de passerelle entre les deux statuts existe. Un ancien administrateur de Beaumotte est embauché dans le centre, ils sont au moins 5 à SJ. La proportion atteint un sur sept administrateurs sortants à Concordia et un sur quatre aux CB Bretagne et au SCI.

En ce qui concerne les adhésions postérieures au départ des instances, l'AUI conserve l'ensemble de ces administrateurs comme membres adhérents. La situation est inverse aux CB Bretagne qui perd contact avec tous ces anciens dirigeants. Entre ces deux extrêmes, les situations varient<sup>36</sup> mais de nouveau, les associations accueillant un grand nombre de jeunes potentiellement plus mobiles (Concordia, Beaumotte) voient

<sup>35</sup> A noter que dans les deux associations CB, quelques salariés sont amenés à travailler de nouveau dans le réseau CB sous la forme de contrats courts, comme l'animation de chantiers internationaux.

<sup>36</sup> L'Union REMPART est un cas particulier puisque ces administrateurs sont des militants d'associations locales. Nous savons que 11 des 16 administrateurs sortant continuent d'œuvrer au sein de leur association locale.

moins de la moitié de leurs anciens administrateurs rester en contact étroit avec elles. Parmi ces personnes, on peut préciser que les liens peuvent s'effectuer dans un cadre professionnel, selon le travail occupé par ces anciens dirigeants (chez un partenaire de chantier par exemple), ou qu'ils soient amenés à animer des chantiers internationaux (un administrateur sortant sur 7 à Concordia).

Comme pour les salariés, nous avons interrogé cette variable avec celle de l'antériorité dans l'association, sachant que pour 5 associations, la totalité des administrateurs est issue du réseau<sup>37</sup>. Pour les trois associations restantes, les personnes ayant une expérience antérieure continuent pour une moitié d'entre elles à adhérer à l'association (Beaumotte, CB Centre). On remarque que la même démarche est proportionnellement moins importante chez les personnes n'ayant pas ce type d'expériences antérieures (de l'ordre d'un tiers). En comparant les administrateurs et les salariés, nous pouvons dire que, pour les personnes à l'origine extérieures à l'association, le passage comme salarié favorise davantage un processus d'attachement que le passage comme administrateur.

La question de l'engagement postérieur dans d'autres associations n'a pu être traitée, notamment en raison des difficultés d'obtenir des renseignements auprès des personnes ayant couper les liens avec leur association. Nous pouvons juste préciser que, pour plusieurs personnes, le passage dans une association a représenté une influence déterminante : il peut s'agir de personnes extérieures au milieu associatif qui, par la prise de responsabilités au sein du fonctionnement associatif, ont assumé par la suite des responsabilités bénévoles dans des instances d'autres associations. Pour d'autres, il peut s'agir d'une réorientation professionnelle dans le même champ d'action que celui de leur association. D'autres exemples pourraient être donnés mais il serait surtout intéressant de pouvoir mesurer l'impact du passage dans les associations de Cotravaux sur le désir d'engagement de leurs anciens membres.

---

<sup>37</sup> Pour rappel : AUI, Concordia, SCI, SJ et REMPART.

---

# CONCLUSION

---

---

## DES PORTRAITS D'ASSOCIATIONS

En premier lieu, cette étude fournit des portraits complets d'association dans leur dimension humaine. A travers l'âge, le sexe, la nationalité, les catégories socioprofessionnelle, ce sont les acteurs de ces associations que nous connaissons mieux aujourd'hui et que nous donnons à voir. L'étude sur l'équilibre hommes-femmes démontre également que la parité n'est pas encore la règle, et que les postes de président au sein du bureau, ou ceux de délégué général au sein des équipes demeurent encore majoritairement masculins. Elle vient en cela confirmer les résultats des nombreuses études précédemment réalisées par d'autres associations.

Quelques aspects traitant de la politique salariale (recrutement, type de contrats, évolution...) ou du fonctionnement démocratique sont également abordés. Mais surtout, au-delà du fait de répondre à la question « qui sont les personnes qui font vivre les associations ? », c'est une réponse à la question « d'où viennent ces personnes ? » - et, dans une certaine mesure, à celle interrogeant leur devenir - qu'il est intéressant de mettre en avant ici.

L'objectif principal de cette étude était de vérifier souvent si la notion de parcours associatif était une réalité ou si elle reposait sur des *a priori* inscrits dans la mémoire militante. Cet objectif est à nos yeux rempli. La notion de parcours associatif est bel et bien une réalité dans les associations que nous avons étudiées et la richesse et la force des entretiens que nous avons menés ont permis de commencer à poser quelques éléments des conditions qui en permettent l'existence.

## DES ADMINISTRATEURS ET DES SALARIES VENANT DES RESEAUX

Ce rapport décrit la part occupée dans les équipes salariées et dans les instances par les personnes majoritairement « issues du réseau ». Arrivées dans l'association par un chantier international, un volontariat à moyen ou à long terme, un service civil d'objection de conscience, voire par un dispositif d'insertion ou en tant que bénéficiaire d'une des actions menées (familles, associations ou collectivités), elles sont majoritaires dans les instances, voire elles occupent tous les sièges des conseils d'administration dans cinq de nos organisations.

**Autrement dit, la participation à une action favorise l'engagement au sein de la collectivité en général, et la prise de responsabilités associatives en particulier.**

La proportion des personnes « issues du réseau » dans les équipes salariées est moindre et varie énormément d'une association à l'autre (du quart à plus des 4/5). Malgré tout, on constate que pour de nombreux salariés, c'est l'antériorité de leurs expériences qui leur a permis d'accéder à un contrat de travail, une somme de compétences qui leur permet dans de nombreux cas d'être recrutés en direct, sans passer par une procédure traditionnelle d'embauche.

Certes des différences existent entre les groupes de salariés et d'administrateurs, mais nous avons pu constater que **nombreux sont les exemples de personnes passant d'un « statut » à l'autre**. Les motivations des uns et des autres convergent donc en certains points. L'existence de ces passerelles démontre que de nombreux salariés inscrivent leur travail dans une démarche militante : des salariés entrent dans les instances après leur départ de l'équipe, des administrateurs démissionnent pour être embauchés dans leur association.

Par contre, des différences s'estompent entre les deux ensembles quand, au contraire, elles s'affirment entre les différentes associations. Pour beaucoup, ces différences sont liées aux activités menées par les associations. Ainsi, l'AUI réunit des personnes se formant aux interventions d'urgence alors que le SCI compte un grand nombre d'objecteurs. Il est intéressant de constater à ce niveau que les associations accueillant un nombre significatif de VLT regroupent peu d'anciens volontaires de chantiers internationaux dans leurs ensembles respectifs. C'est le cas des CB, du centre de Beaumotte et de SJ. A l'inverse, Concordia - certes, elle accueille quelques volontaires à moyen terme au sein de son secrétariat national - réunit majoritairement des anciens volontaires de chantiers internationaux. Est-ce à dire que le volontariat à long terme conduit plus facilement à un poste salarié ou à des instances ? que les associations se reposent davantage sur les VLT quand ils en accueillent, et leur accordent une place et une attention particulière ? Ce qui est sûr, notamment avec l'exemple de Concordia mais pas uniquement, c'est que les volontaires de chantiers peuvent aussi prendre des responsabilités au sein des instances.

La distinction entre associations comptant davantage d'anciens VLT et celles regroupant davantage d'anciens bénévoles des chantiers d'été se reproduit en partie quand il s'agit de mesurer la présence d'étrangers. On constate alors que la présence d'étrangers, dans les équipes salariées mais aussi au sein des instances, s'explique par l'accueil de VLT internationaux (Beaumotte, SJ) ; mais ce constat n'est pas pour autant une règle applicable à tous (CB).

## **UN BRASSAGE INTERGENERATIONNEL AVEC DES FORMES DIVERSES D'ENGAGEMENTS**

Une autre différence entre les associations a trait à l'âge. Nous avons pu démontrer que **toutes les associations favorisent le brassage intergénérationnel**, tant au niveau des salariés que des administrateurs. Pourtant, certaines associations sont plus jeunes que d'autres. La plus âgée est l'AUI, dont les forces vives sont davantage des personnes expérimentées, formées pour les interventions - dont une partie est déjà partie en mission - que des jeunes participant à ses quelques chantiers internationaux. A l'autre bout de l'échelle des âges se trouve Concordia dont les deux groupes ne dépassent pas 30 ans de moyenne. La présence en grand nombre d'anciens volontaires estivaux s'investissant dans l'association dans les années suivant leur participation à des

chantiers explique cette « jeunesse ». Entre ces deux extrêmes se trouvent les autres associations dont les moyennes d'âge oscillent entre 30 et 40 ans. On constate ainsi que les associations accueillant davantage des anciens volontaires long terme sont plus âgées que celles accueillant des anciens bénévoles des chantiers d'été. Ceci s'explique par le profil des volontaires : les VLT sont en moyenne plus âgés que les volontaires des chantiers de courte durée.

La classification opérée par la moyenne d'âge est la même quand on regarde la durée moyenne de présence dans les associations : les associations qui ont le plus de jeunes engagés dans leur réseau affichent une longévité (de leur présence) inférieure à celles reposant sur des personnes plus âgées. A travers cette variable, ce sont deux formes d'engagement qui se distinguent : **les jeunes s'engagent pour un nombre d'années moindre que les personnes de plus de 40 ans**. L'explication principale de cela tient à la mobilité des jeunes, qui n'est pas uniquement une mobilité militante (départ d'une association pour militer dans une autre) mais peut-être une mobilité professionnelle ou personnelle. Cette mobilité est d'autant plus forte quand il s'agit de personnes étrangères.

La notion de parcours sous-entend l'**idée d'étapes successives** et nous en avons repérés quelques-unes. Il y a donc tout d'abord le cas des salariés devenant administrateur, ou l'inverse. Mais il y a aussi les exemples de parcours sous un même « statut » : progression interne des salariés, passage du CA au bureau (qui n'est pas la règle dans toutes les associations comme nous avons pu le voir), etc. Enfin, il y a le cas qu'illustre parfaitement Concordia de ces bénévoles de chantiers d'été devenant animateurs avant d'être embauchés ou élus dans les instances. Ces exemples existent aussi, en moindre nombre, dans d'autres associations, mais l'absence de données chronologiques dans les grilles rend leur évaluation complexe. En cela, les témoignages recueillis lors des entretiens illustrent les types de trajectoires existantes et apportent des compléments d'information.

### **L'EMERGENCE DE MOMENTS-CLES DANS UNE « FORMATION CIVIQUE EN SITUATION »**

Cette étude vient donc confirmer l'affirmation forte des associations d'éducation populaire d'être des lieux de « formation civique en situation ». Les actions éducatives qu'elles mènent en direction d'une population jeune, mais pas uniquement, se concrétisent à travers ce constat qu'il existe des parcours associatifs. Mais ce phénomène est-il quantifiable, mesurable par rapport aux cohortes de bénévoles et de volontaires qui rejoignent les chantiers internationaux chaque année ou par rapport aux volontaires à long terme ?

Enfin, certaines questions initialement définies, qui découlaient de la vérification de notre hypothèse première, restent à approfondir. Il en va de même de l'étude de plusieurs questions. Les parcours associatifs existent, mais comment se constituent-ils ? Quelles sont les conditions de leur élaboration ? Quelle politique les associations mettent-elles en place pour favoriser l'engagement des jeunes en leur sein, que ce soit sous une forme salariée ou bénévole ?

Les entretiens ont permis de mettre à jour l'existence de « moments clés » (dispositifs d'accueil et d'accompagnement individualisé, lieux de rencontre, temps collectifs, parrainage...) mais aussi d'une ambiance, d'un esprit, d'une convivialité. Ces dimensions humaines tiennent beaucoup plus à des personnes qu'à une politique sciemment définie par l'association. Pourtant, les entretiens nous engagent à approfondir cet aspect : quelles actions les associations mettent-elles en place pour favoriser l'intégration des nouveaux arrivants, leur prise progressive de responsabilités, leur appropriation du projet de l'association ? Comment les forment-elles ? Ont-elles une politique définie ou agissent-elles avec pragmatisme face à des situations individuelles ? Certaines ont expliqué au cours de notre enquête qu'elles avaient par exemple une politique d'embauche favorisant les candidatures internes ; d'autres mettent en place des réunions d'information auprès de partenaires afin de les inciter à entrer dans les instances. Les associations privilégient-elles l'interne ou l'externe, la connaissance de la structure ou les compétences extérieures ? Le choix est rarement manichéen et les situations sont des plus variées.

### **LE SERVICE VOLONTAIRE : « RELEVÉ » DU SERVICE DES OBJECTEURS DE CONSCIENCE ?**

Un des objectifs de cette étude, en abordant la question sous l'angle d'une décennie, était d'essayer de repérer des évolutions liées à certaines mutations propres au secteur associatif et à ses liens avec les politiques publiques. Plus que des constats, cette approche amène des questions. Nous avons pu ainsi mesurer le nombre parfois important de jeunes objecteurs de conscience qui ont effectué leur service civil au sein des associations et qui s'y sont ensuite investis comme salarié et/ou comme administrateur. Ne disposant pas du nombre total d'objecteurs accueillis en service sur la période, nous ne pouvons mesurer la proportion de ceux qui continuent d'y œuvrer, mais toujours est-il qu'ils peuvent représenter un nombre significatif de ces trajectoires militantes mises en lumière.

Aux CB Bretagne et au SCI, ils représentent plus d'un quart des administrateurs étudiés. Le service civil a ainsi représenté une porte d'entrée conduisant une partie des objecteurs à prendre des responsabilités au sein de l'association dans laquelle ils ont effectué de longs mois de service (17 à 20 mois). Avec la suspension de la conscription, le service civil a disparu en 2002. Des dispositifs et des programmes de volontariat ont été créés, mais ils ont très peu été utilisés pour des projets de volontariat en France jusqu'en 2006.

Avec le volontariat associatif et le service civil volontaire les associations accueillent de nouveau depuis 2007 des jeunes dans des projets de volontariat de plusieurs mois en France. Qu'en sera-t-il demain ? Les anciens « SCV » (service civil volontaire) ou « VA » (volontaire associatif) remplaceront-ils les objecteurs dans les instances associatives ? Il faudra attendre quelques années avant de pouvoir le vérifier, mais deux aspects primordiaux rentrent en jeu : d'une part, le profil des jeunes volontaires d'aujourd'hui n'est pas forcément le même que celui de leurs « aînés » (motivations, expérience,...), d'autre part, le contexte pour les jeunes comme pour les associations a considérablement évolué ces 10 dernières années et les cadres proposés ne généreront probablement pas les mêmes trajectoires (nature et durée du « service » notamment).

Au delà de la formation et de l'accompagnement prévus par les dispositifs comme le SCV, l'enjeu pour les associations est alors de proposer aux volontaires un parcours ouvert sur la vie associative (au-delà de l'implication dans un projet particulier) pour éveiller l'intérêt et favoriser l'engagement des jeunes après leur service.

Cette étude a ainsi ouvert des perspectives de recherche autour de cette question des parcours associatifs. Notre démarche a été de privilégier l'approche par l'humain (étude de groupes de personnes en place) ; elle serait utilement complétée par une autre étude qui mettrait l'accent sur les organisations (stratégies et dispositifs

# ANNEXES

- **annexe 1** : modèle de grille pour les administrateurs
- **annexe 2** : modèle de grille pour les salariés
- **annexe 3** : guide pour remplir les questionnaires (à destination des associations)
- **annexe 4** : modèle de fiche d'analyse des grilles d'administrateurs
- **annexe 5** : modèle de fiche d'analyse des grilles de salariés
- **annexe 6** : questionnaire d'entretien
- **annexe 7** : comptes rendus des entretiens
- **annexe 8** : « Les animateurs de l'Union REMPART »,  
fiche de synthèse réalisée par Alyssia Schwartz

## Annexe 1 : modèle de grille pour les administrateurs

Identité		Situation à l'entrée dans les instances	Evolutions pendant le mandat)	Au cours du mandat
NOM Prénom	Sexe M / F			
Année de naissance		Date d'entrée	Mode d'entrée (élection, cooptation, représentant des salariés /vols, d'une association membre)	Fonction dans les instances
Nationalité				
Statut socio-professionnel		Membre du Bureau (cocher)		Participation à des chantiers (O/N ; si oui, préciser comme ANImateur ou VCT)
Département		Fonctions prises & dates (préciser à chaque fois les changements de fonction avec les dates)		

Arrivée des administrateurs de 1997 à 2007

EXPERIENCES ANTERIEURES au sein de l'association <i>mettre une croix et/ou date ou autre information dans la case</i>										Connaissance de l'association (cocher)			Situation antérieure dans d'autres associations													
Aucune (cocher)	Bénévole ou adhérent	Autres engagements bénévoles		Membre d'un CA ou Bureau d'une association locale		Précisions éventuelles sur la fonction de bénévole quand ne répond pas aux autres situations précisées (ex : chantiers week-end, commissions ou groupes de travail, secrétariat...)		VCT	VMT	VLT	Service national (type de service : OC, SV =service ville)	Animation de chantier ou de séjour	Animation de stage de formation	Bénéficiaire d'un dispositif d'insertion	stagiaire (école, IUT, fac)	Salarié	Remarques & précisions sur les dates, cumul statuts, ...)	Dispositif	Recrutement ciblé pour siéger au CA	Service national	Relations amicales	Relations militantes	Relations profession-nelles	Bénévole	Elu	Salarié

Questions pour une enquête auprès d'anciens administrateurs	Sortie du CA		Situation postérieure dans l'association (cocher)										Situation postérieure dans d'autres associations (cocher)			Situation actuelle dans d'autres associations (cocher)			Remarques & infos complémentaires (cocher)						
	Date de sortie	Mode de sortie (fin de mandat, démission, non réélection, exclusion)	Aucune (cocher)	Bénévole /Adhérent	Précisions éventuelles sur la fonction de bénévole quand ne répond pas aux autres situations précisées (ex : chantiers week-end, commissions ou groupes de travail, secrétariat...)		VCT	VMT	VLT	Animation de chantier ou de séjour	Animation de stage de formation	Bénéficiaire d'un dispositif d'insertion	stagiaire (école, IUT, fac)	Salarié (type de contrat)	Remarques et compléments (dates, statuts cumulés, lieux d'engagements (nat / rég))	Bénévole	Elu	Salarié	Bénévole	Elu	Salarié	Intérêt pour entretien à mener			

## Annexe 2 : modèle de grille pour les salariés

IDENTITE				RECRUTEMENT			
Prénom - Nom	Sexe (M/F)	Année de naissance	nationalité	date embauche	fonction (intitulé sur journal)	Type de contrat (CDD - CDI)	particularité de l'emploi : Emploi jeune (EU), contrat de qualification (CQ), Contrat Avenir (CAV), Contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE), etc.
							recrutement traditionnel (O / N)

EXPERIENCES ANTERIEURES au sein de l'association (Croix et /ou dates)							CONNAISSANCE DE L'ASSOCIATION (Cocher)			Situation antérieure dans d'autres associations													
Aucune (cocher)	Bénévole/adhérent	Autres engagements bénévoles		VCT	VMT	VLT	Service national (OC, SV =service ville)	Animation de chantier ou de séjour	Animation de stage de formation	Membre du CA	Bénéficiaire d'un dispositif d'insertion	stagiaire (école, IUT, fac)	Salarié	Situation à l'embauche (VCT, SAL, FOR...)	Dispositif	Réseau amical, familial	Relations militantes	Relations professionnelles	Réseau associatif	Bénévole	Elu	Salarié	Remarques

ANCIENS		Fin de contrat		Situation à la sortie du contrat				Situation actuelle			Remarques, compléments d'info	
		date de fin	Motif de sortie (fin de contrat, démission, licenciement)	Engagements dans l'association (cocher)		Engagements dans d'autres associations						
	professionnelle	Aucune	Bénévole / adhérent	Elu	Aucune	Bénévole / adhérent	Elu	professionnelle	dans l'association (Bén, élu)		Autres engagements	
	changement de région										Remarques, compléments d'info	
		A rencontre (cocher)										

## Guide pour remplir les questionnaires (à destination des associations)

Voici quelques informations pour vous aider à remplir les grilles d'enquête sur les parcours associatifs.

Deux options sont possibles :

- vous complétez ces grilles seuls, tout en ayant la possibilité de contacter votre « référent » au sein du comité de pilotage de l'étude ;
- vous souhaitez mener ce travail en présence de votre « référent ». Ce dernier verra avec vous les modalités de travail.

Dans le cas où vous remplissez seuls les grilles, des questions complémentaires sont susceptibles de vous être posées une fois votre travail produit.

De plus, après cette phase d'enquête quantitative, une seconde étape sera menée qui nous amènera peut-être à vous solliciter de nouveau. Il s'agira, dans le cadre d'une enquête davantage qualitative, de recueillir des documents et de mener des entretiens pour expliciter les résultats constatés à partir des grilles.

### Quelques orientations pour le remplissage des grilles :

Les personnes à indiquer dans ces grilles sont les administrateurs et les salariés qui ont été en poste entre 1997 et 2007. Les personnes ayant quitté leur poste ou leur mandat en 1997 doivent donc être incluses dans l'étude.

Les deux grilles sont organisées sur le même schéma. Une partie des questions ne concerne que les administrateurs et les salariés n'étant plus en poste. Si vous n'êtes pas en mesure d'y répondre (perte de contact avec la personne concernée), merci d'indiquer cette impossibilité, et de préciser si une personne ressource est à même de nous fournir les informations manquantes.

D'une manière générale, si vous ne pouvez fournir les renseignements demandés pour certains individus, merci de le mentionner et n'hésitez pas à nous indiquer des personnes susceptibles de pallier à ces manques. Il en va de la crédibilité des résultats statistiques obtenus.

L'anonymat des individus sera respecté lors du traitement statistique et dans le rapport d'étude. L'identité est indiquée dans un premier temps pour s'assurer de l'exhaustivité de l'enquête.

Selon les colonnes, le type de réponse attendue est indiqué en rouge : il peut s'agir d'une date (de départ, extrêmes), d'un choix entre différentes propositions mentionnées (exemple : type de service national), d'une croix si la personne est concernée, d'un oui ou non.

En cas de doute, n'hésitez pas à contacter votre « référent ».

La dernière colonne « personne pouvant être contactée » nous servira pour la constitution de l'échantillon de personnes à rencontrer dans le cadre de l'enquête qualitative.

Ces grilles sont des outils susceptibles d'évoluer en fonction de leur maniabilité et de leur pertinence constatées lors des enquêtes. Si des colonnes vous paraissent manquées, merci de nous le faire savoir. Certaines caractéristiques de votre association peuvent nous avoir échappé lors de leur constitution.

Merci

<b>Fiche d'analyse des administrateurs</b>
--

**Nom de l'association**Éléments d'introduction :

*Ex : spécificités avec un représentant de l'équipe VLT au sein du CA ; types de mandats...*

<b>POPULATION ETUDIEE :</b>
-----------------------------

**DONNEES GENERALES :**

Nombre total d'administrateurs :

- hommes :
- femmes :

Nombre total de membres du bureau :

- hommes :
- femmes :

Nombre d'administrateurs participant aux autres activités de l'association :

- en situation de responsabilités (animateurs) :
  - hommes :
  - femmes :
- en situation de participants :
  - hommes :
  - femmes :

**AGE :****Moyenne d'âge à l'entrée au conseil d'administration :**

Année	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre											
Âges extrêmes											
Moyenne											

Commentaires éventuels :**Moyenne d'âge du conseil d'administration :**

Année	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre											
Âges extrêmes											
Moyenne											

Commentaires éventuels :

**SEXE :****Répartition par sexe des membres du conseil d'administration :**

Année	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hommes											
Femmes											
Total											

Commentaires éventuels :

**NATIONALITES :****Répartition par nationalité des membres du conseil d'administration :**

Année	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Français											
Etrangers											
Nationalités											
Total											

Commentaires éventuels :

**STATUTS SOCIOPROFESSIONNELS :**

*Signaler d'éventuels faits significatifs au niveau (représentation de certaines professions, d'étudiants...) :*

**DEPARTEMENTS DE RESIDENCE :**

*Signaler d'éventuels faits significatifs :*

**MODE D'ENTREE AU CA :**

*La cooptation est-elle un mode d'entrée significatif ?*

**LA LONGEVITE AU SEIN DES INSTANCES :**

*Ces catégories de durée ne sont pas forcément pertinentes selon les associations (durée du mandat fixée par exemple) ; en proposer d'autres si nécessaire*

Durée des mandats des différents administrateurs :

*Précisez si nécessaire des mandats continus ou fractionnés*

Durée moyenne d'un mandat :

**Conseil d'administration :**

*A la date de l'élection du CA, l'administrateur entame sa ... année de mandat*

Longévité	1 <sup>ère</sup>	De la 2 <sup>e</sup> à la 3 <sup>e</sup>	De la 4 <sup>e</sup> à la 5 <sup>e</sup>	De la 6 <sup>e</sup> à la 9 <sup>e</sup>	La 10 <sup>e</sup> ou +
CA de 1997					
CA de 2002					
CA de 2007					

Commentaires éventuels :

**Bureau :**

*Rappel de la population étudiée pour le bureau.*

Durée des mandats des membres du bureau :

*Préciser si nécessaire des mandats continus ou fractionnés*

Durée moyenne d'un mandat :

*A la date de l'élection du bureau, le mandaté entame sa ... année de mandat*

Longévité	1 <sup>ère</sup>	De la 2 <sup>e</sup> à la 3 <sup>e</sup>	De la 4 <sup>e</sup> à la 5 <sup>e</sup>	De la 6 <sup>e</sup> à la 9 <sup>e</sup>	La 10 <sup>e</sup> ou +
Bureau de 1997					
Bureau de 2002					
Bureau de 2007					

Antériorité du mandaté dans le CA :

- élu au bureau dès leur première année au CA :
- présent au CA depuis ... ans :

Sorties du bureau :

- s'accompagnant d'une sortie du CA :
- ne s'accompagnant pas d'une sortie du CA :
- toujours en poste en 2007 :

Commentaires éventuels :

**LA PERMANENCE AUX POSTES A RESPONSABILITES :**

Nombre de ...	Présidents	Vice-présidents	Trésoriers	Secrétaires
Hommes				
Femmes				
Total				

En articulant les résultats entre la longévité des membres du bureau et ceux du nombre de personnes ayant accédé aux postes à responsabilités, le bureau se caractérise t'il par un fort turn-over, par un jeu de chaise musicale, par une composition figée...

Y a-t-il des trajectoires types entre les différents postes ?

*Porter un regard sur le nombre de fonctions différentes occupées par les personnes*

Commentaires éventuels :

---

**EXPERIENCES ANTERIEURES :**

*(plusieurs réponses possibles)*

Non :

Oui : *Si oui, à compléter selon*

- bénévole :
- VCT :
- animateur/trice de chantiers :
- ...

Nombre de réponses avec expériences multiples :

Des parcours se dessinent-ils chez ces personnes ?

Peut-on repérer des sous-groupes de personnes par le mode d'entrée et ont-ils des caractéristiques communes par la suite ?

Commentaires éventuels :

---

**CONNAISSANCES DE L'ASSOCIATION :**

*(plusieurs réponses possibles)*

Dispositif :

Service national :

Relations militantes :

Recrutement ciblé :

Relations amicales :

Relations professionnelles :

Commentaires éventuels :

---

**SITUATION ANTERIEURE DANS D'AUTRES ASSOCIATIONS :**

*(plusieurs réponses possibles)*

Bénévole :

Elu :

Salarié :

Commentaires éventuels :

**SORTIE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :**

Nombre d'exclusions :

Nombre de démissions :

Nombre de sorties, quelque-elle soit, liées à un déménagement :

Commentaires éventuels :

---

**ENGAGEMENTS POSTERIEURS :**

(plusieurs réponses possibles)

*Si oui, à compléter selon :*

Non :

(dont liée à un déménagement :)

Oui :

- bénévole :
- salarié-e :
- animateur/trice de chantiers :
- ...

Commentaires éventuels :

---

**SITUATION POSTERIEURE DANS D'AUTRES ASSOCIATIONS :***Il semble que cette question est la plus difficile à traiter lors de nos entretiens, car elle implique le maintien du contact...**A évoquer quand les résultats obtenus ont du sens...*

<b>Fiche d'analyse des salariés de ...</b>
--

### Nom de l'association

Eléments d'introduction :

<b>POPULATION ETUDIEE :</b>
-----------------------------

#### DONNEES GENERALES :

Nombre total de salariés :

- hommes :
- femmes :

Type de postes salariés (fonction) :

---

#### AGE :

*L'âge peut être interrogé selon d'autres variables : sexe, poste de travail...*

#### Moyenne d'âge à l'embauche :

Année	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre											
Âges extrêmes											
Moyenne											

Commentaires éventuels :

#### Moyenne d'âge de l'équipe salariée :

Année	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre											
Âges extrêmes											
Moyenne											

Commentaires éventuels :

---

#### SEXE :

#### Répartition par sexe des salariés :

Année	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hommes											
Femmes											
Total											

Commentaires éventuels :

**NATIONALITES :****Répartition par nationalité des salariés :**

Année	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Français											
Etrangers											
Nationalités											
Total											

Commentaires éventuels :

**DEPARTEMENTS DE RESIDENCE :**

Commentaires sur l'aire de recrutement de l'association :  
*faut-il définir des zones ?*

Les personnes recrutés « en interne » sont-elles davantage mobiles que les autres ?

**MODE DE RECRUTEMENT :**

Traditionnel :

Non traditionnel :

Commentaires éventuels :

**TYPE DE CONTRAT A L'EMBAUCHE :**

Commentaires éventuels :

**LONGEVITE DES SALARIES :****Longévité des CDI :**

Année de contrat	1 <sup>ère</sup>	De la 2 <sup>e</sup> à la 3 <sup>e</sup>	De la 4 <sup>e</sup> à la 5 <sup>e</sup>	De la 6 <sup>e</sup> à la 9 <sup>e</sup>	La 10 <sup>e</sup> ou +
CDI en 1997					
CDI en 2002					
CDI en 2007					

Commentaires éventuels :

**EVOLUTION DES CONTRATS**

- Devenir des personnes embauchées en CDD :
  - sortie à la fin du contrat :
  - reconduction en CDD :
  - passage en CDI :

Le passage en CDI s'accompagne-t-il d'un accroissement des responsabilités ?

Commentaires éventuels :

- Devenir des personnes embauchées en CDI : Y a-t-il « progression interne » ?

Commentaires éventuels :

---

### **EXPERIENCES ANTERIEURES :**

*(plusieurs réponses possibles)*

Non :

Oui : *Si oui, à compléter selon :*

- bénévole :
- VCT :
- animateur/trice de chantiers :
- administrateur/trice :
- ...

Nombre de réponses avec expériences multiples :

Des parcours se dessinent-ils chez ces personnes ?

Commentaires éventuels :

---

### **CONNAISSANCES DE L'ASSOCIATION :**

*(plusieurs réponses possibles)*

Dispositif :

Relations militantes :

Réseau associatif :

Relations amicales :

Relations professionnelles :

Commentaires éventuels :

---

### **SITUATION ANTERIEURE DANS D'AUTRES ASSOCIATIONS :**

*(plusieurs réponses possibles)*

Bénévole :

Elu :

Salarié :

Commentaires éventuels :

---

### **SORTIE DE L'ASSOCIATION :**

Choix volontaire du salarié :

Licenciements pour raisons économiques :

Conflit entre le salarié et l'association :

Fin de contrat (départs en retraite y compris) :

Nombre de sortie, quelque-elle soit, liée à un déménagement :

Commentaires éventuels :

**ENGAGEMENTS POSTERIEURS :***(plusieurs réponses possibles)*

Non :

(dont liée à un déménagement :)

Oui :

- bénévole :
- élu-e :

Commentaires éventuels :

---

**SITUATION POSTERIEURE DANS D'AUTRES ASSOCIATIONS :***Il semble que cette question soit la plus difficile à traiter lors de nos entretiens, car elle implique le maintien du contact...**A évoquer quand les résultats obtenus ont du sens...**Il en est de même pour la situation actuelle...*

## Questionnaire d'entretien

« Conditions d'élaboration des parcours associatifs »

Vous :

Situation professionnelle ou scolaire antérieure ; milieu familial ; engagement...

Votre rencontre avec l'association :

- une recherche aléatoire (emploi, réalisation d'un chantier, d'un volontariat, d'un stage, d'un service civil...)
- une orientation par un tiers : qui ? la part d'influence de cette personne ou de ce réseau ?

Votre connaissance antérieure du milieu associatif :

- quelles associations ?
- quels types d'engagement ?

Vos motivations à l'entrée dans cette association (de chantiers) ?

- une participation ponctuelle sans aucune motivation particulière
- une recherche
- une étape dans un parcours professionnel et/ou militant prédéfini
- des valeurs

Votre parcours dans l'association :

- récit du parcours
- pour les salariés : avez-vous envisagé un engagement comme bénévole ?
- pour les bénévoles : avez-vous envisagé un engagement comme salarié ?

Pour quelles raisons, quelles motivations êtes-vous restés dans l'association ?

Voyez-vous des étapes - temps, lieux /espaces, rencontres - moments clés qui vous ont engagé davantage au sein de l'association ?

- des temps (réunions d'information, stages, rassemblements nationaux...)
- des lieux /espaces (instances décisionnelles, groupes de travail...)
- des rencontres avec des personnes,
- des outils...

Que vous a apporté / apporte le fait de vous engager dans cette association ?

Ce qui faisait sens pour vous lors de votre engagement, l'avez-vous trouvé ?

Avez-vous accédé à des responsabilités nouvelles ? Si oui, qu'est-ce que cela vous a apporté ?

Avez-vous pu prendre des initiatives ? Les avez-vous prises ? Qu'est-ce que cela vous a apporté ?

Est-ce que des choses (temps, lieux/ espaces, personnes) vous ont manqué et que vous auriez souhaité trouver pour prolonger ou confirmer votre engagement ?

Vous avez quitté l'association :

- pour quelles raisons ?
- que vous a apporté votre engagement dans l'association d'un point de vue professionnel, militant, humain ?

Avez-vous des suggestions sur des facteurs qui pourraient favoriser un engagement pérenne au sein de l'association ?

**Comptes rendus des entretiens****Liste des entretiens réalisés****Action d'urgence internationale**

- Christian H.
- Frédérique B.

**Centre de Beaumotte (SJ)**

- Chantal F.
- Sébastien N.

**Compagnons Bâisseurs Bretagne**

- Jacques M.
- Géraldine M.

**Compagnons Bâisseurs Centre**

- Chrystèle J.
- Mathieu M.

**Concordia**

- Emile M.
- Eric H.

**Service Civil International**

- Philippe G.
- Claire T.

**Solidarités Jeunesses**

- Nicolas A.
- Edwige P.

**Union REMPART**

- Grégoire L.
- Sylvie R.

## Entretien avec Christian H.

(réalisé le 11 septembre par A. Loustalot)

61 ans

Vice-président de l'AUI

### **Vous :**

Mon père était réparateur chez Motobécane, ma mère était au foyer. Ni l'un ni l'autre n'étaient engagés politiquement, ou syndicalement.

Je ne suis pas allé jusqu'au Bac, je me suis arrêté en première. Je voulais être radio dans la marine ; j'ai échoué à l'examen et de plus, en raison d'un problème de vue, je ne pouvais y travailler. Par contre, étonnamment, j'ai pu entrer comme radio dans la Marine nationale. J'ai ainsi travaillé dans un sous-marin durant 15 ans.

### **Votre rencontre avec l'association :**

Je suis entré en contact avec l'AUI en 1982. J'ai eu connaissance de cette association par ma marraine Renée Marchand (épouse de Guy Marchand), qui étaient à l'association Citoyens du monde et au Fonds mondial de solidarité contre la faim. Les Citoyens du monde étaient membres fondateurs de l'AUI (et avant du Corps mondial de secours).

### **Votre connaissance antérieure du milieu associatif :**

Je ne connaissais que les Citoyens du monde, et ce depuis ma jeunesse.

### **Vos motivations à l'entrée dans cette association (de chantiers) :**

Je voulais avant tout faire quelque chose d'utile. Après 15 ans dans l'armée, je pouvais faire ce que je voulais puisque je bénéficiais d'une retraite. Je me suis fait aiguiller par les Citoyens du monde. En lisant le livre de Guy Marchand<sup>38</sup>, j'ai pris connaissance des différents types d'action que soutenaient ou prônaient les Citoyens du monde : il y avait notamment le Corps mondial de secours, qui a retenu mon attention.

### **Votre parcours dans l'association :**

En 1982, j'ai participé à un stage de formation « base » ; l'année suivante, à un stage de formation « perfectionnement ». Je suis ensuite devenu moi-même animateur de ces stages. En 1985, j'ai participé à ma première intervention. Autour de 1988, je suis entré au comité directeur. J'en ai assumé la coprésidence de 1999 à 2001 et la présidence de 2002 à 2004 ; et depuis 2007, j'en suis le vice-président. Parallèlement, je suis le responsable général des stages et j'en anime toujours certains. Et depuis deux ans, je suis responsable des relations avec l'Amérique du sud.

Si j'ai participé à la préparation des chantiers d'été, je n'en ai jamais animé. Il y a généralement des stages de formation à la même période.

### **Pour quelles raisons, quelles motivations êtes-vous restés dans l'association ?**

La première des motivations, c'est d'aider les gens. C'est le sentiment d'être plus utile qu'en ne faisant rien. J'y rencontre aussi beaucoup de gens et c'est une forme de travail intéressante.

### **Voyez-vous des étapes - temps, lieux /espaces, rencontres - moments clés qui vous ont engagé davantage au sein de l'association ?**

Ce sont des personnes qui ont principalement joué un rôle dans mon engagement au sein de l'AUI, notamment parmi les pionniers : Pierre Rasquier, Etienne Reclus, Bernadette Redal... Il y a aussi une philosophie d'action : par rapport à beaucoup d'autres associations urgentistes, on peut à l'AUI se former sur le tas, que l'on est des compétences préalables ou non. C'est une des seules à fonctionner comme ça.

### **Que vous a apporté / apporte le fait de vous engager dans cette association ?**

Les échanges avec les membres et avec les « sinistrés ».

### **Ce qui faisait sens pour vous lors de votre engagement, l'avez-vous trouvé ?**

Oui. L'AUI, bien que ce ne soit pas toujours affiché (notamment dans les statuts), fait partie des mouvements pacifistes. Les interventions d'urgence doivent favoriser la paix.

<sup>38</sup> Un ou zéro : le monde sera mondialiste ou ne sera plus, Paris, Club humaniste, 1974.

**Avez-vous accédé à des responsabilités nouvelles ? Si oui, qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

Cela m'a apporté un peu plus de connaissances, l'expérience du travail en équipes. Mon entrée au comité directeur, comme mon accession à la présidence, font suite à des sollicitations.

**Avez-vous pu prendre des initiatives ? Les avez-vous pris ? Qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

Oui, j'en ai pris. Cela ne m'a apporté des choses en particulier.

**Avez-vous des suggestions sur des facteurs qui pourraient favoriser un engagement pérenne au sein de l'association ?**

Pour moi, il y a un point important, c'est l'accueil : l'accueil quand des personnes viennent se renseigner, l'accueil lors des stages... Il y a aussi le fait que les gens doivent constater la réalité du travail en équipe. Par exemple, une intervention peut être techniquement impeccable, mais si il y a des problèmes au sein de l'équipe, ce ne sera pas une réussite.

On constate que depuis plusieurs années, des gens viennent à l'AUI parce qu'on ne demande pas de compétences particulières, ils veulent se former pour participer à une action humanitaire, mais ils ne restent pas. L'AUI devient un moyen de valorisation pour ces personnes.

## Entretien avec Frédérique B.

(réalisé le 10 septembre par A. Loustalot)

52 ans

Salariée de l'AUI

### **Vous :**

Mes parents étaient tous les deux fonctionnaires aux PTT ; non engagés (ni dans un parti, un syndicat ou une association)

Après le Bac, je suis entrée aux PTT où je suis restée une vingtaine d'année (j'y formais entre autre le personnel au secourisme). En 1995, j'ai pris ma retraite, à 38 ans car j'en ai eu l'opportunité me permettant ainsi de m'engager dans des actions qui m'intéressaient. J'ai ainsi été bénévole à temps plein pendant une dizaine d'années jusqu'à ce que l'AUI propose de me salarier en janvier 1997.

### **Votre rencontre avec l'association :**

En 1998.

C'est une amie qui m'en a parlé, j'y suis venue lors d'un week-end d'entraînement, ce qui s'y faisait m'a de suite intéressée au regard de mes antécédents secouristes. Et j'ai accroché de suite avec les gens qui par leur gentillesse et leur simplicité m'ont immédiatement adoptée et confiée des responsabilités.

### **Votre connaissance antérieure du milieu associatif :**

J'étais ou avais été membre de plusieurs associations, principalement dans le domaine des secours (Protection civile, Secouristes des PTT) et dans le milieu sportif (clubs où étaient mes enfants). J'ai pu avoir des responsabilités au sein de certaines de ces associations, mais j'étais surtout une personne de terrain.

### **Vos motivations à l'entrée dans cette association (de chantiers) :**

J'étais bénévole dans ce milieu depuis de nombreuses années, mais je ne cautionnais pas certaines méthodes mises en place par certaines de ces associations. J'ai retrouvé dans l'AUI des valeurs qui étaient les miennes : respect des personnes et aide aux plus démunis, respect de l'argent confié et lutte contre le gaspillage, priorité à l'échange et au partage tant des compétences que de la culture, une éthique... j'y ai trouvé une autre sensibilité qui me convenait davantage.

### **Votre parcours dans l'association :**

J'y suis arrivée comme volontaire ; j'en suis devenue une dirigeante ; avant d'en devenir la salariée.

La première action à laquelle j'ai participé, c'est un stage de formation. L'année suivante (1999), j'ai été élue présidente de l'antenne locale de l'AUI (Montpellier), puis je suis entrée au comité directeur national où j'ai siégé jusqu'en 2005. J'ai occupé la vice-présidence de 2001 à 2004.

Durant ces années, j'ai participé à plusieurs interventions d'urgence : Turquie (1999), Salvador (2001) France... J'ai participé ponctuellement à l'animation d'un chantier d'été.

En janvier 2007, le salarié de l'AUI a quitté l'association, dans un contexte particulier ; cette situation a mis l'association en difficulté. J'étais disponible, je connaissais l'association... j'ai donc pris le poste au pied levé. Je devais rester quelques mois, mais j'y suis restée jusqu'à aujourd'hui. Devenir salariée, c'était accidentel, ce qui ne m'empêche pas de rester bénévole, en dehors de mes heures de travail.

### **Pour quelles raisons, quelles motivations êtes-vous restés dans l'association ?**

Je me sentais bien dans cette association. Cet engagement correspondait à ce que je voulais faire. L'AUI, c'est une « bande de copains », avec une bonne ambiance et sans hiérarchie...et des missions pénibles mais très enrichissantes.

### **Voyez-vous des étapes - temps, lieux /espaces, rencontres - moments clés qui vous ont engagé davantage au sein de l'association ?**

Ce sont avant tout les missions auxquelles j'ai participé qui m'ont incité à rester dans l'association et à m'y investir davantage. Mes compétences y étaient reconnues.

La prise de responsabilité au sein des instances est d'abord liée à une opportunité. Le président de l'antenne montpelliéraine voulait quitter son poste, personne n'était candidat, je me suis donc proposée. Puis, je suis entrée au comité directeur afin de rapprocher l'antenne du siège et secrétariat parisien, comprendre ses difficultés et éviter ainsi les rumeurs et autres bruits à propos des relations entre les deux entités.

Ma prise de responsabilités est autant liée à des sollicitations de la part de plusieurs membres qu'à une démarche individuelle de ma part.

**Que vous a apporté / apporte le fait de vous engager dans cette association ?**

« Tellement de choses !! »... un enrichissement personnel, beaucoup d'échanges avec des gens de culture différente, relativiser sur mes soucis personnels au vu de ceux des autres lors des catastrophes. Beaucoup d'amour et d'amitiés

**Ce qui faisait sens pour vous lors de votre engagement, l'avez-vous trouvé ?**

Oui, sinon, je ne serais pas restée.

**Avez-vous accédé à des responsabilités nouvelles ? Si oui, qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

« Beaucoup de stress ». Cela m'a également permis de comprendre les difficultés à faire fonctionner une association, notamment dans le domaine des interventions d'urgence. Cela m'a montré que n'est critiqué que celui qui essaye de faire quelque chose par ceux qui ne savent rien et le plus souvent ne font rien.

**Avez-vous pu prendre des initiatives ? Les avez-vous prises ? Qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

Oui, j'en ai prises...

A titre d'exemple, quand je suis arrivé en 1998, j'ai repris en main le bulletin de l'association qui végétait. Remis sur pied, il entretient depuis maintenant 10 ans nos relations avec le millier d'abonnés (adhérents, sympathisants, donateurs...) et les a fidélisés.

Quand ces initiatives ont bien fonctionné, cela m'a apporté une mise en valeur de mes compétences, ce qui n'est pas désagréable. Mais aussi une reconnaissance par les bénéficiaires ou les instances à qui nous avons apporté quelque chose. D'une manière plus générale, cela m'a apporté « beaucoup de bonheur », des apports fondés sur « l'affectif » bien plus que sur le « matériel ».

**Est-ce que des choses (temps, lieux/ espaces, personnes) vous ont manqué et que vous auriez souhaité trouver pour prolonger ou confirmer votre engagement ?**

En fait, j'ai pu en arrivant rencontrer les fondateurs de l'AUI, qui m'ont aussi donné l'envie de continuer car ils étaient déjà très malades et malgré tout vous transmettaient la joie de vivre et l'amour des autres. A l'AUI se pose le problème de la relève ; les piliers sont toujours les mêmes et ils commencent à fatiguer. La porte est ouverte aux jeunes mais personne ne veut entrer au comité directeur. Certains entrent, mais ne prennent pas en charge les responsabilités, ils ont même tendance à refiler la mise en place de leurs propositions aux anciens. On a une relève pour partir en intervention, pas pour assumer des responsabilités.

**Avez-vous des suggestions sur des facteurs qui pourraient favoriser un engagement pérenne au sein de l'association ?**

Non, malheureusement, je n'ai pas la « recette miracle »... Les gens ont de plus en plus de mal à s'engager sur du long terme, à prendre des responsabilités. La société devient de plus en plus égoïste. Les gens veulent travailler dans l'humanitaire, plus forcément y être bénévoles sauf avec les congés de solidarité...où pour la plupart ils vont vivre quelques choses d'intense ailleurs, pas trop longtemps...pour se donner bonne conscience ? Nous avons de plus en plus de gens qui souhaitent partir un mois pendant les vacances... mais sans formation, convaincus qu'ils ont la science infuse.

## Entretien avec Chantal F.

(réalisé le 29 août 2008 par Jean Bourrieau)

44 ans

Ancienne salariée du Centre de Beaumotte (délégation Franche-Comté de SJ)

### Situation antérieure et connaissance de l'association.

J'étais lycéenne, quand j'ai connu Beaumotte. Je ne sais plus si c'était par Laure, quand Claude<sup>39</sup> ou Jean<sup>40</sup> nous emmenaient en voiture au bahut à Vesoul, ou par Cathy<sup>41</sup>. J'ai dû connaître le centre par Laure, parce que le bahut, c'était en 1980-1981 alors que Cathy, a fait son premier stage d'insertion sociale à Beaumotte en septembre 1982.

### Famille et engagements.

Mon père, ouvrier à la laiterie de Loulans, était syndicaliste CGT. Je suis allé avec lui à des manifs, à Vesoul ou ailleurs. Je ne me rappelle plus où exactement. J'étais toute petite. Mais « ça m'a marqué ».

### Rencontre avec l'association

J'ai commencé à Beaumotte par un Contrat Jeune volontaire en 1985. Non en fait, j'avais déjà fait un chantier international à Héricourt en 1984.

Le contrat jeune volontaire, c'était d'abord assurer l'économat du Centre, mais aussi faire du chantier et de la remise à niveau en maths français avec les stagiaires.

C'est Jean Bourrieau qui m'a proposé ce Contrat. Ensuite il y a eu une réunion à Jeunesse et Sports avec Pascal Runge, (qui soutenait déjà Beaumotte à ce moment) et ma copine Marie-Pierre qui avait fait ou faisait un contrat jeune volontaire au CIJ de Vesoul (d'ailleurs elle y travaille maintenant) : elle m'en avait parlé et ça m'avait conforté.

### Connaissance antérieure du milieu associatif

Ma connaissance du milieu associatif était très scolaire, par ce que j'avais lu. Mais il y avait un fond très « républicain ». J'étais très marqué par ce type de choses. Je connaissais par ailleurs les Jeunesses communistes et la JOC dont faisait partie une autre copine J'ai aussi découvert la FCPE en étant déléguée élève au Conseil d'administration du lycée.

### Motivations à l'entrée dans l'association

J'étais à la recherche de quelque chose ; Et j'ai vu, en découvrant Beaumotte, qu'existait au centre une bonne partie de mon idéal et que je pouvais le mettre en oeuvre. :Le respect des gens, la participation active des gens, les décisions prises ensemble, ; je voyais que tout ça, c'était possible . Liberté égalité, fraternité, c'était ça..

J'ai été très attirée par ce que j'ai ressenti comme un côté « communiste ». Et j'avais là, au centre, le côté collectif du communisme.

### Parcours dans l'association.

Je n'avais pas d'objectif comme « un jour, je ferai ça ». C'est au fur et à mesure que les choses sont arrivées. Par exemple, quand je suis venue l'été remplacer un responsable parti en chantier, prendre la maison en main. Sauf quand Jean Bourrieau m'a poussée pour que je prenne des responsabilités.

---

<sup>39</sup> Claude Vanderkam, à ce moment là délégué régional de Solidarités jeunes en Franche Comté, est un des créateurs de l'Association du Centre de Beaumotte en mai 1979. Il est le père de Laure qui en 1980, était lycéenne au lycée Cuvier de Montbéliard.

<sup>40</sup> Jean Bourrieau, instituteur à la SES de Delle, est un des créateurs de l'association ; il y est alors bénévole. Salarié pour mettre en place le premier stage d'insertion sociale en 1982, il sera ensuite délégué régional de Solidarités Jeunesses, à la suite de Claude.

<sup>41</sup> Catherine, ou Cathy, est la soeur de Chantal. Habitant à 4 km du centre de Beaumotte, elle fait partie des jeunes de 16 à 18 ans qui ont fait le premier stage d'insertion sociale et professionnelle organisé par l'association en 1983-83, suite au rapport Schwartz.

Il m'a proposé plus tard de devenir salariée, j'ai décidé d'accepter et quand Christian, mon compagnon<sup>42</sup> a dit oui aussi, je me suis dit, « là, tu es au bord, tu sautes ou tu sautes pas ». Ensuite, c'est ce que j'ai dit à chaque nouveau salarié.

Au fur et à mesure que je prenais de l'assurance, des idées me venaient et je me disais, « ça, il faut le faire ! » Je ne faisais pas tout, mais j'essayais que d'autres le prennent en charge. Ca, c'est Jean qui me l'a appris.

J'ai pris une partie de ses fonctions, mais le fait que je sois une femme a changé des choses. On dit qu'un père et une mère ne tiennent pas leur bébé de la même façon. La mère le tient serré contre sa poitrine. Le père le tient au bout des bras, la tête vers l'avant. C'est pareil au centre. Alors que Claude et Jean disaient « je vais t'accompagner là où tu veux aller », Roberte<sup>43</sup> et moi disions « je vais t'accompagner, mais moi je serai là ». Le centre c'était mon nid, il y avait mes petits dedans, et moi je voyais tout ça.

Pour moi, tous les gens avaient la même valeur et méritaient d'être là. C'est ça aussi ce qui m'a motivé dans Beaumotte. Ca vaut toujours le coup d'essayer...

J'étais à Beaumotte à la fois bénévole et salariée.

### Des étapes.

Les étapes sont souvent venues par le départ d'un salarié. A chaque fois, il a fallu se-redistribuer les tâches. J'étais responsable du Centre depuis 1996. Les étapes, c'est le départ de Jean, puis celui de Jean Louis en tant que délégués régionaux.

Une autre étape, c'est le dossier d'habilitation ASE<sup>44</sup> que j'ai monté : C'est Jean qui avait fait le premier en 1992. Moi je l'ai monté en 1997. Et je me suis retrouvée là avec trois responsabilités : formation / ASE / structure, plus un peu de chantier.

Nouvelle étape quand, en 2000-2001, Virginie<sup>45</sup> prend le poste de délégué(e) régional (e) après Sébastien<sup>46</sup>, mais demande à ne pas avoir tous les rôles d'une déléguée régionale, ce que Solidarités Jeunesse accepte. Je récupère la coordination de l'équipe traditionnellement portée par le délégué régional et la gestion est faite de manière conjointe entre Virginie et moi.

Quand on a travaillé en supervision, le superviseur nous a dit qu'il y avait trois manières d'être « chef » dans une structure : charismatique / historique / compétent : A Beaumotte, il faut être les trois à la fois.

### Les apports de l'engagement.

L'association m'a apporté d'abord 15 années de formation qui correspondent au moins à 30 années à l'extérieur. Par exemple, bien que je n'ai pas de diplôme ni de qualification, la Directrice de la Protection Sociale du Département m'a embauchée comme conseillère ASE après mon expérience à Beaumotte, alors que je n'avais pas le profil officiel: c'est un apport de Beaumotte. Ca veut dire qu'une institution comme le Conseil général arrive à dépasser les règles pour embaucher quelqu'un qui lui semble compétent. Mais pour eux j'étais « Mme Beaumotte », ou « Chantal F. de Beaumotte ». Quand j'arrivais, c'est l'association qu'ils voyaient. J'avais déjà vécu ça quand j'ai déposé le dossier d'habilitation PJJ<sup>47</sup> : il y avait des critères d'agrément qui n'allaient pas, mais la PJJ avait réussi à les surmonter. Beaumotte est un projet qui déplace les montagnes. Les gens de l'association ont tellement de valeurs qu'il suffit de dire ce à quoi on croit, et c'est bon !

Souvent les gens nous respectent parce qu'ils voudraient bien être ce que l'on est mais qu'ils n'ont pas toujours le cran pour le faire.

Il faut se rendre compte des capacités et des compétences que l'on ressort d'un lieu comme ça ! Mon problème, pour la VAE que je prépare aujourd'hui, c'est que les responsables ne me croient pas : Effectuer la clôture des comptes, déposer un projet éducatif et pédagogique, justifier des fonds

<sup>42</sup> A ce moment là, être salarié au Centre impliquait d'y vivre. D'où la nécessité de consulter son conjoint et ses enfants...

<sup>43</sup> Robert Vermot Des Roches, présidente de l'association, devenue salariée, puis responsable du Centre.

<sup>44</sup> Aide Sociale à l'Enfance. Dossier d'habilitation auprès du Conseil général pour accueillir des mineurs et de jeunes majeurs.

<sup>45</sup> Virginie Cadiou, arrivée au Centre comme stagiaire de l'IUT de Tours (carrières sociales) devient déléguée régionale de Solidarités Jeunesse en 2000.

<sup>46</sup> Sébastien a connu l'association par les chantiers. Il y a effectué son objection de conscience, avant de prendre la suite de Jean-Louis comme délégué régional.

<sup>47</sup> Protection Judiciaire de la Jeunesse

européens, et embarquer une équipe dans une supervision, plus le boulot quotidien avec les personnes accueillies. Personne ne fait tout ça à la fois. Alors ils ne me croient pas.

Les apports, c'est d'abord de la confiance en nous. J'étais partagée avant Beaumotte entre « je suis quelqu'un de bien » et « je suis une merde ». C'est aussi tenter, oser, prendre des risques. Je ne savais pas faire ça avant Beaumotte ; Pour moi, il fallait que tout soit bordé.

Initiatives : à partir de chaque projet.

Des manques.

Mon départ de l'association a été dur. J'aurais attendu plus de soutien du Président. Mais c'est une histoire de personne. Tout le monde n'arrive pas à gérer l'affectif. Alors c'est moi qui ait dû organiser mon propre départ, d'un point de vue administratif comme affectif.

Heureusement que j'ai eu le boulot que je cherchais.

J'aurais aimé aussi du soutien par rapport à Solidarités Jeunesses. J'en ai eu un peu de Gilles<sup>48</sup>.

S'il y a un truc douloureux dans l'associatif, ou dans l'associatif à Beaumotte, je ne sais pas, c'est que tu es tellement passionnée par ce que tu fais, que les relations deviennent passionnelles aussi.

Beaumotte est une valeur sûre.

Il y a eu récemment une création de poste de directeur dans une structure psychopédagogique. Le responsable a dit « je vois deux personnes pour diriger la structure ». Et les deux étaient issus de Beaumotte : Jean-Luc<sup>49</sup> et moi. Mais nous étions l'un et l'autre sur d'autres projets.

De même, le Président du Conseil Général a dit que « quelqu'un qui a tenu à Beaumotte peut tout faire ».

Il sait ce qu'on est capable de gérer, de construire, d'inventer.

Tout ça, c'est la dimension collective de Beaumotte qui le permet.

Même si le centre évolue, il y a des trucs qui resteront.

Ce qu'on apprend à Beaumotte aussi, c'est à utiliser les bons mots selon les interlocuteurs. Ce n'est pas se prostituer, c'est connaître l'objectif, savoir comment l'atteindre, et se donner les moyens de le partager...C'est aussi apprendre à connaître le terrain qu'on va rencontrer.

Vous avez quitté l'association.

Ce ne sont pas les gens de l'association qui ont été déclencheurs de mon départ. Ce qui me pesait lourdement, c'est que ça faisait 15 ans que je me battais pour des gens qu'on accueille, contre des politiques, Etat ou collectivités, et que ça devenait trop lourd pour moi. Je n'avais plus le temps et la possibilité d'être sur le terrain. Tout ne devenait que contrôle par rapport aux financeurs.

Ce qui restait essentiel pour moi, c'était les personnes en difficulté. Et je commençais à privilégier cet aspect là et du coup, la dimension interculturelle devenait peau de chagrin. Il fallait laisser la place pour qu'il y ait une brèche dans laquelle quelqu'un comme Paola<sup>50</sup> puisse s'engouffrer. Depuis deux ans, je me disais « tant que tu seras là, l'insertion prendra trop de place ».

Suggestions.

Les permanents ne prennent pas assez le temps de s'occuper des gens qui passent, qui font des suggestions, qui veulent quelque chose. Or c'est de là que naissent aussi des parcours. Il faut développer au centre le bénévolat et la vie associative.

<sup>48</sup> Gilles Bourrieau, qui a vécu toute son enfance au Centre, est aujourd'hui Président de l'association et membre du Conseil national de Solidarités Jeunesses.

<sup>49</sup> Jean-Luc Belot. Arrivé en TUC au Centre de Beaumotte, puis responsable de formation. Il est aujourd'hui, après une formation, éducateur spécialisé dans une autre structure.

<sup>50</sup> Paola Melosa, Arrivée d'Italie comme volontaire long terme est aujourd'hui responsable de l'accueil.

## Entretien avec Sébastien N.

(réalisé le 13 octobre par A. Loustalot)

36 ans

Délégué régional Ile-de-France de Solidarités Jeunesses

### **Vous :**

Mon père était ouvrier chez Peugeot ; ma mère alternait les petits boulots et l'éducation de ses 5 enfants. Je suis issu, pourrait-on dire, d'une famille « en situation de précarité et peu cultivée ». Ils n'étaient pas engagés, même si mon père a pu siéger à quelques reprises au conseil municipal de notre village de Haute-Saône (entre 300 et 400 habitants).

Je suis un ancien mauvais élève. J'ai quitté l'école à 14 ans pour être « pré apprenti » boulanger. Cela ne s'est pas bien passé, je suis revenu au collège sur des classes aménagées jusqu'à l'âge de 16 ans. J'ai fait quelques petits boulots avant d'entrer au lycée pour finalement obtenir un Bac pro à 22 ans.

### **Votre rencontre avec l'association :**

A 14-15 ans, j'ai rencontré un club de spéléologie et j'ai commencé à pratiquer cette activité. A 19 ans, le président de ce club, qui était très investi dans la vie de son village, a organisé un chantier international et m'a sollicité pour que j'emmène les jeunes du chantier faire de la spéléo.

C'est donc cette année-là que j'ai rencontré le centre de Beaumotte, organisateur du chantier.

L'année suivante (1993), on m'a sollicité pour animer un chantier itinérant sur les Hauts du Val de Saône. Il fallait remplacer quelqu'un au pied levé ; c'est Jean-Louis, alors délégué régional SJ sur Beaumotte, qui me l'a proposé. Je n'ai pas compris ce qui m'arrivait, je découvrais tout cela... je ne savais pas ce qu'était un volontaire.

Et l'année suivante, on m'a de nouveau proposé d'animer un chantier itinérant, mais cette fois sur 6 semaines, et en plus, il y avait le projet d'impliquer ma commune. Chapeauté par le délégué régional SJ, j'ai sollicité ma commune, participé aux réunions du conseil municipal... j'ai fait un peu mes premières armes à ce moment là.

Je n'avais ni les compétences techniques, ni celle d'un animateur ; ce qui fait que je m'en suis sorti, c'est ma connaissance de la région.

1994, ce fut aussi l'année du Bac ; la tête prise par le projet de chantier, j'allais très peu en cours et je ne sais pas vraiment comment j'ai fait pour l'avoir...

### **Votre connaissance antérieure du milieu associatif :**

Je connaissais le monde associatif par l'association de spéléo ; j'étais un bénévole actif en son sein ; j'ai dû être secrétaire à un moment ; et je m'impliquais aussi au niveau départemental.

### **Vos motivations à l'entrée à Beaumotte :**

Quand on m'a proposé d'animer un chantier, j'ai été surpris, je n'avais aucune expérience. J'en ai été flatté et, porté par la fougue de la jeunesse, j'ai foncé tête baissée. Cela a été difficile (absence de compétences techniques, ne parlais pas anglais), mais ce fut très, très formateur.

Le même été, j'ai travaillé dans un centre éducatif (découverte du milieu) ; j'ai mal vécu cette expérience car les éducateurs étaient violents physiquement avec les jeunes ; cela contrastait avec les chantiers, qui représentaient un autre cadre ; j'ai pu comparé. Cela a joué dans mes motivations.

Durant le 2<sup>e</sup> été, j'ai voulu « transformer l'essai ». Et puis, il y avait une sacrée dynamique sur les Hauts du Val de Saône. Il y avait toute une équipe de jeunes locaux, mobilisés autour du concept de « Vivre et travailler au pays ». Ce fut quelque chose de sympa humainement : les samedis soirs, pendant que d'autres faisaient la fête, on se retrouvait et on préparait nos projets ; on fut accompagné par les gens de Beaumotte, soutenu par les municipalités... J'y forgeais des amitiés, j'y rencontrai ma compagne.

Je me rappelle qu'à ce moment, je voulais aussi véhiculer une autre image de moi, et de ma famille (les « cas soc » du village).

### **Votre parcours dans l'association :**

Rentrée 1994 ; le chantier itinérant était fini, j'avais mon Bac ; je ne savais pas ce que j'allais faire. La question du service national est arrivée ; je ne voulais pas faire mon service militaire ; je pensais faire mon service d'objecteur à la Fédération de spéléo et puis... il y a eu la possibilité de le faire à Beaumotte. Au départ, je voulais profiter du service pour partir, et puis, je découvrais Beaumotte. J'ai halluciné que quelque chose comme ça existe près de chez moi... je regrettais même de ne pas l'avoir rencontré plus tôt.

Beaumotte fut un lieu de formation, d'accompagnement... je me suis retrouvé entouré par une équipe solide, ce fut très important. Je dormais sur place, découvrais la vie d'équipe, participais chaque jour au chantier... j'ai même lancé un journal, ce qui m'obligea à me remettre au français. A 22 ans, je me retrouvais en situation de formateur avec des jeunes en insertion... Ce fut 2 ans de formation pour moi. Je prévoyais alors de m'engager, à la fin de mon service, dans une formation d'éduc car j'étais davantage intéressé par le travail fait avec les jeunes en difficulté qu'avec les jeunes volontaires.

A l'automne 1996, à la fin de mon service, il n'y avait pas de boulot qui m'intéressait à Beaumotte... je suis devenu ouvrier agricole tout en intégrant le CA du centre.

En septembre 1997, le poste de « responsable formation » s'est retrouvé vacant ; j'ai postulé ; j'ai été recruté ; j'y suis resté 3 ans. Puis Jean-Louis est parti ; il m'a proposé le poste de délégué régional (le reste de l'équipe aussi) ; il fallait quelqu'un qui connaisse la structure ; et je suis devenu délégué régional... Je ne connaissais que très peu SJ dans sa dimension nationale, je ne comprenais pas tout alors, absorbé par la formation à Beaumotte.

Comme délégué régional, je participais aux réunions du comité national (présence obligatoire) ; ce fut un lieu ressource ; j'avais l'impression de découvrir un nouveau monde. Je me suis impliqué dans la vie internationale par l'entrée insertion (programme *step by step*)... Parallèlement, entre 2002 et 2004, j'ai repris des études (DHEPS, diplôme des hautes études en pratique sociale) ; mon mémoire portait sur l'apport du volontariat à long terme pour des jeunes en difficultés.

En 2004, j'ai quitté le poste de DG, et je suis parti un an en Irlande, sous un statut particulier (à la fois volontaire et étudiant en 3<sup>e</sup> année). J'ai parfaits mon anglais.

En 2005, j'ai suivi ma compagne en Belgique ; j'y ai bossé comme éduc de rue. Mais, tant du côté professionnel qu'amoureux, ça n'allait pas vraiment. Quand on m'a proposé en mars 2006 le poste de délégué régional Ile-de-France, j'ai accepté.

Deux mois après, je soutenais mon mémoire de DHEPS ; j'ai obtenu la mention TB ; je n'étais « pas peu fier » ; mon mémoire reposait sur mon vécu de terrain, à Beaumotte... sur ma propre expérience donc.

Beaumotte fut une « super école »... avec la délégation Ile-de-France, j'ai eu envie de faire la même chose (lieu de vie, accueil de jeunes en insertion, implication locale...), mais en plus petit quand même. Le déménagement de Paris à La Ferté-sous-Jouarre (Seine-et-Marne), ce fut un désir et un délire avec ma collègue, suivi par notre CA...

Maintenant, on y est. Je partirai quand les actions seront consolidées.

#### **Pour quelles raisons, quelles motivations êtes-vous revenus à SJ ?**

Mon boulot du moment ne me passionnait pas. A SJ, je suis à la fois technicien, oeuvrant sur l'humain et ayant une action avec une dimension politique (définition, montage, mise en place des projets). Et puis, j'avais envie de me coltiner à de l'urbain.

SJ, c'est une machine et une famille. On est content d'aller aux CN, car on y retrouve des proches. Il y a forcément une part d'affect donc.

Je crois que ce qui m'a le plus poussé, c'est que j'ai une « formation - école » SJ, donc réexploitable dans cette structure ; et puis, je constate que j'ai toujours quelque chose à apporter à SJ...

#### **Que vous a apporté et vous apporte le fait de vous engager dans cette association ?**

- des compétences : diriger une association, gérer une équipe... je suis toujours dans l'autoformation ; j'ai appris beaucoup car avant, je fonçais seul ;
- au niveau personnel : de la confiance en moi (cela me renvoie à mon instituteur qui me disait que je ferais un bon ouvrier, et que déjà, je devais m'estimer content...)
- des rencontres humaines : j'ai un réseau international d'amis
- cela correspond à un engagement politique : je me considère comme un militant avant d'être un permanent

#### **Avez-vous pu prendre des initiatives ? Qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

A Beaumotte, beaucoup :

- comme « responsable formation », avec la mise en place d'actions internationales

- comme DR : je disposais d'une grande autonomie, j'ai mis en place des chantiers nouveaux

En Ile-de-France : j'avais carte blanche (déménagement à la Ferté) ; et puis, quand on veut organiser des chantiers en périurbain, on est obligé d'innover.

Ce que ça m'a apporté ; disons qu'aujourd'hui, je suis le cadre dans lequel les nouveaux peuvent prendre des initiatives... je transmets ce que j'ai appris à Beaumotte.

**Voyez-vous des étapes - temps, lieux /espaces, rencontres - moments clés qui vous ont engagé davantage au sein de l'association ?**

Il y eu un peu de tout : des temps : les chantiers, qui sont aussi des lieux, où on m'a fait confiance pour animer un chantier ; je n'aurais jamais découvert Beaumotte s'ils n'étaient pas venus faire un chantier à côté de chez moi ; le chantier est un « outil de mobilisation »

Il y eu ensuite une sorte d'empilement de choses ; le CN par exemple est un lieu d'expression du vécu de terrain ; c'est très important car c'est l'expérience de terrain qui te donne le droit de causer ; ça permet d'offrir à tous une place au sein de la structure, on est à ton écoute.

Le CA de Beaumotte fut un lieu important : on y est accueilli, écouté...

Il y a bien sûr eu mon service civil ; une fois là-dedans, j'étais lancé.

**Avez-vous des suggestions sur des facteurs qui pourraient favoriser un engagement pérenne au sein de l'association ?**

SJ réfléchit aujourd'hui à une réorganisation de son mode de fonctionnement pour mieux intégrer les nouveaux ; les CN ont laissé la place à des week-end vie associative.

Pour moi, il y a une vérité : pour que des jeunes s'impliquent de manière pérenne, il faut qu'ils soient entourés car ils peuvent avoir des envies, mais pas les compétences ; c'est ce qui a marché pour moi. Pour accompagner les jeunes, il faut une stabilité de l'équipe.

Par rapport à mon parcours, je dirais que je me suis davantage formé sur les actions que dans le cadre de formations spécifiques. Ces réunions de formation doivent surtout être des lieux où les jeunes viennent prendre des choses pour compléter leur autoformation.

## Entretien avec Jacques M.

(réalisé le 18 septembre par A. Loustalot)

46 ans

Salarié des Compagnons bâtisseurs Bretagne

### **Vous :**

Mon père était à l'origine boulanger. Après son service national (deux ans dans les paras en Algérie), il est devenu mécanicien aux Chantiers de l'Atlantique. En raison de son métier, nous avons beaucoup déménagé (ma mère était au foyer) ; nous vivions généralement en caravane ; j'ai également passé un an à Madagascar. J'ai fréquenté 14 écoles différentes (changement une à deux fois par an). Une enfance faite de déplacements, ça laisse forcément des traces. Cela influe sur la manière dont tu rentres en relation avec autrui. Puis, en entrant au collège, je suis allé vivre chez mes grands-parents paternels dans la Manche (grand-père dans la marine).

Ni mes parents, ni mes grands-parents, n'étaient engagés politiquement ou d'un point de vue syndical.

Au niveau de ma scolarité, j'ai obtenu un Bac F3 (électrotechnique) en 1980. Le « manuel » fait partie de la famille, il y avait toujours un atelier à la maison, ça a influencé les choses.

Après le lycée, j'ai travaillé deux ans, de manière épisodique, dans la réparation de jeux électroniques des cafés (1980-1982).

Puis en 1982, j'ai rencontré ma compagne actuelle Marie-Claude. On a fait un tour de France à moto pendant un an, tout en vivant de petits boulots.

En 1983, de retour dans la Manche, j'ai demandé et obtenu le statut d'objecteur de conscience. Mais la Basse-Normandie était un désert associatif, nous sommes venus en Bretagne. J'ai effectué mon service civil dans une auberge de jeunesse rennaise de 1984 à 1986.

### **Votre connaissance antérieure du milieu associatif :**

La période 1982-1985 était marquée par les grands rassemblements anti-nucléaires, la non violence, la lutte contre la militarisation, des mouvements comme Jeûne international pour la vie... Marie-Claude a fait une des grandes marches entre Rennes et Paris, avec des organisations comme le Mouvement des objecteurs de conscience, le Mouvement pour une alternative non violente, la CIMADE...

J'ai rencontré ces organisations un peu par le réseau des motards où étaient présents quelques militants, mais surtout par des relations de Marie-Claude (dans le scoutisme, ou via une communauté à Avranches d'anciens prêtres évangélistes...). De relations en relations, en participant à des actions locales autour de l'anti-nucléaire, j'ai rencontré ces organisations.

Puis, c'est le Mouvement des objecteurs de conscience qui a joué un rôle très important. C'est par son biais que j'ai trouvé un lieu d'affectation pour mon service civil. Le MOC était un pôle très militant à l'époque (actions « On arrête tout »<sup>51</sup>, libération d'objecteurs emprisonnés...). Il travaillait avec les anarchistes rennais réunis au sein du CHAR (Comité de harcèlement antimilitariste rennais).

### **Votre rencontre avec l'association :**

Il y avait sur Rennes une Maison d'information sur la non violence (MINV), qui éditait un bulletin. J'en ai été le président jusqu'à sa fermeture au début des années 1990. La MINV cherchait un objecteur à mi-temps. C'est alors que les Compagnons bâtisseurs qui étaient agréés pour l'accueil ont mis à disposition un de leurs objecteurs, Alain qui était à mi-temps sur le centre de formation de l'association). Il y avait à ce moment un lien très fort entre les CB et les réseaux pacifistes et antimilitaristes. Je me rappelle de ma première rencontre avec les CB, c'était lors d'une projection d'un documentaire sur Gandhi organisée par la MINV dans le local des CB. L'association ne comptait à l'époque que trois salariés, tous (je crois), anciens objecteurs.

### **Vos motivations à l'entrée dans cette association (de chantiers) :**

En fait, lors de mon service civil, j'étais dans une annexe d'une auberge de jeunesse qui était dans un centre de quartier. Je m'occupais de l'intendance et du service. J'ai alors beaucoup échangé avec les éducateurs du centre de quartier et je me suis branché sur le montage d'une salle pour les jeunes. A la fin de mon service en 1986, le centre m'a proposé le poste d'animateur. J'ai accepté mais je n'avais aucune formation dans le domaine, cela a été difficile. J'ai donc décidé de démarrer une formation DEFA en 1987.

Pour réaliser mon premier stage, je suis allé voir les CB, via Alain. J'ai fait ce stage en 1988 dans une des premières équipes de jeunes des chantiers d'insertion. Au cours de ce stage, je me suis retrouvé à

<sup>51</sup> Mouvement réclamant une durée égale entre le service civil des objecteurs et le service militaire.

suppléer l'animateur technique qui est parti. Je me suis retrouvé en situation d'encadrant technique alors que je n'avais aucune compétence dans le bâtiment. Puis, je suis revenu aux CB pour mon second stage, en travaillant sur le projet de mise en place du premier « atelier de quartier » et sur les effets sociaux de l'accompagnement. Le jour de la fin de ce stage, j'ai signé mon premier contrat de travail.

Mes motivations étaient multiples : intérêt pour les relations avec les gens des CB, envie d'être sur quelque chose « qui bouge », intérêt technique... Je n'avais qu'une vision vague d'où je pouvais trouver du boulot, mais il fallait que j'en trouve (compagne à temps partiel, un enfant). Il y a donc une bonne part d'opportunité dans le fait que je sois entré aux CB.

Il n'y a pas eu de procédure de recrutement avec offre d'emploi ; je n'ai même pas eu d'entretien d'embauche.

#### **Votre parcours dans l'association :**

J'ai été animateur technique seulement 4 mois. Puis, je suis devenu délégué régional (1991), puis chef de projet à l'embauche d'un directeur de structure (1994). Les CB étaient en pleine croissance. Il y a eu jusqu'à 4 chefs de projets.

Je suis passé au montage de projet, tout en continuant à exploiter mes compétences techniques (ce qui était plus facile pour moi que d'être animateur dans une maison de quartier).

Parallèlement, j'ai repris une formation. J'ai réalisé un bilan de compétences, passé une licence, puis une maîtrise orientée sur le développement local. J'ai suivi la formation de DEDPAD (diplôme d'état de directeur de projet d'aménagement et de développement), mais sans la valider.

Les CB m'ont alors proposé un poste de directeur adjoint pour créer un pôle de direction.

Ayant toujours été salarié des CB, je n'ai jamais été administrateur ; je n'ai pas non plus participé à des chantiers week-end. Par contre, je me suis investi dans une des entreprises d'insertion créées par les CB (PICTOR 35, créée en 1995) ; j'en ai été le président de 1997 à 2006.

Enfin, en février 2006, l'association nationale CB s'est retrouvée dépourvue de direction. J'ai accepté d'en assumer l'intérim durant un an.

#### **Pour quelles raisons, quelles motivations êtes-vous restés dans l'association ?**

Au sein des CB, beaucoup de choses ont bougé et j'ai participé au développement de quasi toutes les nouvelles actions (antenne à Brest, autoconstruction...). J'étais dans une dynamique de montage, de création... Et puis, le fait de faire en parallèle une formation m'a permis d'articuler la théorie et une mise en pratique. C'est sûrement pour cela que je suis toujours ici. Participer au développement d'actions différentes m'a permis de trouver un équilibre. Les sollicitations de la part de partenaires pour monter de nouveaux projets sont motivantes.

J'ai accompagné l'évolution des CB, c'est-à-dire que les CB ont évolué, moi aussi (trois enfants, rapport au temps différent avec la structure...).

#### **Voyez-vous des étapes - temps, lieux /espaces, rencontres - moments clés qui vous ont engagé davantage au sein de l'association ?**

En fait, il s'agit surtout pour moi d'opportunités : l'association recherchait des compétences, et j'étais disponible et présent à ce moment là.

Sinon, ce sont surtout des personnes qui ont fait que j'ai pris davantage de responsabilités, notamment Jean-Marie à qui j'ai succédé au poste de délégué régional. Nous avons beaucoup travaillé ensemble avant, puis il m'a transmis son poste.

Tout cela était surtout conjoncturel. Suite à mon bilan de compétences et ma formation, je me suis posé la question de rester ou non. C'est le développement de nouveaux projets au cours de ma formation qui m'a fait resté.

#### **Que vous a apporté / apporte le fait de vous engager dans cette association ?**

##### **Avez-vous accédé à des responsabilités nouvelles ? Si oui, qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

On ne reste pas 20 ans dans une même association si on n'est pas investi sur le projet.

Au départ (1994), j'ai refusé le poste directeur car je ne voulais pas faire de la gestion de structure et de personnel. Puis, en 2001, j'ai accepté le poste de directeur adjoint et je me suis retrouvé à faire cela ; j'ai été forcé de fait, mais cela m'a apporté de nouvelles compétences. Par contre, j'ai un regret, celui d'avoir moins de contact avec le concret, avec les familles ; il y a longtemps que je ne suis pas allé sur un chantier. Le technique me manque énormément. Mes nouvelles responsabilités m'apportent des choses, mais elles me mettent à distance du terrain... c'est inévitable avec certains postes à responsabilités.

Du coup, je souhaite favoriser l'expression des VLT qui eux sont sur le terrain ; ce sont des « emmerdeurs salutaires ».

## Entretien avec Géraldine M.

(réalisé le 11 septembre par A. Loustalot)

32 ans

Ancienne salariée des Compagnons bâtisseurs Bretagne

### **Vous :**

Après le lycée, j'ai fait une Fac de psycho à Tours, deux fois une première année, puis je suis entrée à l'IUT Carrières sociales, mais je n'ai pas réussi le DUT. Si la fac, c'était en attendant de réussir un concours, j'ai trouvé l'IUT trop universitaire. Je recherchais une formation professionnalisante dans le travail social, et pas trop universitaire. J'ai finalement obtenu le BEATEP (à l'Institut du travail social de Tours) en 1999.

J'ai alors travaillé dans un CAT et dans des centres d'hébergements pour adultes dans le département. J'ai ensuite voulu changer de support de travail et d'objectifs, sortir de l'insertion sociale globale pour cibler l'insertion professionnelle. J'ai alors fait une formation de conseiller en insertion professionnelle en 2004-2005.

Mon père était ouvrier (tôlier) et ma mère était au foyer. Aucun des deux n'avait un engagement politique ou syndical.

### **Votre rencontre avec l'association :**

J'ai rencontré les CB par Florian, avec qui j'étais partie au Québec comme animatrice, et qui était alors volontaire à long terme. J'ai fait une démarche de demande d'information auprès de la coordination volontariat qui se trouvait à Tours. La coordinatrice que j'ai rencontrée m'a proposé de participer à des chantiers week-end sur Tours. Cela m'a intéressé, autant de participer au projet de l'association qui me plaisait, que pour voir à quoi pouvait ressembler le volontariat à long terme. J'avais un peu l'idée de faire un volontariat, mais sans que ce soit concret du fait d'une vie de couple.

### **Votre connaissance antérieure du milieu associatif :**

Avant d'arriver aux CB, je me suis investie dans plusieurs associations. J'ai notamment été visiteuse de malades en milieu hospitalier et investie dans une association de coopération avec la Palestine où je suis allée en 1997 ou 1998. J'ai participé au conseil d'administration de cette petite association locale.

Pendant mes études, je suis également partie plusieurs étés au Québec, d'abord comme animatrice dans un centre de loisirs (dans le cadre d'une opération de jumelage), puis comme animatrice de colonies de jeunes Français partant au Québec.

### **Vos motivations à l'entrée dans cette association (de chantiers) ?**

L'entrée aux CB s'est surtout faite en raison des valeurs portées par cette association : entraide, partage, échange...

Le choix de faire un volontariat à long terme a été possible par « une situation personnelle plus favorable » (je ne vivais plus en couple). C'était pour moi une « étape personnelle », une « sorte de rupture avec ma vie d'alors », notamment « par rapport à la consommation », par une « recherche de liens plus concrets ». Je souhaitais utiliser le chantier comme un support pour développer des valeurs d'échange et de partage. Je recherchais le travail avec les familles et je voulais « faire vivre le projet » de l'association. Par contre, la vie communautaire (en équipe) n'était pas moteur dans ma démarche.

### **Votre parcours dans l'association :**

Au départ, avant mon volontariat, j'ai participé à des chantiers week-end à Tours, mais également à un projet de l'association CB Centre (création d'un centre de formation à l'habitat écologique pour les familles défavorisées).

Puis, au cours de mon volontariat, j'ai représenté l'équipe des VLT de Rennes au sein du conseil d'administration. Ce qui me plaisait, c'était l'engagement assez dynamique au sein de l'association, de participer à la réflexion autour de l'association et de ses projets.

J'aurais souhaité prolonger mon engagement comme volontaire pour l'aspect chantier qui m'incitait à poursuivre, mais la vie commune ne me plaisait plus. Et j'avais également peur qu'une « déconnexion » plus longue soit un handicap pour trouver un travail.

Une des salariées des CB Bretagne m'a alors proposé un poste de salarié, comme « accompagnatrice des publics en difficulté ».

**Pour quelles raisons, quelles motivations êtes-vous restés dans l'association ?**

Je trouvais le support des chantiers intéressant pour favoriser une insertion professionnelle. La proposition d'emploi correspondait à ma formation, et s'apparentait à une mise en pratique suite à ma formation.

**Voyez-vous des étapes - temps, lieux /espaces, rencontres - moments clés qui vous ont engagé davantage au sein de l'association ?**

Il n'y a pas vraiment de cause à effet entre mes premiers engagements et les autres qui ont suivis. Le volontariat et le salariat sont bien deux choses différentes.

S'il faut trouver des moments plus marquants que d'autres :

- les chantiers week-end : ce sont eux qui m'ont donné envie de m'investir. Ce fut la découverte des chantiers, la possibilité de toucher à tout et que tout ça se fasse dans une ambiance très simple, assez spontanée ; un échange avec des bénévoles très différents, notamment au niveau de l'âge. C'était quelque chose que je n'avais jamais trouvé ailleurs, comme une impression de revenir à des relations simples qu'on avait peut-être avant et qu'on a perdu maintenant. Ce fut quelque chose de nouveau.
- Un chantier auprès d'une famille quand je fus VLT m'a particulièrement marqué. C'était une personne atteinte de la sclérose en plaque et il fallait aménager son logement en fonction de son handicap. Je retiens ce chantier parce qu'on a beaucoup réfléchi avec notre animateur technique à comment intégrer cette personne dans la réalisation des travaux et à comment gérer son handicap au quotidien. On a fait un gros travail là-dessus.

**Que vous a apporté / apporte le fait de vous engager dans cette association ?**

Les apports du volontariat :

- des capacités au niveau technique (lié au bâtiment), que je peux réutiliser maintenant, même au niveau professionnel ;
- la découverte d'un mode de vie que je ne connaissais pas, au niveau financier, de la vie commune...
- permettre de connaître un autre statut (ni bénévolat, ni salariat) qui change complètement les choses, qui donne une dimension autre à son implication

Les apports du salariat : j'ai surtout découvert les limites de l'insertion et du militantisme de l'association ; le contexte politique (exemple des quotas de sorties positives dans les dispositifs d'insertion) et la dépendance vis-à-vis des financeurs limitent les actions ; il y a ainsi un gros décalage entre la revendication d'éducation populaire et les réalisations du terrain.

Cela m'a amené à me questionner sur ma volonté de retravailler dans l'insertion et j'hésite entre ce secteur et le bâtiment.

**Ce qui faisait sens pour vous lors de votre engagement, l'avez-vous trouvé ?**

Oui ; complètement pour le volontariat ; je mettrais un peu plus de bémol à propos du salariat.

**Avez-vous accédé à des responsabilités nouvelles ? Si oui, qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

J'ai été représentante de l'équipe VLT au sein du conseil d'administration des CB Bretagne. J'y ai surtout rappelé que la représentation des VLT au sein du CA impliquait une distribution de la parole aux VLT, de parler doucement quand il y avait un VLT étranger... car il fallait en vouloir pour se faire entendre.

Ce fut un espace d'expression, mais cela ne m'a pas vraiment apporté.

**Avez-vous pu prendre des initiatives ? Les avez-vous prises ? Qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

Oui, sur les chantiers et lors de leur préparation ; j'ai acquis une maîtrise de savoir-faire techniques.

**Est-ce que des choses (temps, lieux/ espaces, personnes) vous ont manqué et que vous auriez souhaité trouver pour prolonger ou confirmer votre engagement ?**

Une meilleure organisation de l'association en général et une meilleure écoute et prise en compte des besoins des salariés et des volontaires pour apporter des solutions adaptées.

**Vous avez quitté l'association :**

Non, je suis toujours adhérente. Et si une association CB se reconstitue à Tours - je réside maintenant en Touraine - j'accepterais de me réinvestir au CA.

**Avez-vous des suggestions sur des facteurs qui pourraient favoriser un engagement pérenne au sein de l'association ?**

Je peux parler pour les CB Bretagne : une meilleure prise en considération des personnes et de leur engagement ; une meilleure organisation (davantage d'anticipation au niveau des actions et du travail en général).

**Entretien avec Chrystèle J.**

(réalisé le 9 septembre par A. Loustalot)

38 ans

Salariée des Compagnons bâtisseurs de Tours

**Vous :**

Mes parents étaient tous les deux fonctionnaires (père ouvrier dans un CHU, mère institutrice). Tous les deux étaient syndiqués, mon père étant élu du personnel. Ce sont des « soixante-huitards de gauche ». Je pense qu'ils ont eu une influence, car il y avait beaucoup de discussion à la maison.

J'ai fait une seconde au lycée mais cela ne m'intéressait pas beaucoup et j'allais peu en cours. J'ai donc fait un CAP de vendeuse (1987-1989) et à 17 ans, je travaillais en apprentissage dans un magasin de Tours. Je m'intéressais à la partie secrétariat et il m'arrivait d'aller donner un coup de main au bureau du magasin. Je me suis rendu compte que j'étais intéressée par la comptabilité et j'ai suivi une formation dans un institut (1989-1990), mais je n'ai acquis que des certificats de compétences et non un diplôme. Je suis resté dans le même magasin, comme secrétaire, jusqu'à ma première grossesse. Le magasin étant en difficulté financière, j'ai été licenciée.

S'en est suivie une période de chômage - mère au foyer (1992-1993), puis un contrat comme caissière, avant d'arriver aux CB en 1995.

**Votre rencontre avec l'association :**

J'ai vu une annonce au service emploi de la mairie de mon village. Les CB recherchaient une secrétaire comptable. J'ai été embauchée en CES.

**Votre connaissance antérieure du milieu associatif :**

Aucune.

**Vos motivations à l'entrée dans cette association (de chantiers) :**

Uniquement professionnelles. Le fait que ce soit une association n'évoquait rien pour moi. Mais si ça n'avait pas été une association, je n'aurais pas pu progresser comme je l'ai fait.

**Votre parcours dans l'association :**

J'étais en CES, mais je ne disposais pas de diplôme. Le délégué régional avec lequel je travaillais, Pierre (Mission administrative et financière - MAF), en binôme a abordé la question de ma qualification ; je souhaitais avoir un diplôme dans le domaine. Comme l'association CB avait quelques difficultés financières, les deux délégués de l'association (Pierre et Sophie) ont réduit leur temps de travail pour permettre le financement d'un contrat de qualification, que j'ai fait entre novembre 1996 et août 1998. J'ai obtenu mon Bac Pro. Pierre m'a beaucoup accompagné dans le cadre de ma formation, tout en me permettant d'expérimenter ce que j'apprenais en formation (par exemple, j'ai mis en place une comptabilité analytique).

A la rentrée 1998, je suis passé en CDI, à temps partiel par manque de financements.

Je n'ai pas envisagé d'engagement comme bénévole, par exemple dans les chantiers week-end (raisons familiales) ; mais il m'arrivait de m'investir bénévolement (hors des heures de travail) quand cela était nécessaire, plutôt sur les tâches de secrétariat-comptabilité.

**Pour quelles raisons, quelles motivations êtes-vous restés dans l'association ?**

Déjà, j'aime ce que je fais au niveau professionnel ; et je me sens bien dans cette association : ambiance avec les collègues. Et je pense que ce que fait l'association est une bonne chose pour les familles touchées.

**Voyez-vous des étapes - temps, lieux /espaces, rencontres - moments clés qui vous ont engagé davantage au sein de l'association ?**

Ce sont surtout des personnes qui ont joué ce rôle : Pierre et Sophie, mais aussi Vincent, un animateur technique ; j'appréciais les discussions que j'avais avec lui, elles étaient enrichissantes.

J'ai peu participé aux rencontres extérieures ou celles des CB nationaux (hormis quand il n'y avait plus de délégué sur la MAF). Je ne pouvais pas en raison de contraintes horaires, mais aussi, c'était difficile (et ça l'est toujours) d'aller à des réunions avec des personnes que je ne connaissais pas...

A un moment, des administrateurs m'ont proposé de devenir déléguée sur la MAF. J'ai refusé car il y avait beaucoup de relations avec les partenaires, et je ne maîtrise pas les dispositifs, ne maîtrise pas la dimension politique des projets, et je ne suis pas à l'aise dans les négociations. J'ai refusé pour les mêmes raisons une proposition de devenir délégué régionale (chef de projet).

**Que vous a apporté / apporte le fait de vous engager dans cette association ?**

Cela a été un enrichissement personnel assez important, mais aussi une ouverture d'esprit, en sortant de mon cocon. Une ouverture par la découverte des conditions de vie des familles touchées, mais d'une manière plus générale, sur l'ensemble des choses... Les volontaires qui passent dans l'association représentent un enrichissement permanent... C'est aussi par l'association que j'ai mis pour la première fois les pieds dans un tribunal, lors de la liquidation de l'association...

**Avez-vous accédé à des responsabilités nouvelles ? Si oui, qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

Lors des périodes difficiles (vacances de la MAF, liquidation...), j'ai assumé de nouvelles responsabilités (gestion de la liquidation, représentation auprès des partenaires...). Cela m'a beaucoup appris professionnellement, mais m'a aussi donné confiance en moi sur des choses où j'étais mal à l'aise (négociation). La liquidation m'a amené aussi à représenter l'ensemble des salariés auprès du tribunal. J'y allais déjà en tant que comptable, j'ai donc accepté d'être la représentante de l'équipe.

Je n'avais pas voulu être la représentante des salariés au conseil d'administration quand ce poste a été créé. Aujourd'hui, après cette expérience, je pourrais représenter mes collègues au sein d'une instance.

**Avez-vous pu prendre des initiatives ? Les avez-vous pris ? Qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

Oui, tout le temps, dès mon arrivée (à titre d'exemple, la mise en place de la comptabilité analytique). Je pense d'ailleurs que c'est pour ça que je suis resté aux CB. Ceux qui sont encore là aux CB le sont parce qu'ils ont pris des initiatives, sinon on ne reste pas plusieurs années ici.

Ces prises d'initiative m'ont permis d'évoluer. Ces initiatives résultaient aussi de la concertation avec les collègues, du coup, cela apprend l'écoute, l'expression, le dialogue.

**Avez-vous des suggestions sur des facteurs qui pourraient favoriser un engagement pérenne au sein de l'association ?**

Je trouve qu'aux CB de Tours, il y a déjà beaucoup d'engagements pérennes. Car cela repose sur l'ambiance, l'accueil qui est fait ici des nouveaux arrivants, les relations qui se créent entre les personnes ; mais si le contact se passe mal, les personnes ne restent pas...

**Entretien avec Mathieu M.**

(réalisé par A. Loustalot le 5 octobre)

33 ans

Ancien administrateur des Compagnons bâtisseurs Centre

**Vous :**

Ma mère a été, selon les périodes, mère au foyer et infirmière panseuse. Mon père est cadre commercial dans une entreprise de placoplâtre. Ce ne sont pas des personnes militantes dans des organisations quelle qu'elles soient.

Après le collège à Gouvieux (Oise), j'ai rejoint un lycée de Beauvais, en internat. J'étais en F4 (génie civil). En seconde, mon prof de français m'a proposé de rejoindre une section générale (français) ; mais je ne souhaitais pas forcément bosser. La filière où j'étais me convenait, plutôt tranquille, et j'ai passé mon Bac F4. Après le Bac, je me suis inscrit en fac de math à Amiens ; j'ai arrêté après le premier semestre...

J'ai alors fait des petits boulots, puis je suis parti en Angleterre. J'avais trouvé un hébergement sur place, j'y suis resté 7 mois en 1995-1996. L'Angleterre, c'était pour couper les ponts, faire autre chose... je partais sans projet précis. J'ai choisi l'Angleterre parce que je connaissais un peu la langue et que c'était un pays voisin, si j'avais envie de rentrer, c'était plus simple...

De retour en France, je suis entré en fac d'Anglais (Amiens). J'ai eu ma première année, mais je ne faisais pas grand-chose et j'ai repiqué ma deuxième année. Je faisais parallèlement des petits boulots à côté, c'est peut-être ce qui me fixait un peu dans tout ça...

**Votre connaissance antérieure du milieu associatif :**

Durant le lycée et les premières années de fac, je n'étais pas porté sur l'action collective. Je participais aux manifs, mais sans rejoindre une asso ou un syndicat. Je connaissais les associations, les principales type ONG ou celles que je pouvais voir à la fac.

C'est en quittant Amiens et l'université que je me suis tourné vers les associations. Je bossais sur Paris et j'ai cherché à m'investir dans des projets. Mais je n'étais pas sûr de moi, de ce que je voulais faire exactement. J'avais envie de faire des choses qui ne soient pas du travail salarié avec lequel j'avais du mal. Je me rappelle plus bien, j'ai donné un coup de fil quelque part et je me suis retrouvé bénévole au SAMU social. Durant l'hiver 98-99, j'ai fait l'accueil dans une cantine, il fallait offrir une présence humaine, une écoute ; cela m'a beaucoup marqué, c'était éprouvant et j'étais plutôt fragile à cette époque-là ; j'ai arrêté au bout de quelques mois.

**Votre rencontre avec l'association :**

C'est après cette expérience de bénévolat qu'est arrivée la question du service national. Je ne venais pas d'un milieu familial où s'affirmait le sentiment de devoir quelque chose à l'armée (même si il y avait des officiers dans la famille élargie). Parallèlement, j'étais dans un choix de refus, de contestation : je voulais ou faire de la musique dans l'armée, ou ne rien faire. Faire de la musique, ça n'a pas été possible... Alors... Je ne sais plus comment le choix de l'objection est arrivé. C'était plutôt une idée étrangère à ma famille ; j'ai dû faire des recherches sur comment éviter l'armée... J'ai trouvé le statut...

Le choix de l'objection revenait du coup à un choix d'orientation. Je me suis alors tourné vers les associations. Cela correspondait davantage à la façon dont je pouvais voir la vie : dans ce côté altruiste que je ne verbalisais pas encore, dans ce côté constructif... de sortir d'une activité répondant uniquement à des impératifs alimentaires. Cette dimension restrictive du travail, c'est ce qui faisait que j'avais du mal à m'orienter avant. J'avais besoin de faire pour les autres, ce qui équivalait à donner du sens à ma vie, un sens dynamique (par rapport à la glandouille, l'alcool, etc. d'avant) et constructif (ne pas rester uniquement dans le « je ne suis pas d'accord ! »).

En choisissant l'objection, je décidais donc de me tourner vers des milieux relativement inconnus : l'associatif, le militant...

J'ai trouvé les CB dans le listing des associations ; je n'avais alors aucune attache particulière ; j'étais libre de mes mouvements... ; j'ai atterri à Tours, au sein de l'équipe de VLT.

**Vos motivations à l'entrée dans cette association (de chantiers) :**

Il y avait une dimension communautaire : être avec des « pairs », des gens avec une démarche proche de la mienne. Je voulais investir un lieu qui ne serait pas totalement décalé avec ma pensée, mes valeurs. L'association CB a représenté un lieu sécurisant. Je me suis dit « Tiens ça existe ! » ; ce genre de lieu

était étranger pour moi avant. Par rapport aux associations et aux syndicats étudiants, les CB n'étaient pas seulement dans le discours, mais aller au-delà ; ils étaient en phase avec la réalité.

Et puis, il y a eu l'accueil ; j'ai eu l'impression qu'on faisait une place aux gens qui arrivaient<sup>52</sup>. Je sentais que je pouvais être en accord avec ce que j'avais au fond de moi... j'avais besoin de cohérence (avec mes idées politiques, sur la vie, mes valeurs), et je trouvais enfin du travail qui avait du sens.

#### **Votre parcours dans l'association :**

J'ai été VLT : 20 mois au titre du service national, + 3 à 4 mois.

Puis, j'ai été 2 ans administrateurs. J'avais précédemment été représentant de l'équipe VLT au sein du CA de Tours.

Je suis devenu administrateur parce qu'on me l'a proposé, notamment pour faire le lien entre les CB et l'association Archéologie pour tous dans laquelle j'ai été embauché comme animateur après mon volontariat<sup>53</sup>. J'ai accepté parce que c'était une façon de rester intéressé et investi dans l'association, de poursuivre ce que j'avais commencé comme VLT. Mais, comme je résidais dans un département voisin, je n'ai pas vraiment eu à gérer des choses compliquées.

Je n'ai pas envisagé un engagement comme salarié : j'avais trop d'idées préconçues sur le salariat, c'était trop en décalage avec la façon dont j'étais arrivé aux CB. J'étais arrivé comme bénévole, je ne m'y voyais pas comme salarié ; je ne voulais pas, d'une certaine façon, être redevable de mon salaire aux CB.

#### **Pour quelles raisons, quelles motivations êtes-vous restés dans l'association ?**

Je me sentais investi d'un devoir de mission au sein de l'association, notamment dans le fait d'être présent comme ancien volontaire, qui plus est dans un contexte de fort débat autour du volontariat. Et puis, j'avais envie de rester en contact avec d'autres anciens VLT, très présents dans l'association de Tours, et d'être comme eux porteurs des objectifs de l'association.

Je voulais aussi rester en contact avec d'autres personnes de l'asso... le côté humain a été super important.

Je crois que cela m'évitait aussi de faire le point sur mon volontariat.

Enfin, les valeurs de départ ne m'avaient pas quitté avec la fin de mon volontariat ; et en plus, il y en avait des nouvelles.

Mais je dois reconnaître que même si j'avais comme un sentiment de devoir, je n'ai pas fait grand-chose.

#### **Que vous a apporté / apporte le fait de vous engager dans cette association ?**

Plein de choses : un peu plus de confiance en moi ; une image plus positive de ce que je pouvais faire ; de prendre des risques... cette association était un lieu sécurisant qui permettait de prendre en même temps des risques ; cela m'a aidé à m'affirmer. Par exemple, je participais à des réunions où je ne connaissais rien du fonctionnement, mais je ne me sentais pas freiné par l'absence de compétences, ou par le fait que je n'arrivais pas à construire des raisonnements idéologiques.

J'ai pu prendre conscience de ma valeur. Je me rappelle, ça m'a marqué, que c'est dans cette asso qu'on m'a dit que j'étais « fédérateur ». Ce fut surtout des apports en terme de découverte personnelle.

Mais il y eu aussi la découverte de gens, de la différence dans des personnes avec qui tu te sens en même temps proche ; j'y ai appris l'humilité. Et puis, cela m'a permis de voir le monde d'une manière un peu moins manichéenne, comme je le voyais auparavant.

Les CB ont vachement changé mon « inorientation » ; j'ai entrepris aujourd'hui des choses que je n'aurais jamais faites si je n'y étais pas passé. Les CB, c'est comme une structure « identificatoire ». Il y a quelque chose de cet ordre là : avec cette expérience, j'ai résolu une partie des problèmes que je me posais et qui m'empêchais tout simplement de vivre.

D'un point de vue professionnel, mon passage aux CB a forcément changé des choses puisqu'à la base, cela m'a touché très profondément. Si aujourd'hui, je suis en formation d'éducateur spécialisé, c'est un lien indirect. Le fait de m'engager dans cette formation n'est pas anodin ; professionnellement, c'est peut-être ce qui me ressemble le plus : réflexion sur le pourquoi de ce qu'on fait, une réflexion collective... je peux faire un parallèle avec le volontariat aux CB.

<sup>52</sup> Avant de s'engager comme volontaire à long terme, le candidat participait à un entretien et rencontrait souvent des VLT déjà présents. Puis, avant de confirmer son engagement, il participait à une période d'essai d'un mois. Cette période permettait d'évaluer ses propres motivations. C'est ce qui explique que la réponse de l'intéressé fait référence à l'accueil, à la rencontre de pairs...

<sup>53</sup> Association oeuvrant à la découverte de l'archéologie pour tous les publics (Loir-et-Cher). Les CB y ont réalisé plusieurs chantiers internationaux, certains étant animés par l'intéressé.

Certes, je me demande toujours « qu'est-ce que tu fous là ? », mais avec mon passage aux CB, j'ai appris à ne pas attendre de réponse.

Les CB, ça a été de l'ordre de l'initiatique.

**Ce qui faisait sens pour vous lors de votre engagement, l'avez-vous trouvé ?**

J'ai eu beaucoup de désillusions, mais cette expérience a été très novatrice, très constructive.

Si je n'avais pas trouvé de sens, je n'aurais pas prolongé mon contrat de VLT.

Au-delà du fait de se trouver bien dans un lieu, les temps de réflexion collective m'ont permis une remise en question qui m'a permis d'avancer. J'ai découvert plein de trucs, même si j'étais souvent largué. Mais j'avais cette impression de participer à quelque chose de plus fort, d'aller au-delà d'un simple travail salarié.

**Avez-vous accédé à des responsabilités nouvelles ? Si oui, qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

J'ai participé au CA régional, et au CA national comme représentant des CB Tours.

D'être ancien, cela m'a posé des difficultés : responsabilité par rapport aux salariés, garant des valeurs de l'association... Je ne crois pas l'avoir pris de façon très sérieuse... je crois que j'a toujours du mal à m'engager... cela n'est pas naturel chez moi de prendre des responsabilités.

**Voyez-vous des étapes - temps, lieux /espaces, rencontres - moments clés qui vous ont engagé davantage au sein de l'association ?**

Ce sont surtout les lieux de rassemblements du collectif VLT, les stages avec l'ensemble des VLT. Je n'avais pas l'habitude de ce genre de réunions.

Par exemple, un stage m'a beaucoup marqué, en Bretagne : un type était venu nous parler de la précarité, de Paolo Freire (association CILO) ; cela m'a ouvert les yeux, permis de faire le lien avec la réalité des chantiers, ce qu'on vivait intimement, au quotidien. Cela m'a permis une remise en cause. Ces interventions extérieures, liant pratiques et théories ont été beaucoup plus marquantes que les réunions administratives nationales.

**Est-ce que des choses (temps, lieux/ espaces, personnes) vous ont manqué et que vous auriez souhaité trouver pour prolonger ou confirmer votre engagement ?**

Non, je pense que c'est plus lié à moi. L'intérêt des CB, c'est justement de ne pas être normatif...

Et puis, je ne soutenais pas toutes les actions CB.

**Vous avez quitté l'association :**

Je ne me sentais plus vraiment dans le coup. J'étais peu présent dans l'association vu que je résidais dans un autre département, et je me sentais largué par rapport aux questions qu'on me posait lors des CA, surtout au niveau national. J'étais moins imprégné.

**Avez-vous des suggestions sur des facteurs qui pourraient favoriser un engagement pérenne au sein de l'association ?**

...

## Entretien avec Emilie M.

(réalisé le 16 octobre par A. Loustalot)

31 ans

Ancienne déléguée régionale de Concordia Normandie - Maine - Régions Pays de la Loire, Basse-Normandie, Centre

### **Vous :**

Mes parents avaient une entreprise familiale, une structure de loisirs en milieu rural dans la Sarthe. Mon père était engagé dans des associations du secteur du tourisme équestre. Il a contribué à la professionnalisation du secteur.

Après un Bac général, j'ai obtenu un BTS agricole dans le secteur « gestion et protection de la nature », option animation. Au cours de cette formation, j'ai réalisé plusieurs stages dans des associations (animation scolaire, animation avec des personnes handicapées...). J'ai ensuite suivi une formation de coordonnateur de projets de développement auprès de l'IFAID (Institut de formation et d'appui aux initiatives de développement) à Bordeaux. Après l'année de formation, on doit réaliser une mission de terrain d'un an, mais j'étais trop jeune pour partir (20 ans) ; il fallait que j'attende un an.

J'ai alors cherché du boulot et suis entré au Conseil général 72 comme contractuelle (CDD de 3 ans) sur un projet de création d'emplois dans le domaine de l'environnement.

Parallèlement, je cherchais toujours une mission de terrain pour valider ma formation IFAID. Une fois trouvée, j'ai démissionné du CG 72, et suis partie avec l'AFVP en Mauritanie, travaillant auprès du ministère de l'Agriculture. J'étais en contrat de VSI.

A mon retour, j'ai travaillé un an au GRAINE (Groupe régional animation initiation nature environnement) Languedoc-Roussillon. J'étais animatrice régionale « tourisme, environnement, patrimoine ».

A mon retour dans la Sarthe, j'ai rencontré Concordia.

### **Votre rencontre avec l'association :**

Ce fut une rencontre fortuite avec le délégué général de Concordia, Charles F. Je le connaissais quelque peu par personnes interposées, mais surtout, je l'ai rencontré lorsque j'ai postulé pour travailler à ADEVA (Association de développement de la vie associative), une association tourangelles qui accompagne les associations (audit...). A la fin de l'entretien d'embauche avec Charles Fournier, ce dernier m'a dit que j'avais tout le profil pour travailler à la délégation Normandie-Maine de Concordia et m'a invité à y postuler. Je ne connaissais ni les chantiers, ni les formes de volontariat Cotravail. C'était en 2002, j'ai été embauché à Concordia, dont la délégation était à l'époque à Alençon.

### **Votre connaissance antérieure du milieu associatif :**

J'avais eu quelques expériences bénévoles dans des associations étudiantes ; j'ai été notamment rédactrice en chef du journal des étudiants de l'IFAID. Par contre, je n'avais pas été membre d'associations locales.

Après mon passage au CG 72, je me suis dit que je ne travaillerais pas dans le secteur public ; le secteur privé n'étant pas dans mes convictions, il ne me restait que l'associatif. Et puis, mon choix « option animation » dans mon BTS m'orientait de fait vers ce secteur, même si ce n'était pas conscient à l'époque.

### **Vos motivations à l'entrée à Concordia :**

Il y eut tout d'abord cette offre d'emploi qui semblait correspondre à l'ensemble des compétences que j'avais acquises au cours de ma formation et de mes expériences : implantation dans un territoire, international, animation, environnement...

C'était un poste à responsabilités, ce qui équivalait à une promotion.

Le fait que l'on m'invite à candidater a aussi posé les choses différemment.

### **Votre parcours dans l'association :**

Je suis restée 6 ans déléguée régionale. Malgré la possibilité pour les salariés d'être adhérent, et de siéger au CA, je n'ai jamais adhéré. Cela n'était pas compatible avec ma vie personnelle.

Je suis devenue correspondante Cotravail Pays de la Loire en 2007. Il n'y avait pas d'autres candidats en terme de disponibilités ou de présence sur ce territoire à l'époque. Ce poste a contribué à valoriser mes compétences et m'a ouvert un nouveau champ de travail : coordination, représentation extérieure et médiation entre les différents acteurs.

Mais malgré tout ça, je n'ai jamais fait de chantier...

**Pour quelles raisons, quelles motivations êtes-vous restés dans l'association ?**

Il y a deux évolutions au cours de ces 6 années :

- Fin 2003, le déménagement de la délégation d'Alençon à Thoiré-sur-Dinan, dans la Sarthe ; cela m'a beaucoup rapproché de chez moi puisque j'habitais dans ce département, et m'a fortement motivé à rester
- en 2006, j'ai été élue déléguée du personnel... ; contrairement à d'autres, je n'étais pas syndiquée, mais j'ai été désignée par mes collègues pour les représenter. Cela m'a amené à rencontrer l'ensemble de mes collègues, mais surtout à me rapprocher des administrateurs, notamment du bureau que je rencontrais tous les deux mois au moins. Et puis, 2006, c'est l'année de la restructuration... une fois commencée, tu restes jusqu'au terme de cette réorganisation... cela m'a pris beaucoup de temps, car tu n'es pas déchargée pour autant de ton boulot régional

Comment je suis devenue déléguée du personnel ? En fait, c'est suite à la demande du délégué général, Marco P., qui m'a dit qu'il me verrait bien à ce poste. Il y avait 2 postes de titulaires, 2 postes de suppléants... Le fait d'accepter représentait une certaine prise de risque, autant vis-à-vis du personnel, du délégué général que de mes employeurs.

Cette expérience m'a permis de compléter mes compétences : je me suis intéressée au droit du travail, à la gestion des ressources humaines... c'était des dimensions nouvelles que je pouvais découvrir, et qui m'intéressaient, et ce sans changer de travail. J'ai acquis également des compétences en terme de négociation, médiation, concertation... et cela m'a amené à mieux connaître l'histoire de l'association, les « anciens » qui y ont apporté leurs marques... et aussi le travail d'un conseil d'administration.

**Que vous a apporté / apporte le fait de vous engager dans cette association ?**

- mettre en pratique des connaissances théoriques ;
- comprendre les enjeux d'être une association nationale ; ce fut une sorte de promotion d'intégrer une association d'une telle envergure
- pleins d'apprentissages techniques (patrimoine, bâti...)
- la compréhension des motivations qui animent les bénévoles (administrateurs, VCT...), mais aussi les autres salariés

Il y a eu une chose qui fut motivante, c'était de constater que tu pouvais appliquer tes convictions, avoir à travers cette association un impact sur son environnement...

Cette expérience à responsabilités m'a également conforté dans l'idée que je ne voulais plus faire d'animation... je découvrais un réel intérêt pour la gestion des ressources humaines, pour le *management*...

Et puis, par rapport à d'autres associations, Concordia relève d'un secteur où le volet social est important. Le travail avec l'humain est un facteur primordial dans la démarche ; le chantier reste un support, et non une finalité.

**Avez-vous pu prendre des initiatives ? Les avez-vous pris ? Qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

Oui bien sûr. En tant que déléguée régionale, tu es seule sur le terrain, donc obligée de prendre des initiatives. Ces initiatives sont donc parfois subies. Mais parallèlement, c'est motivant parce que cela t'autonomise et te valorise, et c'est formateur.

**Vous avez quitté l'association :**

Je n'avais plus la pêche pour refaire le même travail que l'on mène de nouveau à chaque saison de chantier ; je n'arrivais plus à être « patator » du matin au soir...

Le poids du temps de travail et de la pression, je n'avais plus envie de subir.

Et puis la restructuration est arrivée, je pouvais profiter d'une mesure de licenciement... Ce dernier a été long en raison de ma position de déléguée du personnel (6 mois) ; j'ai quitté Concordia en mars 2008.

En août, j'ai été embauchée comme directrice du CPIE (Centre permanent d'initiatives pour l'environnement) Vallées de la Sarthe et du Loir

**Voyez-vous des étapes - temps, lieux /espaces, rencontres - moments clés qui vous ont engagé davantage au sein de l'association ?**

Ce fut tout d'abord la rencontre avec Charles F. ; je me dit aujourd'hui que je n'aurais pas forcément postulé si j'avais uniquement vu l'offre passer.

Idem pour le poste de déléguée du personnel, si Marco P. ne m'avait pas sollicitée ; l'année d'avant, je n'avais même pas voté ne voyant pas à quoi un DP pouvait servir.

Il y a eu le déménagement de la délégation, qui m'a apporté des conditions de travail plus favorables, et m'a beaucoup remotivé. C'était un nouveau défi - et je fonctionne beaucoup comme ça - car on s'implantait dans un nouveau territoire, avec de nouveaux partenaires...

Le changement de délégué général à la tête de Concordia a également joué. Après le départ de Charles F., il y a eu le recrutement d'Olivier M., avec qui ça s'est mal passé. Si il était resté, je serais partie. Le fait que ce soit Marco, qui travaillait déjà à Concordia, a été très motivant.

A l'inverse, il y a eu des moments démotivants :

- la période où Olivier M. fut délégué général, c'est dur quand ça se passe mal...
- le changement trop fréquent de collègues sur la délégation : il y a eu trois changements en 6 ans ; quand on est une équipe de 2, c'est pas évident.
- la restructuration
- la prise de responsabilité a aussi ses travers, car cela implique des prises de décisions, avec ses choix, ses incidences... ; cela peut être fatigant.

**Est-ce que des choses (temps, lieux/ espaces, personnes) vous ont manqué et que vous auriez souhaité trouver pour prolonger ou confirmer votre engagement ?**

La reconnaissance du travail fourni n'est pas toujours à la hauteur. En ce qui me concerne, la reconnaissance en terme de salaire n'est arrivé que 6 mois avant mon départ, alors que c'était convenu au départ (avenant à mon contrat d'un rattrapage en 2 ans et demi afin de passer cadre, comme les autres délégués régionaux de l'association). Mais le budget n'a pas suivi...

En terme de politique sociale, Concordia n'est pas très active ; le facteur humain n'est pas assez pris en compte.

Et puis, il y a le discours de certains du type « par des bénévoles pour des bénévoles », discours qui nie les salariés...

Enfin, il y eu le contexte général du secteur (chantiers, volontariat, financements des associations...). Il faut continuellement trouver des sous, on est toujours dans « l'à peu près » pour réaliser nos objectifs ; les moyens manquent pour certaines choses, par exemple pour assurer les règles d'hygiène et de sécurité, sur les chantiers comme au bureau de la délégation... si il y avait un problème, c'était moi qui était responsable.

Tout cela conjugué au fait que la délégation couvre plusieurs régions, gère des chantiers sur 5 départements... cela faisait trop

**Avez-vous des suggestions sur des facteurs qui pourraient favoriser un engagement pérenne au sein de l'association ?**

Je ne soutiens pas forcément le fait d'un engagement pérenne dans une association. Les associations doivent permettre à chacun d'y rentrer et d'en sortir par la grande porte.

Face au *turn-over* des salariés et des administrateurs, il faut être clair sur les responsabilités que cela implique ; certains n'en prennent pas conscience, par exemple au moment de leur élection au CA...

Quand quelqu'un arrive, il faut être suffisamment à l'écoute pour enrichir leur propre expérience qui va en retour enrichir l'association, quelque soit la position des individus.

Du côté des salariés, il faut une politique salariale volontariste, qui passe par le salaire, mais aussi par le droit à la formation, la validation des acquis professionnels, ou d'autres dispositifs quand l'association ne peut augmenter les salaires (chèques bidules...). Afin de valoriser leur travail, il faudrait aussi des échanges de pratiques professionnelles, qui ne soient pas uniquement autour du technique (gestion de dossier), mais bien sur les pratiques... là tu te rends compte que tu peux apprendre des autres ; cela te permet d'évoluer...

**Et demain, Concordia ?**

Avec les opportunités que j'ai eues dans cette association, je suis devenue un peu fière, et j'attends que de nouveau, on vienne me chercher.

Quand je suis partie de Concordia, j'ai été peu accompagnée... alors, je suis plutôt en position d'attente. Mais je ne sais pas si je pourrais concilier un engagement national au niveau temps (vie familiale, et je continue de travailler dans une asso...) ; je suis intéressée par le local ; j'ai participé à la fête de la paix que la délégation organise dans le village chaque année, aux journées portes ouvertes d'un chantier de cet été... je suis bénévole sans être adhérente.

Je vois toujours mes anciens collègues, et pour la délégation, je reste une personne ressources.

Enfin, dans mon boulot, j'espère créer des partenariats avec Concordia.

## Entretien avec Eric H.

(réalisé par A. Loustalot le 17 octobre)

31 ans  
Délégué régional Concordia Picardie - NPDC

### **Vous :**

Mon père était petit commerçant et ma mère cadre comptable dans la grande distribution, à Compiègne. Aucun n'était engagé. Nous avons d'ailleurs eu cette discussion il y a peu avec ma mère et ma sœur (un peu plus jeune), qui s'est engagée également. C'est elle d'ailleurs qui a ramené une brochure Concordia à la maison. On peut parler d'engagement mutuel entre nous.

J'ai eu un Bac ES à 20 ans ; j'ai pris mon temps. Puis une Fac d'histoire, et une licence non aboutie.

### **Votre rencontre avec l'association :**

Ma sœur voulait partir faire un chantier en Allemagne. Elle est revenue du Point information jeunesse avec une brochure Concordia. Elle est partie l'été 1996, et moi l'été suivant. J'ai effectué mon premier chantier en Allemagne en 97. L'été suivant, je suis parti en Slovénie. Durant l'hiver 98-99, j'ai rencontré des gens de Concordia. La délégation Picardie redémarrait avec l'arrivée d'une nouvelle déléguée (Charlotte C.) et j'ai été convié à des week-ends « vie associative ». Avant, je ne regardais pas forcément ce qu'il y ait sur la brochure au-delà des types de chantiers... à part les dessins de Charb (j'étais lecteur de *Charlie Hebdo*). Là, je mettais vraiment les pieds dans l'asso.

### **Votre connaissance antérieure du milieu associatif :**

J'avais été bénévole dans une association sportive, animateur bénévole pour les enfants les mercredis ; j'ai même participé à quelques réunions du comité directeur. Quand tu as 16 ans et qu'on te confie la responsabilité d'enfants, c'est intéressant. Et c'était valorisant par rapport à un échec scolaire. Cela a eu une influence positive sur la suite je pense.

En 1995 (époque des gros scores du FN), j'ai participé à la création d'une association antifasciste sur Compiègne ; sur la même ville, j'ai aussi participé à une radio associative.

### **Vos motivations à l'entrée dans cette association (de chantiers) :**

Au premier chantier, mes motivations étaient surtout axées sur le voyage, mais aussi sur le thème du chantier : il s'agissait de travailler dans un mémorial de l'holocauste à Buchenwald (attirait pour l'histoire contemporaine). Ce fut assez marquant car le site avait été abandonné (ex-RDA).

Le 2<sup>e</sup> chantier (en Slovénie), je voulais retrouver l'ambiance du chantier, voyager de nouveau en découvrant un autre pays... revivre un peu la même chose.

Comme ces expériences m'avaient plu, j'avais envie de rencontrer des gens ayant vécu la même chose. Je suis donc allé aux week-ends « vie associative ».

### **Votre parcours dans l'association :**

Avec les week-ends « vie associative », c'était une invitation à participer au pôle régional ; je discutais de mon expérience de chantiers, on partageait ; on a préparé l'AG (à laquelle je n'ai pas participé cette année-là)... De fil en aiguille, j'ai suivi la « formation animateurs » et durant l'été 1999, j'ai été animateur en Picardie ; puis je suis allé sur un nouveau chantier en Allemagne. Je suis aussi allé en Espagne retrouvé ma chérie rencontrée sur le chantier français. A mon retour, je rentrais en licence d'histoire : j'étais complètement décalé et ça m'a vite gonflé. Et puis, je me suis questionné sur mon avenir : je ne voulais pas être prof, donc des interrogations sur ce que je faisais là.

Je ne sais plus très bien comment c'est arrivé mais il y a eu d'un côté le souhait de la déléguée régionale de ne plus être seule dans les bureaux (projet de création d'un poste de travail) et d'un autre côté, mon choix de faire un service civil d'objecteur de conscience. J'ai décidé d'avancer la date de mon incorporation, alors que je pouvais échapper au service qui allait arriver à terme. J'ai été un des deux derniers objecteurs de Concordia, de février 2000 à octobre 2001.

Le choix de faire un service civil, c'était d'affirmer un côté militant, antimilitariste, donc objecteur. C'était aussi parallèle à des interrogations sur mes objectifs de vie, des objectifs personnels, larges et pas sous le seul angle professionnel. De ce côté, il est vrai que j'aurais souhaité rester comme salarié à Concordia, tâtant les possibilités de créer un « emploi-jeune » sur la délégation. Mais j'avais des désaccords avec la déléguée régionale et j'ai trouvé une formation à Lille qui correspondait à mes envies. En septembre 2001, je suis rentré en formation pour obtenir une maîtrise des sciences et techniques en développement social (niveau Bac + 4), un des nouveaux diplômes à vocation professionnalisante dans le

secteur socioculturelle et social. Lors de mon entretien de sélection, on a parlé que des chantiers de jeunes. Et mon mémoire, je l'ai fait sur le volontariat à long terme. On peut dire que mon expérience de service civil m'a permis de déterminer mon orientation professionnelle.

A l'AG de novembre 2001, j'ai été élu administrateur de Concordia pour un mandat de trois ans, puis je me suis représenté pour un second mandat, arrêté en cours puisque j'ai été embauché comme délégué régional en Picardie en mars 2006. En 2003, j'ai été élu trésorier adjoint. Je n'ai pas pour autant arrêté les chantiers : en 2002 comme animateur en Aquitaine et comme VCT au Mexique (ce fut quelque chose de très fort), en 2003 en Ex-Yougoslavie, en 2005 en Russie.

Entre-temps, j'ai été pion, puis chargé de développement et d'animation de l'ACEPP (Association des collectifs enfants parents professionnels), fédération départementale du Nord qui réunit les crèches parentales.

#### **Pour quelles raisons, quelles motivations êtes-vous restés dans l'association ?**

Le choix de devenir animateur (1999), c'était pour « passer de l'autre côté de la barrière », de faire vivre à d'autres ce que j'avais vécu.

Quant au fait de m'investir comme administrateur, c'était de poursuivre mon engagement à Concordia sous d'autres formes. On m'a proposé d'être candidat au CA, notamment Antoine, qui fut mon parrain de présentation à l'AG. C'était un système où quelqu'un te présentait, et tes motivations pour être administrateur, et il t'accompagnait durant les premiers mois de ton mandat. C'était bien comme système. Il y avait aussi des compétences que tu acquérais comme administrateur : gestion de personnel, réunions de réseaux comme Cotravaux, le CNAJEP...

Les motivations qui ont fait que je suis devenu salarié : une certaine lassitude de mon boulot à l'ACEPP. Mais surtout, la délégation picarde traversait de fortes turbulences : plusieurs délégués s'étaient succédés mais partaient rapidement. Concordia envisageait même de stopper cette « délégation boulet ». Moi je connaissais la région et je n'étais pas d'accord. Ce fut comme un défi de maintenir cette délégation, et une envie en terme professionnel. Parallèlement, j'avais passé plus de 4 ans au CA, je tournais un peu en rond... j'avais l'impression de ne pas avoir de prises sur une grosse association comme Concordia. Devenir salarié, c'était entrer dans le concret. Le délégué régional Concordia a clairement un rôle politique, c'est indiqué dans le contrat, il représente l'association sur un territoire donné, et il est un peu (aujourd'hui, il n'y a plus d'administrateur habitant la région au CA)

#### **Que vous a apporté / apporte le fait de vous engager dans cette association ?**

Plein de choses : des rencontres, des voyages, un boulot, une formation (que je n'aurais pas faite si il n'y avait pas eu le service civil).

Un attrait pour ce qui relève de l'économie sociale et solidaire, qui fait qu'aujourd'hui, recherchant une certaine complémentarité, je me suis engagé politiquement.

#### **Avez-vous accédé à des responsabilités nouvelles ? Si oui, qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

Comme administrateur, je me suis retrouvé comme employeur à des entretiens de recrutement à 24-25 ans (notamment sur le poste de délégué général). Ce fut assez formateur, ça m'a facilité la vie dans mes propres recherches d'emploi (j'avais vu l'autre côté).

J'ai aussi été amené à rédiger des rapports financiers... cela aussi c'est formateur.

Les relations partenariales également, ce fut dur et intéressant, demandant beaucoup de temps et d'enjeux. Mais je sais que ça me servira plus tard dans d'autres boulots.

Et puis, une anecdote, ce poste à responsabilité m'a permis d'être candidat aux cantonales, car j'étais connu par mon boulot et accepté donc sur la liste.

#### **Avez-vous pu prendre des initiatives ? Les avez-vous pris ? Qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

Oui. Par exemple, ayant une fibre écologique, j'ai développé les chantiers environnementaux dans la région. Auparavant, comme objecteur en service, j'ai mis en place une formation animateurs pendant les vacances de Pâques (avant il n'y en avait qu'une en juin). Cette formation pascale fut reprise par d'autres.

Comme administrateur, j'ai pu amener le débat sur la question des financements privés.

#### **Voyez-vous des étapes - temps, lieux /espaces, rencontres - moments clés qui vous ont engagé davantage au sein de l'association ?**

Tout d'abord, mon premier chantier ; c'est évident, même si ça n'a pas conduit directement à mon engagement.

Je me rappelle aussi, même si ce n'est pas en lien direct, au moment où j'ai rédigé ma lettre de demande de statut d'objecteur.

Il y a surtout l'AG où j'ai été élu pour mon second mandat. Lors de la première élection, je n'étais pas connu et il y avait un nombre égal de candidats et de sièges. Lors de cette AG, je venais de présenter le rapport financier ; il y avait trop de candidats ; j'ai obtenu un « score stalinien », c'est valorisant.

Il y a quelques autres moments : la nuit après mon embauche comme délégué (où j'ai bien dormi...) ; il y avait là aussi plusieurs candidats.

Enfin, il y a eu des personnes : la déléguée régionale Picardie, la présidente de l'époque (Adeline) avec qui j'ai eu beaucoup d'échanges, un autre président (Alain), et Marco... ce sont des « personnes clés ».

**Ce qui faisait sens pour vous lors de votre engagement, l'avez-vous trouvé ?**

De voir des jeunes de 20 ans qui s'éclatent sur les chantiers et qui rigolent sur les mêmes choses (autour des rencontres, des traductions de mots par exemple) pour lesquelles je rigolais moi, qui découvrent l'autre, sortent de leur cocon ; ça fait sens. Les chantiers ont toujours raison d'exister.

**Est-ce que des choses (temps, lieux/ espaces, personnes) vous ont manqué et que vous auriez souhaité trouver pour prolonger ou confirmer votre engagement ?**

Non, pas de déceptions particulières.

**Avez-vous des suggestions sur des facteurs qui pourraient favoriser un engagement pérenne au sein de l'association ?**

Les moments de convivialité me paraissent le plus important. A mon arrivée, il y avait des conseils inter-régionaux ; c'était des réunions de travail, mais aussi des moments très conviviaux. Si on a le sentiment de se « faire chier », on a pas envie de revenir.

Aujourd'hui, ces temps me manquent, tant au niveau régional que national. Avant, on avait 5 rassemblements nationaux, aujourd'hui, il n'y en a plus qu'un en plus de l'AG. Sur la région, on a 2 ou 3 actions par an. Il y a le problème du financement de tels regroupements, mais ils sont très importants. Si on veut travailler avec des jeunes, ces temps sont primordiaux.

La convivialité, la rencontre, sont très importants : Internet ne reste qu'un outil et ne remplacera jamais les discussions les yeux dans les yeux. Cette convivialité, je l'ai trouvée en arrivant à Concordia, dans ces premiers temps de rencontre, cela a joué.

## Entretien avec Philippe G. (réalisé le 25 septembre par A. Loustalot)

43 ans

Ancien secrétaire national du SCI

### **Vous :**

Mon père était ouvrier, ma mère fonctionnaire aux PTT (Télécoms). Ni l'un ni l'autre n'étaient militants. Ce n'était pas « leur truc ».

On vivait en Bretagne. J'ai passé, et échoué, au Bac en 1984. J'avais réussi parallèlement le concours d'entrée aux Télécoms et je suis parti à la rentrée 1984 à Paris.

### **Votre rencontre avec l'association :**

J'ai rencontré le SCI dès 1983. J'ai dû croiser son nom avec d'autres dans un magazine lycéen. Je suis venu à Paris, recherchant un moyen de partir à l'étranger. Je voulais partir et faire quelque chose, je cherchais un cadre. J'ai rencontré plusieurs associations de chantiers, et le chantier m'est apparu comme un bon moyen pour partir. Le SCI a particulièrement retenu mon intérêt, j'ai été séduit par les idées de paix que prônait cette association.

### **Votre connaissance antérieure du milieu associatif :**

Avant 1983, aucune.

### **Vos motivations à l'entrée dans cette association (de chantiers) :**

C'était avant tout de partir à l'étranger. Puis d'associer le chantier avec un travail pour la paix.

J'ai fait durant l'été 1984 (il fallait avoir 18 ans) mon premier chantier : construction d'un « village médiéval » au Danemark. Ce premier chantier m'a convaincu.

### **Votre parcours dans l'association :**

Fonctionnaire des Télécoms à Paris, j'ai rejoint le groupe local parisien. C'était une démarche volontaire de ma part, je me suis proposé pour donner un coup de main ; je passais du temps au secrétariat. Cela m'a également permis d'obtenir des infos sur le service civil des objecteurs de conscience que je souhaitais faire. Le SCI représentait une « association idéale » pour les objecteurs.

Je n'ai pas participé à des chantiers entre 1985 et 1987 ; je suis notamment parti un an à l'étranger (année de mise à dispo aux Télécoms), je suis allé rendre visite aux volontaires de mon premier chantier.

De fin 1987 à fin 1989 donc j'ai effectué mon service (je travaillais sur les relations Est-Ouest) ; ça m'a lié au SCI. Le fait qu'il y ait beaucoup d'objecteurs au SCI permettait de militer aussi là-dessus.

Durant l'été 1989, j'ai organisé un chantier spécifique Est-Ouest ; j'ai participé à l'animation du chantier, chose que je n'avais pas encore faite. Je n'avais animé jusque-là que les journées de préparation au départ des volontaires pour l'Europe de l'Est, ou des journées d'accueil des volontaires venus de l'Est. L'animation, c'était pas trop mon truc au départ, mais cela faisait partie de mon poste. Ces journées de préparation sont d'ailleurs apparues très importante, et une organisation systématique a été mise en place.

A la fin de mon service, j'ai voyagé trois mois avant de retourner aux Télécoms. J'ai parallèlement pris un congé-formation et j'ai entamé des études d'ethnologie.

Je n'ai pas pour autant quitté le SCI : je continuais à m'occuper de la commission Est-Ouest (relations internationales, formation au départ, mise en place des projets ex-Yougoslavie...). J'étais au comité exécutif de la commission internationale Est-Ouest (« support group »). Parallèlement, j'ai intégré le conseil d'administration de la branche française autour de 1990. Je ne me rappelle pas si il y a eu une sollicitation directe ou si c'était une démarche volontaire, c'était sûrement un peu des deux.

En décembre 1995, le SCI m'a proposé un poste à mi-temps, comme chargé des relations internationales. Mon congé formation arrivait à terme. J'ai préféré cela à retourner aux Télécoms, car je pensais poursuivre mes études. Mais le SCI m'a pris beaucoup du temps et je n'ai pas terminé mon cursus universitaire.

J'ai été salarié de la branche française jusqu'en décembre 2002. Au départ, on était une équipe de 4-5 + qq. objecteurs. Puis les difficultés financières sont arrivées, et les derniers objecteurs sont partis ; je me suis retrouvé seul, à temps plein, au poste de secrétaire national. Certes cela a été difficile, mais ce fut une expérience très enrichissante.

En décembre 2002, j'ai démissionné. J'avais envie de retourner en Bretagne, envie de changer aussi. Le fait d'être seul, la tête dans le guidon, c'est fatiguant. Et puis, c'est difficile de gérer l'association et, en même temps, de dynamiser les choses, de monter de nouveaux projets. Je commençais (et le SCI aussi ?)

à tourner en rond ; il fallait de nouvelles personnes pour apporter une nouvelle dynamique. Comme l'association se portait mieux financièrement, je me suis dit que je pouvais changer d'horizon.

En 2004, après une année de repos et de réflexion, j'ai monté un projet autour de l'agriculture bio. Parallèlement, j'ai rejoint le groupe local de Bretagne, m'impliquant dans l'organisation de chantiers. Je n'ai pas choisi de rejoindre le CA (j'y avais siégé encore après mon embauche, en tant que salarié). J'avais assez donné à ce niveau et ce n'était pas un lieu où j'avais envie de m'investir. Il fallait laisser la place aux nouveaux.

L'investissement au niveau local me plaisait bien ; il y avait plus de facilité de faire certaines choses. En même temps, j'ai été sollicité pour entrer au comité exécutif international. J'y siége depuis décembre 2005. J'en suis même le trésorier depuis le départ du précédent. Le fait que j'ai des compétences dans ce domaine, apprises sur le tas quand j'étais secrétaire national, faisait que je pouvais assumer cette responsabilité. Cela n'aurait pas été possible il y a 15 ans, et cela ne m'aurait pas intéressé. Aujourd'hui, c'est le contraire...

Côté professionnel, après une période de bénévolat à Culture bio, qui organise un salon annuel sur le secteur bio, j'ai pu être salarié. Puis, j'ai quitté la Bretagne pour me rapprocher de ma compagne, j'ai travaillé un temps aux Petits Débrouillards, puis au Musée de la marine de Loire.

#### **Pour quelles raisons, quelles motivations êtes-vous restés dans l'association ?**

D'abord parce que je m'y plaisais bien, c'est important ; dans la participation aux projets, la rencontre avec des personnes...

Puis pour ce que j'y fais, qui est liée à mes idées ; je peux défendre et vivre mes idées au SCI. C'est un lieu où je peux « faire des choses pour m'exprimer ».

Mais c'est un bénévolat assez assidu, dense.

#### **Que vous a apporté / apporte le fait de vous engager dans cette association ?**

Ça a donné un sens à ma vie (par rapport aux Télécoms où c'était plutôt une vie tranquille).

Cela m'a apporté en terme de formation ; je ne connaissais pas le milieu associatif et le militantisme au départ.

Cela m'a aussi apporté en terme de formation professionnelle : j'y ai tout appris (animation, comptabilité, informatique...). Ces compétences m'ont par exemple permis d'être embauché au Musée de la marine de la Loire, qui recherchait quelqu'un pour un remplacement, donc apte rapidement.

Mon engagement m'a apporté un enrichissement personnel et des acquis professionnels, et puis des rencontres, des amis, beaucoup d'amis.

#### **Ce qui faisait sens pour vous lors de votre engagement, l'avez-vous trouvé ?**

...

#### **Avez-vous accédé à des responsabilités nouvelles ? Si oui, qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

Je me suis souvent trouvé dans la position de me lancer dans de nouvelles responsabilités, parce que cela était nécessaire, pour répondre à des besoins. Cela apporte des choses, mais je ne saurais pas dire quoi en particulier.

Mon entrée au comité exécutif international : j'y suis entré parce que j'avais envie de jouer un rôle politique ; j'y ai appris une réflexion autour des stratégies à conduire. Mais j'ai l'impression qu'à chaque fois que je prenais de nouvelles responsabilités, cela s'inscrivait dans une continuation, tout en apportant des perspectives différentes, mais pas forcément nouvelles.

#### **Avez-vous pu prendre des initiatives ? Les avez-vous prises ? Qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

Il est difficile d'en avancer, dans toutes ces années.

Je peux évoquer l'ex-Yougoslavie. C'était une région où le SCI n'avait pas d'intervention particulière. Face à la guerre, on s'est demandé ce qu'on pouvait faire : j'y suis allé, j'ai pris des contacts. A mon retour, j'ai participé au montage de projets afin d'envoyer des volontaires là-bas (avec d'autres assos de Cotravaux).

Quand j'ai été salarié, je me suis souvent retrouvé dans des situations où il fallait répondre à des besoins, parer aux situations d'urgence, avec une marge de manœuvre réduite ; ce n'est pas durant cette période que j'ai pu prendre des initiatives.

Par rapport à mon service civil, c'est là qu'est née l'idée de mettre en place un projet spécifique Est-Ouest. J'ai mis en place ce chantier durant l'été 1989 en Bretagne, avec une seconde étape (chantier à l'Est avec les mêmes volontaires). Cela m'a conduit à faire des demandes de subventions européennes, ce fut quelque chose de nouveau.

**Voyez-vous des étapes - temps, lieux /espaces, rencontres - moments clés qui vous ont engagé davantage au sein de l'association ?**

La première étape, ce fut le premier chantier. Ce fut un déclic pour moi, de constater en pratique les idées avancées.

Puis, le fait de faire un service civil : ce fut une étape importante ; j'y ai appris plein de choses, notamment en rencontrant les administrations des pays de l'Est.

Deux personnes ont eu une forte influence sur mon parcours :

- Gianni, qui était en service d'objecteur avant moi et qui était dans la commission Est-Ouest. J'étais intéressé au départ par l'Asie, où j'avais beaucoup voyagé, mais le poste a été pourvu juste avant que j'arrive. C'est Gianni qui m'a motivé pour le travail Est-Ouest, à entrer dans le comité exécutif de la commission internationale, à me confronter à des responsabilités.
- Véronique, la présidente, a aussi joué un grand rôle d'accompagnement dans la mise en place des projets ex-Yougoslavie, et aussi pour tous nos échanges sur la gestion de l'association pendant plusieurs années.

**Avez-vous des suggestions sur des facteurs qui pourraient favoriser un engagement pérenne au sein de l'association ?**

Ce qui est important, c'est la cohérence entre l'objet associatif et les réalisations. Le chantier est un outil attirant, mais il faut que les gens sentent qu'il y ait une passerelle avec un engagement plus long, qui puisse répondre à ce que les jeunes qui viennent sur un chantier recherchent.

L'administration décourage plus d'un jeune ; pour cela, le cadre et l'ambiance doivent être plus attrayant. Il faut que les gens se sentent bien dans l'association, et qu'ils ne viennent pas parce qu'il faut faire quelque chose. Pour que les gens restent, l'atmosphère est importante. Les réunions d'instance ne sont pas toujours plaisantes, il faut de la convivialité.

## Entretien avec Claire T.

(Réalisé par Françoise Doré, 11 octobre 2008)

41 ans

Ancienne administratrice de la Commission Afrique, Asie, Amérique Latine du Service Civil International

J'ai grandi dans la région parisienne. J'ai fait des études de sociologie jusqu'à la thèse.

J'ai participé à plusieurs chantiers (Togo, Sénégal), ensuite j'ai été membre du Bureau du SCI CAAAL.

Je travaille depuis 9 ans à Adoma (ex Sonacotra) à la direction études et développement.

Je suis la dernière d'une famille de six enfants. Mon père a été ingénieur chez Renault, ma mère a élevé ses enfants (2 garçons, 4 filles). Tous deux avaient des engagements : mon père au Planning Familial, militant politique aussi (son père syndicaliste a été licencié à cause de son action et mis sur « liste rouge », ceci l'interdisant de retravailler à l'usine); ma mère parent d'élèves. Tous deux faisaient partie du mouvement La Vie Nouvelle et je me souviens des week-ends d'échanges et de discussions où les parents se retrouvaient avec leurs enfants. Mes parents se retrouvent régulièrement encore aujourd'hui avec des amis dans un groupe de lecture où ils discutent de livres.

Rencontre avec le Service Civil International

En 1988, je suis partie en chantier au Togo avec les Compagnons Bâisseurs.

Pourquoi un chantier ? Peut-être une de mes sœurs m'en avait parlé. Je voulais découvrir l'Afrique autrement.

Pourquoi en Afrique ? J'ai retrouvé une rédaction où je racontais mes envies de voyage car j'étais encore en primaire quand un de mes frères est parti faire le tour du monde avec un copain. Ma mère et moi nous les avons déposés à la Porte d'Orléans d'où ils partaient. Après, nous suivions leur périple sur une grande carte où on punaisait les lieux où ils passaient.

Pendant mon premier chantier, j'ai rencontré Yvette Lelay du SCI qui était de passage à Kpalimé. Elle m'a donné une autre dimension du chantier, de quelque chose qui s'inscrit dans la durée et avec des valeurs et une philosophie. Ça donnait un autre sens à l'action et ça a été un déclic.

J'ai refait un chantier l'année suivante avec le SCI, même endroit au Togo (même partenaire). Puis Jean-Pierre et Joëlle, permanents de la CAAAL, m'ont proposé de m'occuper des inscriptions des maghrébins venant faire un chantier en France. A la même période, j'ai assisté à une réunion internationale du SCI à Dublin. Là encore, j'ai vu d'autres choses derrière le chantier. Puis chantier l'année suivante au Sénégal (1991).

Des moments forts :

Après ces chantiers j'ai participé aux week-ends « retour » : ce sont des bons moments de rencontres et d'échanges.

Mais surtout, c'est le stage de préparation - avant le départ en chantiers- (à ce moment là il durait une semaine) - qui a été pour moi un moment fort. C'est un temps de partage avec d'autres personnes. Yvette et Jean-Pierre, avec leurs années d'expériences, m'ont fait ressentir que l'âge des uns et des autres n'était pas important dans les discussions : tout le monde était sur un pied d'égalité dans l'échange et peu importe d'avoir 20 ou 50 ans et plus. Je me souviens de discussions le soir ou tard dans la nuit à l'INJEP qui me donnaient le sentiment d'un enrichissant personnel.

Pendant ce stage, de nouvelles personnes viennent pour leur premier chantier : j'avais envie que d'autres vivent ce que j'avais vécu, le découvre. Donc j'ai témoigné souvent à ces stages : c'était ma façon de partager.

D'autres moments ont été riches : les stages de réflexion (encore des échanges d'idées), les fêtes pour récolter de l'argent pour les projets. Vers 1990, j'ai fait partie du groupe Afrique, toujours avec le même désir de faire partager, mais beaucoup de personnes quand on parle des pays d'Afrique cherchent à apporter de l'aide concrète et ce n'est pas le sens porté par le SCI. J'ai toujours plus apprécié les week-ends de réflexion qui permettent de prendre du recul sur des sujets d'actualité.

En 92-93, je suis partie au Sénégal pour ma thèse. Je continuais à garder le contact avec le SCI car je rencontrais des bénévoles qui venaient sur des chantiers. Quand je suis revenue j'étais prise par la rédaction de ma thèse, à Montpellier, mais j'ai toujours gardé le contact, sans plus.

C'est après, vers 97-98 que j'ai rejoint le conseil d'administration du SCI- CAAAL, comme secrétaire puis comme présidente. Et en tant qu'élue de la CAAAL, je participais aussi au conseil du SCI National. Vers 2004- 2005, j'ai arrêté.

Je n'ai pas envisagé d'être salariée : je n'étais pas intéressée par un travail salarié, juste par la militance. Pour moi, faire partie de l'association était ma contribution au monde.

Etre au conseil d'administration a continué à entretenir mon engagement, mais c'était moins dans le plaisir. Le sens des responsabilités m'y a accroché, l'envie de solidarité avec des personnes - des relations amicales avec elles - que je retrouvais aux réunions. J'ai quitté le CA car au bout de quelques années j'étais un peu « saturée ». Je voulais garder un peu de temps pour ma fille. En plus il y a eu des moments difficiles à gérer, comme un licenciement.

Cette participation active a sans doute eu des effets indirects dans mon travail, comme expériences acquises, enrichissement personnel. Je l'avais mise sur mon CV mais je ne sais quelle importance elle a eu sur mon employeur. Aujourd'hui je participe au montage de projets dans des foyers immigrés, comme responsable d'études et de développement social.

Facteurs qui ont contribué à l'engagement : le stage de préparation au départ en chantier. Il y a quelques temps il durait une semaine (maintenant 3 jours). Ce n'était pas seulement tout ce que l'on y apprenait qui en faisait un temps fort que l'intensité des échanges et le partage non stop pendant plusieurs jours. Par ce moment là on voyait plus de personnes s'investir au retour des chantiers.

## Entretien avec Nicolas A.

(réalisé le 24 juillet 2008 par F. Doré)

41 ans  
Secrétaire Général de Solidarités Jeunesses

Je viens du Mexique, d'une petite ville au sud de Mexico, Cuautla (300.000 habitants)

Ma famille : Nous sommes 5 enfants (2 filles et 3 garçons).

Mon père (aujourd'hui retraité) a été directeur théâtre, acteur et professeur de théâtre.

Ma mère est historienne de l'art et commerçante (encadrement des peintures). Elle écrit la rubrique culture d'un journal et anime une émission à la radio.

A Cuautla, je suis allé à l'école (privée) puis j'ai fait des études en génie civil aux Etats-Unis (Long Beach en Californie). (NB : ce choix d'aller aux US s'est fait par hasard : j'avais un copain qui y était et qui m'a dit : c'est génial ici.) J'y suis resté 10 ans (j'ai pris mon temps et du bon temps) puis j'ai eu mon diplôme d'ingénieur civil.

Engagements antérieurs ?

J'ai été scout au Mexique pendant 8 ans

A la fac j'ai travaillé pendant mes études et je me suis impliqué dans 4 associations étudiantes (il faut dire qu'aux US le contexte est très associatif) : association d'ingénieurs, d'étudiants ingénieurs hispaniques, d'étudiants internationaux et Fraternity (un peu équivalent des francs-maçons)

### Rencontre avec SJ :

A la 8<sup>ème</sup> année d'étude j'ai voulu visiter l'Europe et j'ai fait un chantier en France, avec Solidarités Jeunesses, aux Crots (Alpes). J'ai voulu un petit tour d'Europe mais pas assez de sous. Je suis revenu aux Crots et Annick Martel m'a proposé d'encadrer un petit chantier d'ados pendant 1 mois : « c'est de sa faute si je suis là aujourd'hui ». Puis retour aux US.

### Expériences suivantes

➤ **Été 1997** : A la fin de ses études, ambitionne de rajouter le français à ses compétences. Participe alors au programme « Work in France » - programme pour travailler 3 mois en France. Mais au bout d'un mois à Paris, n'a toujours pas de boulot. En se baladant, trouve la plaque de SJ, monte au bureau et discute avec Régis C.

SJ lui propose 9 mois de volontariat long terme à Beaumotte (Franche Comté) pour lui permettre d'apprendre le français. Commence en août 2007 comme animateur de chantier.

NB : a du retourner 2 fois au Mexique pour aboutir à l'obtention de son certificat de travail - c'est Beaumotte qui a pris en charge ses déplacements). Permis de travail obtenu en juin 98.

➤ **Été 1998** : animateur des chantiers été et proposition de l'équipe de le prendre comme salarié pour l'encadrement de chantiers, puis plus tard (octobre) sur les chantiers d'insertion. C'était aussi les premiers accueils de volontaires européens (SVE)

➤ **1999** : responsable des volontaires internationaux

➤ **Mai 2001** : chargé de mission au secrétariat national.

### Mes découvertes :

Auparavant, quand j'étais au Mexique je ne m'étais jamais intéressé aux questions sociales, au travail sur l'insertion. Je considérais presque avec « mépris » les personnes qui avaient des positions sociales moins avantageuses que la mienne. J'ai découvert le « social » à Beaumotte.

➔ Les découvertes importantes ont été :

- le travail avec les jeunes (ou moins jeunes) en insertion
- l'international : rencontre avec des volontaires, séminaires et réunions de YAP (mouvement international de SJ), SVE

Par cette expérience, j'ai découvert que j'étais à l'aise dans l'animation de réunion, de groupes, j'ai réalisé que je pouvais m'adresser à des personnes et attirer leur attention. C'est ce qui m'a amené à la place d'encadrant.

Etre en face des personnes en insertion, m'a permis d'apprendre sur moi-même : Quand un CES te dit : « t'es étranger, tu parles mal le français, t'es plus jeune que moi : t'es qui pour m'apprendre quelque chose ? ». Ca interpelle ; cela m'a révélé mon potentiel.

J'ai découvert aussi une France différente, moins touristique, des francs-comtois hyper sympas et accueillants.

Sur 17 chantiers encadrés, seul un maire ne m'a pas invité. Sinon partout contacts avec les gens du village.

Autres apports :

- le volontariat
- A Beaumotte, j'ai appris à écouter et à me taire face à des gens qui avaient des pratiques alors que moi j'avais la connaissance théorique (par ex. pour couler du béton). Alors j'ai réappris.
- J'ai appris à m'engueuler avec quelqu'un et prendre un verre après. J'ai appris à être moins rancunier grâce à Beaumotte.

### Des étapes, des moments ?

Ce sont des portes qui ont ouvert d'autres portes, comme la formation de formateurs, les réunions de YAP !

J'ai découvert le social mais c'était devenu trop dur au bout de 4 ans, il fallait que j'arrête (fatigue de l'investissement). Par ailleurs j'avais besoin d'une ville. → Au national, Régis allait partir j'ai postulé : d'abord pendant 7 mois comme chargé de mission sur le volontariat long terme, puis comme chargé de l'international.

A Beaumotte, progresser en français me manquait, donc j'ai pris des cours à la Sorbonne pendant 1 an.

J'ai pas cherché à être secrétaire général, ça m'est tombé dessus et j'ai accepté le défi : mélanger tout ce que j'avais acquis, défi de la langue

Mes parents sont venus me voir en France. Ils ne comprenaient pas ce que je faisais, ni le fait d'être volontaire (pas payé, juste un petit pécule). Je suis allé avec eux voir les lieux de chantiers que les bénévoles / volontaires de Beaumotte avaient fait : quand ils ont vu des habitants ou le maire sortir de chez eux pour venir me saluer, ils ont compris que je (nous) réalisais des choses qui avaient de l'importance.

### Manque / Difficulté / Frustration :

Je n'ai pas eu assez de temps pour apprendre la gestion financière et frustré de ne pas avoir pu / su engager un travail collectif (Cotravaux) de promotion des chantiers avec les ambassades). De mieux maîtriser la stratégie à mener.

Je suis très bon en espagnol, alors j'ai été frustré des difficultés à écrire en français (pour les courriers aux administrations par exemple)

Je suis satisfait d'avoir réussi dans un pays étranger. Non, les gens ne me voyaient pas comme un étranger, mais bien comme un secrétaire général de l'association. Mais sur le poste de secrétaire général, je suis devenu le Nico avec des responsabilités.

Aujourd'hui j'ai envie de m'engager chez moi, au Mexique. Beaucoup d'associations travaillent dans le domaine social : je n'ai rien à leur apprendre car elles sont compétentes, mais j'aimerais introduire le « volontariat » et l'« international ».

J'ai aussi envie de développer un projet de volontariat national au Mexique et d'interpeller les autorités pour les y intéresser.

## Entretien avec Edwige P.

(réalisé le 26 septembre par A. Loustalot)

35 ans

Présidente de Solidarités Jeunesses (SJ)

### **Vous :**

Mon père est kiné (libéral), ma mère est au foyer. Mon père a un investissement dans son syndicat professionnel et siège aujourd'hui au Conseil de l'ordre de sa corpo.

Au niveau scolaire, j'ai suivi des études d'anglais à la Fac de Rennes. J'étais intéressée par les relations internationales, mais finalement j'ai passé le CAPES. De 1996 à 1999, j'ai été enseignante en Région parisienne. Puis, j'ai obtenu une année sabbatique, je voulais voyager.

### **Votre rencontre avec l'association :**

Je cherchais un moyen de partir à l'étranger, en Asie, pour une année. J'ai pris contact avec le SCI, mais cette organisation ne proposait pas de projet à long terme, elle m'a renvoyé sur SJ.

J'ai été convoqué au week-end de préparation au départ pour les projets long terme. Ce week-end m'a interpellé : je n'avais jamais entendu parler d'éducation populaire, ils avaient une approche originale des choses, cela m'a posé plein de questions.

### **Votre connaissance antérieure du milieu associatif :**

Avant de chercher un moyen de partir, je ne connaissais pas vraiment le milieu associatif. Je n'avais rencontré aucune association ou personne qui m'avait jusqu'alors interpellé. Je n'avais, ni à la Fac, ni en tant qu'enseignante, jamais été syndiquée non plus, même si j'avais participé aux manifestations et grèves.

### **Vos motivations à l'entrée dans cette association (de chantiers) :**

Je voulais partir en Asie, partir à la rencontre de l'autre. Par rapport à mon histoire personnelle, j'avais besoin de partir de France, m'éloigner pour mieux revenir.

J'avais aussi cette envie de travailler dans les relations internationales qui était toujours plus ou moins présente.

Mais je voulais surtout dans le cadre de ce voyage aller à la rencontre de l'autre, vivre avec les gens, donc je refusais les « tour operator ». J'ai donc cherché ce qui pouvait exister pour s'imprégner d'une culture, sachant que je n'avais pas de compétences professionnelles à apporter. Je voulais être dans le partage, l'interculturel, et pas dans l'aide ; apporter mon savoir être et non mon savoir-faire. Quand j'ai découvert la pédagogie des chantiers, je me suis rendue compte que cela collait avec mes envies. L'idée du volontariat me paraissait totalement idéale.

Au départ, je n'avais pas forcément d'attentes extraordinaires, je voulais aussi me laisser porter par l'expérience.

Une étape dans un parcours professionnel ? C'était plutôt un rêve que je voulais accomplir. Bien sûr, je voulais aussi voir sur place comment travaillaient les ONG, voir si cela pouvait être une perspective pour moi.

J'étais surtout pleine de questionnements, et une idée que de cette expérience allait découler mon avenir, pas uniquement mon avenir professionnel.

### **Votre parcours dans l'association :**

Suite aux journées de préparation au départ, j'ai participé à des journées « vie associative », où on m'a présenté l'association, son organisation, ses valeurs... J'étais intéressée, et on m'a proposé de devenir animatrice de chantier. J'ai donc suivi la formation animateur et durant l'été 1999, j'ai animé mon premier chantier ; j'en animerai un autre durant l'été 2000, mais je ne me trouve pas bonne animatrice et je n'ai pas continué (même si j'allais rendre visite aux chantiers chaque été).

Je me préparais à partir en volontariat quand l'asso m'a proposé un poste salarié dans une des délégations régionales (centre de Beaumotte). Il fallait par contre que j'écourte mon volontariat à six mois pour revenir prendre le poste. J'ai hésité, puis j'ai accepté.

J'ai tenté d'obtenir une seconde année sabbatique auprès de l'Education nationale ; j'ai essuyé un refus et j'ai démissionné.

J'ai rejoint Beaumotte en février 2000, comme « responsable insertion ». J'y suis resté moins d'un an, je ne correspondais pas vraiment au poste même si cela m'a intéressé. J'ai d'ailleurs continué un peu dans le privé... mais je me questionnais sur ce que j'allais faire de ma vie. J'ai ainsi entamé des études pour devenir orthophoniste (Tours 2002-2006), et je travaille depuis deux ans dans le Calvados.

Par rapport à SJ, après mon départ de Beaumotte, j'ai fait un break, il est vrai que je n'étais pas parti en bon terme avec certaines personnes.

J'étais toujours en relation avec des membres de SJ et l'un d'entre eux m'a invité à l'assemblée générale en me proposant d'entrer au conseil national. On a insisté et j'ai finalement posé ma candidature.

J'ai donc siégé au CN de 2001 à 2003, mais quand tu n'appartiens pas à une délégation régionale, tu es en décalage avec le terrain, la vie associative... Il faut une motivation supérieure pour arriver à t'impliquer, je trouvais que ça n'avait pas tellement de sens, même si j'ai intégré l'équipe qui préparait le rassemblement national.

Du coup, en 2003, je me suis dit que ça ne servait à rien d'être seulement au CN, qu'il fallait que j'entre au bureau afin de combler le « largage » dû à mon absence dans les délégations régionales. Il est vrai qu'on m'a de nouveau proposé ce passage, mais comme je m'emmerdais un peu au CN, que j'avais quelques disponibilités, j'ai dit OK. Cela m'intéressait. J'ai été désignée secrétaire, puis vice-présidente en 2004 et 2005, et présidente cette année.

La même année, la délégation Ile-de-France « Vire Volt » traversait une période difficile. La déléguée régionale partait, et son remplaçant a jeté l'éponge au bout d'un mois. Parallèlement, le CA n'existait plus suite à une affaire prud'homal ; seule la président restait vraiment active. Elle a assuré la saison d'été, mais en sortie épuisée. On m'a fortement demandé de m'impliquer dans cette délégation. On a constitué un petit noyau, un nouveau CA car c'était ça ou la fin de l'asso ; et on a fait tourner la structure bénévolement pendant un an. Ce fut un très gros investissement, et ce fut super passionnant, avec une super équipe : démocratie participative à fond, beaucoup de discussion, d'échanges, on repensait tout le fonctionnement, les notions de pouvoir, de responsabilités... J'ai été élue vice-présidente en 2003, puis présidente en 2004 ; je le suis toujours en attendant la relève qui va arriver cette année.

#### **Pour quelles raisons, quelles motivations êtes-vous restés dans l'association ?**

Ce n'étaient plus les mêmes qu'au départ.

J'avais un « fond de militance », mais je n'avais pas trouvé où l'exprimer. Je ne me retrouvais pas dans les syndicats et les partis. Je croyais au principe de l'action collective, mais j'avais des « principes individualistes » que je voulais conserver. Dans un parti, ça ne pouvait pas coller car entrer dans un parti, pour moi, c'était m'y engager à fond, et vu que je ne partageais pas les idées à 100 %...

Je m'interroge aujourd'hui sur le rôle politique des associations. Dans SJ, j'ai l'impression d'œuvrer à une transformation sociale, même si ce n'est pas une action globale et qu'on touche peu de personnes. Je m'interroge sur le sens, la démarche, le contenu politique de nos associations de chantiers. Je suis face à un paradoxe : les assos sont des lieux de formation politique (ça l'a été pour moi), mais l'action reste faible. Aussi, je me dis parfois que les associations contribuent à une dépolitisation de la jeunesse. Même si cela a été le contraire pour moi : j'ai aujourd'hui envie de m'investir dans un parti (l'époque le réclame), même si je n'ai pas trouvé le parti idéal. Et je me suis syndiqué.

Les autres raisons pour lesquelles je suis restée, en plus d'une forme d'engagement dans laquelle je me reconnais, c'est parce que SJ est une grande famille. Je côtoie des gens « chouettes », avec qui je suis sur la même longueur d'ondes : partage de valeurs humaines et sociales, avec lesquelles je peux débattre. Ce sont vraiment des potes. SJ, c'est un « lieu de vie ».

#### **Avez-vous accédé à des responsabilités nouvelles ? Si oui, qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

Si j'ai accepté d'être présidente, c'est pour œuvrer à un meilleur fonctionnement, même si l'asso fonctionne bien, il y a toujours des choses à améliorer. Le jour où je me dirais que j'ai fait le tour, que je n'ai plus rien à apporter, je partirai.

D'un point de vue plus « égoïste », cela m'a apporté un développement personnel. Tu apprends des choses passionnantes, inattendues... Tu fais des choses nouvelles que tu n'aurais pas fait avant. Tu prends conscience de toi-même, de tes capacités. Au départ, jamais je pensais que je deviendrais présidente.

Cela t'apporte des choses utiles de manière transversale, que tu peux réexploiter dans un milieu professionnel, mais pas uniquement, dans ta vie personnelle également.

#### **Avez-vous pu prendre des initiatives ? Les avez-vous pris ? Qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

Cette question m'amène à poser des critiques : à SJ, c'est très facile de prendre des initiatives, mais c'est en même temps très difficile car rien n'est balisé. Si cela te permet de t'aguerrir, tu peux te planter aussi.

Les initiatives sont plus faciles à prendre quand tu es animateur ; au sein des instances, c'est un peu différent, car les choses peuvent être figées ; ce n'est pas toujours simple de faire bouger les choses.

**Voyez-vous des étapes - temps, lieux /espaces, rencontres - moments clés qui vous ont engagé davantage au sein de l'association ?**

Le premier, c'est toutes ces choses qui se sont enchaînées en peu de temps : préparation au départ, formation vie associative, formation animateur ; puis animation de chantier, puis départ en volontariat. Comme si je vivais tout ce que l'association pouvait proposer. J'étais dans le faire... Et cette dimension d'éducation populaire m'a touchée.

La seconde étape, ça a été Beaumotte. Ce que tu vis là-bas, c'est particulier. C'est peut-être avec Beaumotte que tout a pris beaucoup plus de sens. Il y a eu deux-trois trucs qui ont produit comme un déclenchement. Notamment ces réunions collectives hebdomadaires, où l'expression est libre, où on essaie de faire en sorte que tout le monde a le droit à la parole, que les différences entre les membres (volontaires, salariés, personnes en contrat d'insertion...), les injustices, n'ont plus cours et que la parole circule. Cette mutualisation, cet espèce de « socialisme » dans le fonctionnement, je ne l'ai quasi pas retrouvé ailleurs. La collectivité de Beaumotte, elle est difficile à vivre, mais elle te remue, elle est porteuse de sens.

La troisième étape, c'est la délégation Ile-de-France. C'est cette expérience de petite équipe où tu réfléchis, tu réinventes un peu tout..., mais tout en ayant une assise et des conseils (financiers, techniques, moraux...). C'est un cadre qui te permet de prendre des initiatives ; je me suis mis à la comptabilité, étape obligatoire pour relancer la délégation. Dans ce genre de situation, tu es dans l'action. En fait, ce qui fut fédérateur, c'est le fait de bâtir un projet ; c'est davantage fédérateur que de faire vivre un projet. Etre sur le terrain, ça donne du sens à ton action.

Bien sûr, il y eu aussi des personnes qui furent présentes dès le début, qui m'accompagnèrent, m'encouragèrent, me dirent « tu es la bonne personne pour entrer au CN ou au bureau ».

Je pense que c'est la conjonction entre ton aventure perso et la rencontre avec des gens qui fait que tu franchis des étapes.

Mon engagement me demande beaucoup de temps, mais ce n'est pas une contrainte, c'est une passion.

**Avez-vous des suggestions sur des facteurs qui pourraient favoriser un engagement pérenne au sein de l'association ?**

Je n'ai pas d'idées particulières.

Je pense que le meilleur moyen d'engager les gens est de faire en sorte qu'ils soient acteur ou formateur sur les projet. Il faut leur dire qu'ils peuvent être animateur, qu'ils peuvent faire cela... Il faut leur donner les moyens de prendre conscience qu'ils ont quelque chose à dire, à faire, à partager. Il faut interpeller les gens à ce niveau, leur faire vivre des choses qui les bouscule dans leur fonctionnement.

Cela ressemble à un subtile mélange entre l'action et la réflexion ; un élu ne doit pas être coupé du terrain.

Nous avons un peu cette réflexion actuellement : comment rendre les instances et le fonctionnement moins lourd et plus interactif..., comment articuler la nécessité d'apporter des réponses rapides à des problèmes, et de laisser le temps à chacun d'être partie prenante (notion de « temps associatif »).

## Entretien avec Grégoire L.

(réalisé le 19 septembre par A. Loustalot)

38 ans

Vice-président de l'Union Rempart

### **Vous :**

Mes deux parents étaient enseignants. Tous deux étaient investis dans une association de chorale. Après le Bac, j'ai rejoint la Fac d'histoire de Reims, où j'ai acquis le DEUG ; puis j'ai arrêté mes études en 1993.

### **Votre rencontre avec l'association :**

J'ai rencontré dans un premier temps l'AMVCC, Association de mise en valeur du château de Coucy, membre de l'Union Rempart. C'était en 1989.

En fait, j'avais déjà eu un contact avec cette association quand j'étais adolescent, en 1984. Je résidais à Coucy, et j'étais allé donner un coup de main pendant 3 jours sur un chantier. Mais cette première expérience fut insignifiante.

Durant l'été 1989, j'étais pigiste pour l'*Union de Reims*, et je faisais un reportage sur le chantier qui s'y déroulait. J'ai alors décidé de poser le crayon et de rejoindre l'équipe. Je me suis lié d'amitié avec l'un des animateurs du chantier.

L'été suivant, ce sont les événements qui ont fait que j'ai pris davantage de responsabilités. Le responsable des chantiers d'AMVCC s'arrêtait. Avec l'animateur rencontré la saison précédente, nous avions envie d'animer ensemble le chantier. Il y a eu une sorte de « consentement mutuel » avec les responsables de l'association pour nous confier l'encadrement du chantier. Je n'avais pas suivi de formation spécifique, j'ai toujours appris sur le tas. J'étais animateur bénévole, je le suis toujours resté et c'est un principe que nous essayons de maintenir au sein d'AMVCC.

La même année, je suis entré au CA d'AMVCC. C'était une démarche volontaire mais inscrite dans une volonté de l'association que les animateurs soient également administrateurs, afin de ne pas couper le CA des réalités du terrain.

### **Votre connaissance antérieure du milieu associatif :**

Aucune.

### **Vos motivations à l'entrée dans cette association (de chantiers) :**

Le fait d'intégrer le CA répondait à une volonté de participer au projet, aux décisions, d'avoir voix au chapitre.

D'un point de vue plus général, j'avais un attrait spécifique pour le patrimoine. Le gigantisme de ce monument (château de Coucy) était assez excitant. Mais je n'avais pas de projet spécifique en entrant dans l'association et en intégrant son CA ; c'était plutôt de l'ordre du hobby au départ.

### **Votre parcours dans l'association :**

A partir de 1991, j'ai été surveillant de l'Education nationale, ce qui m'assurait des revenus et une disponibilité pour les vacances.

J'ai continué à animer des chantiers<sup>54</sup>, jusqu'à aujourd'hui, même si j'y consacre moins de temps depuis 1997, mon mariage et la naissance de mon premier enfant.

En 1993, j'ai obtenu le statut d'objecteur de conscience et j'ai réalisé mon service au sein d'AMVCC (il y avait déjà eu un objecteur avant moi).

En 1995, j'ai été embauché dans l'association Conseil des communes et des régions d'Europe, à Paris. Tout en continuant à animer ponctuellement des séjours, je suis resté administrateur d'AMVCC avant de rejoindre le CA de l'Union Rempart en 2000.

### **Pour quelles raisons, quelles motivations êtes-vous restés dans l'association ?**

A partir de 1991, j'ai trouvé de nouveaux intérêts à mon investissement dans cette association : rencontrer des gens, apprendre des choses dans le cadre d'un projet utile...

Et puis, il y a eu la possibilité de mettre en place de nouvelles activités.

---

<sup>54</sup> Nous désignons les chantiers par le terme de stages car un enseignement technique y est délivré. Cela représente une initiation pour des étudiants et peut contribuer à leur orientation, ils font office de « gare d'aiguillage ».

**Voyez-vous des étapes - temps, lieux /espaces, rencontres - moments clés qui vous ont engagé davantage au sein de l'association ?**

Je vois surtout des projets : ce sont les projets qui remotivent. Par exemple, un vieux projet sur Coucy a été remis à l'ordre du jour récemment grâce au soutien du nouveau maire. Le soutien des partenaires influe beaucoup.

Il y aussi le fait de s'approprier un projet. Je travaille depuis le début sur une même partie du château, tout en changeant de support. Les travaux de finition permettent de constater l'aboutissement de son travail ; ces « temps de contemplation » sont primordiaux.

Je pense que des « temps » sont très importants pour maintenir mon engagement dans l'association. L'organisation de repas au sein de l'association représente des moments conviviaux forts. Ce sont des moments de satisfaction, de remotivation. Et puis, il y a des « temps forts et exceptionnels », comme le week-end dernier où se sont mariés deux jeunes qui se sont rencontrés à Coucy et qui s'établissent dans la région.

Je pourrais citer également l'accueil de personnes en difficulté dans le cadre de partenariats avec des structures éducatives. Quand le plaisir naît chez ces personnes, quand on lit la satisfaction sur leur visage, cela conduit à notre propre satisfaction.

**Avez-vous accédé à des responsabilités nouvelles ? Si oui, qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

A partir de 1995, j'ai intégré le bureau d'AMVCC. J'y ai été successivement vice-président chargé des chantiers, puis trésorier (je le suis toujours).

Je suis entré au bureau de l'Union Rempart en 2000, au poste de trésorier jusqu'en 2006 (puis vice-président). J'ai pris le poste de trésorier par défaut : un manque de candidat conjugué au fait que j'étais directeur financier dans le cadre de mon travail. Mon emploi a influencé mon investissement associatif, car j'y ai appris les mécanismes financiers et budgétaires, le fait de savoir vendre des projets, les relations partenariales... C'est un boulot « chiant », mais je peux faire profiter le milieu associatif de mes compétences. De fait, j'ai contribué au développement de l'AMVCC (son budget « chantiers » est passé de 5 000 euros en 1997 à 80 000 euros aujourd'hui).

Ce que l'accès à des responsabilités nouvelles m'a apporté ? Un investissement très prenant. Il faut articuler AMVCC (le concret) avec Rempart (l'idée).

Mais parallèlement, l'investissement associatif me permet de sortir de ce que je fais dans mon boulot. Même si je peux caresser le désir de devenir salarié de l'association, je ne le ferais sans doute jamais ; ma vie, ma famille sont ici, à Paris.

**Avez-vous pu prendre des initiatives ? Les avez-vous pris ? Qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

Oui. A partir de 1998, j'ai eu envie de faire autre chose que de la taille de pierre et de la maçonnerie. Je me suis donc investi sur la mise en place de stages thématiques de formation ou d'initiation (sculpture, forge, cuisine médiévale...). Nous avons constitué des groupes de travail, épaulant les encadrants bénévoles. Ces groupes permettent de faciliter l'intégration de chacun dans le projet, de repérer les futurs animateurs (ces derniers restant en moyenne 2 à 3 ans, il faut constamment assurer le renouvellement).

**Que vous a apporté / apporte le fait de vous engager dans cette association ?**

J'y ai rencontré ma femme...

J'ai aussi découvert des compétences techniques, de management, de gestion d'un groupe de bénévoles...

Le passage par un service civil m'a permis de me structurer après l'échec de mes études. A cette époque, j'ai pris des dossiers en main... Je m'investissais dans ce travail parce que ça me plaisait. J'y ai fait mes premières recherches de financements. Cela m'a mis au travail, et sur un chemin professionnel...

**Avez-vous des suggestions sur des facteurs qui pourraient favoriser un engagement pérenne au sein de l'association ?**

Aujourd'hui, je suis énormément freiné par des problèmes de disponibilités pour mon engagement associatif. J'aimerais que le congé associatif soit mis en place par exemple. Il est très souvent compliqué de rencontrer des partenaires, de participer aux réunions qui se tiennent en semaine en Picardie (je dois poser des congés pour ce faire, ce qui limite naturellement mes participations). C'est un « vrai problème », qui freine le développement des associations.

Je pense qu'il faudrait mettre en place des « passerelles » entre animateur et administrateur ; des formations à la gestion associative existent, mais elles sont généralement payantes.

Il est difficile de trouver des jeunes prêts à s'engager bénévolement (nécessité de gagner de l'argent), et surtout de trouver des administrateurs locaux (la moitié des administrateurs d'AMVCC sont des Parisiens) ; mais là, j'ai pas vraiment de propositions...

## Entretien avec Sylvie R.

(réalisé le 8 septembre par A. Loustalot)

Administratrice de l'Union Rempart  
34 ans

### **Vous :**

Après une licence d'allemand à Angers, j'ai passé le diplôme de guide interprète national à Perpignan en 1997.

J'ai ensuite été embauchée sous un contrat emploi-jeune à la Fédération régionale Rempart Languedoc-Roussillon. J'ai occupé le poste de déléguée régionale jusqu'en 2004, date à laquelle j'ai été licenciée suite à la dissolution de la fédération.

Après une période de chômage, j'ai été embauchée en 2006 comme agent d'animation pour une commune des Pyrénées-Orientales.

Au niveau de ma famille, mes parents étaient fonctionnaires aux Impôts (inspecteur et contrôleur) et n'étaient pas engagés, ni dans un parti, un syndicat ou une association.

### **Votre rencontre avec l'association :**

En 1990, j'ai vu dans un magazine lycéen un article sur les chantiers d'été. J'ai participé à 16 ans à mon premier chantier à Villefranche-de-Conflent.

### **Votre connaissance antérieure du milieu associatif :**

A 16 ans, je connaissais peu ce milieu, hormis les associations présentes dans le lycée.

### **Vos motivations à l'entrée dans cette association (de chantiers) :**

Je cherchais à occuper mon été avec quelque chose d'intéressant, de différent.

### **Votre parcours dans l'association :**

Après mon premier chantier comme bénévole, les animateurs de chantiers puis le responsable de l'association m'ont proposé de devenir animatrice de chantiers. J'ai donc suivi la formation d'animatrice. De 1991 à 1996, j'ai animé un chantier chaque été dans la région (Aude, P-O). J'étais animatrice bénévole (comme les autres animateurs, je n'étais pas alors adhérente de l'association).

Ensuite, en 1996, le président de la Fédération régionale Rempart Languedoc-Roussillon, Guy Durbet, a eu une discussion avec moi sur ma situation et mes projets. Je souhaitais passer le diplôme de guide interprète. De son côté, il avait comme projet la création d'un poste emploi-jeune au sein de la Fédération. Il m'a indiqué que la formation que je souhaitais faire était dispensée à Perpignan (il connaissait d'ailleurs le directeur de cette formation). Il m'a proposé d'occuper le poste après ma formation. J'ai donc déménagé sur Perpignan, fait ma formation et j'ai ensuite été embauchée à la Fédération.

En 1999, Guy Durbet m'a proposé de postuler au conseil d'administration national de l'Union Rempart (où siègent des représentants des associations membres de l'Union). J'ai été élue et j'y siège toujours, mais je ne suis pas membre du bureau. C'est une expérience également enrichissante, même si durant les trois premières années, on observe surtout ; on s'exprime par la suite, après quelques années d'expériences

### **Pour quelles raisons, quelles motivations êtes-vous restés dans l'association ?**

L'expérience de chantiers m'avait beaucoup plu (type de séjour proposé). C'était une bonne expérience pour une adolescente.

Le fait d'accéder au rôle d'animatrice représentait une expérience supplémentaire, c'était un moyen d'acquérir de nouvelles responsabilités. Je devenais davantage actrice du projet de l'association.

Par rapport à mes études, l'expérience d'animatrice représentait une « complémentarité importance sur mon CV » ; elle représentait un « + ».

**Voyez-vous des étapes - temps, lieux /espaces, rencontres - moments clés qui vous ont engagé davantage au sein de l'association ?**

C'est surtout lié à des personnes et des opportunités. Ce sont des personnes qui m'ont proposée de devenir animatrice, puis déléguée régionale et enfin membre du conseil d'administration national. Ces propositions, principalement celle de déléguée régionale, est intervenue à un moment où j'ai pu saisir cette opportunité. L'investissement dans une association est surtout lié à une passion. Et si des gens trouvent que vous avez en plus des compétences, on vous propose un emploi. Le fait que j'ai été embauchée est donc aussi dû à mon investissement car j'adhère à 100 % à la philosophie de l'association, à son projet, à la notion de chantiers.

**Que vous a apporté / apporte le fait de vous engager dans cette association ?**

Par rapport à ma formation initiale (langues), les chantiers ont eu une influence sur mon projet professionnel. Ils ont mis l'accent sur le culturel, le patrimoine, et l'animation.

J'ai acquis des expériences et des compétences. Aujourd'hui, je défend et représente l'action de Rempart.

**Avez-vous pu prendre des initiatives ? Les avez-vous pris ? Qu'est-ce que cela vous a apporté ?**

Oui : en 2004, le président de la Fédération régionale a démissionné. Ce fut une histoire longue et complexe, mais cela a conduit à la dissolution de la Fédération, et à mon licenciement. Ayant l'expérience de déléguée régionale, j'ai pu être un élément moteur dans la mise en place de la nouvelle Union régionale Rempart Languedoc-Roussillon, dont je suis devenue la présidente. Mais ce rôle de pivot ne m'a rien apporté de particulier personnellement

**Est-ce que des choses (temps, lieux/ espaces, personnes) vous ont manqué et que vous auriez souhaité trouver pour prolonger ou confirmer votre engagement ?**

Non

**Avez-vous des suggestions sur des facteurs qui pourraient favoriser un engagement pérenne au sein de l'association ?**

L'expérience de la dissolution de la Fédération régionale a démontré que quand les associations reposent sur une seule personne, il y a un risque de dérives autocratiques et une absence de relève. Le renouvellement des cadres associatifs implique une nécessaire délégation de responsabilités ; il faut laisser les initiatives intéressantes s'exprimer. Souvent, dans les associations, les cadres en place peinent à laisser cette liberté d'initiatives et du coup, ils n'assurent pas leur renouvellement.

Dans la nouvelle Union régionale, nous avons changé le mode de fonctionnement : l'Union a été refondée en douceur, de façon à ce que les différentes associations membres décident réellement du rôle de cette structure et de ces éventuels projets. Il y a la présence effective d'un trésorier et d'un secrétaire (délégation des pouvoirs), et celle de représentants départementaux. En tant que présidente, je délègue et je leur fais confiance, ce sont eux qui représentent l'Union auprès des partenaires locaux.

J'ai également à l'esprit que je ne suis pas indispensable et irremplaçable ; et j'espère qu'assez rapidement, quelqu'un pourra me remplacer.

## LES ANIMATEURS DE L'UNION REMPART

Cette contribution s'appuie sur les données issues du fichier « animateurs » au siège de l'association Rempart. Si le fichier regroupe 836 animateurs enregistrés entre 1998 et 2006, nous avons fait le choix de traiter uniquement les données mises à jour en 2006. Notre analyse ne s'appuie donc que sur un échantillon de 188 animateurs.

Dans un premier temps nous décrirons globalement les animateurs de l'association. A partir de cette description et des matériaux recueillis - et exploitables - nous tenterons de voir s'il existe des parcours ou des caractéristiques qui ressortent de cet engagement bénévole.

### A. PHOTOGRAPHIE DES ANIMATEURS

Pour dresser le profil des animateurs de l'Union Rempart, nous avons voulu connaître le sexe et l'âge des animateurs ainsi que leur statut.

#### Equilibre homme -femmes des animateurs

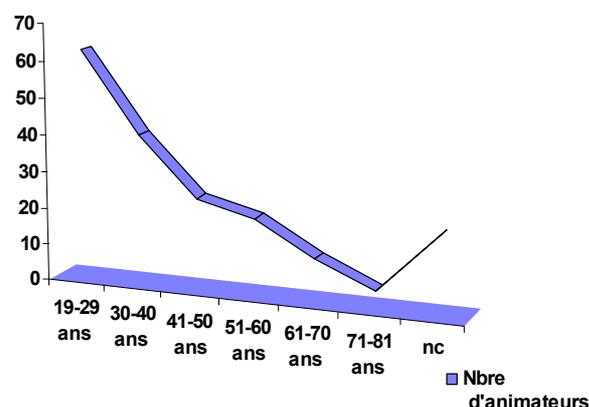
Les animateurs des chantiers de jeunes bénévoles sont majoritairement des garçons. (64 %).

sexe	Nbre d'animateurs
Filles	67
Garçons	121
TOTAL	188

#### L'âge des animateurs

Si la majorité d'entre eux a entre 19 et 29 ans, soit 34 % de l'ensemble, les animateurs de l'association se caractérisent par une grande disparité d'âge : de 19 à 81 ans

Pour avoir une vision plus fine de cette donnée, nous les avons regroupés par tranche de 9/10 ans en 2006.



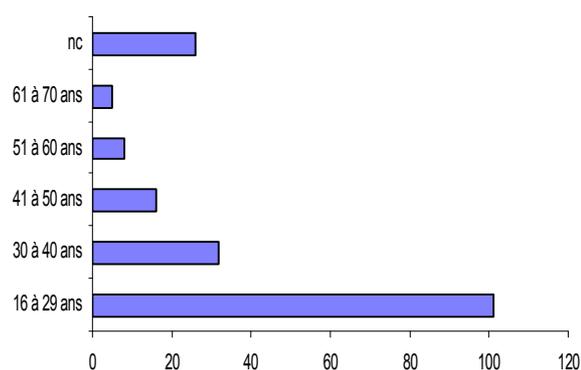
Comme le montre le graphique ci-contre, c'est parmi les tranches d'âge les plus jeunes, que l'on trouve le plus grand nombre d'animateurs.

#### L'âge du premier engagement dans l'animation

D'un point de vue général :

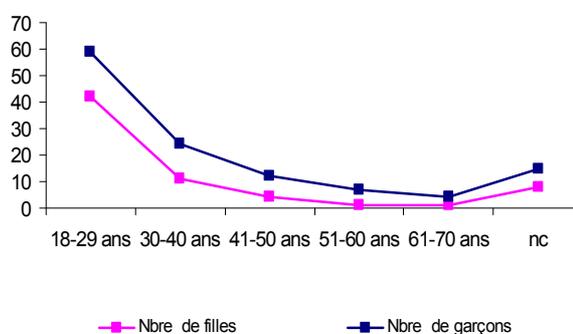
- La première participation bénévole se situe autour de 28,5 ans
- La première participation « animateur » se situe autour de 30 ans.

âge	Nbre d'animateurs
16 à 29 ans	101
30 à 40 ans	32
41 à 50 ans	16
51 à 60 ans	8
61 à 70 ans	5
nc	26
<b>Total</b>	<b>188</b>



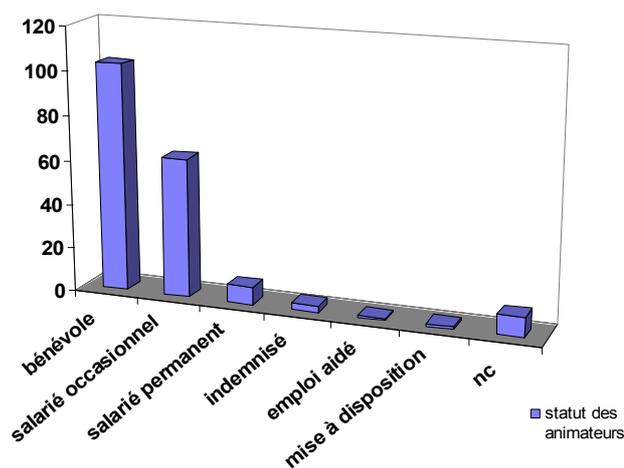
### L'âge du premier encadrement de groupe selon le sexe

âge	Nbre d'animatrices	Nbre d'animateurs
18 à 29 ans	42	59
30 à 40 ans	11	24
41 à 50 ans	4	12
51 à 60 ans	1	7
61 à 70 ans	1	4
nc	8	15
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>121</b>



### Le statut des animateurs

Statut	Nbre d'animateurs
Bénévole	103
Salarié occasionnel	63
Salarié permanent	8
Indemnisé	3
Emploi aidé	1
Mise à disposition	1
NC	9
<b>TOTAL</b>	<b>188</b>



En terme de volume, deux grandes catégories apparaissent, les bénévoles et les salariés occasionnels qui représentent respectivement 54% et 34 % de l'échantillon.

## B L'ENGAGEMENT BENEVOLE OU LES PARCOURS ASSOCIATIFS DES ANIMATEURS AU SEIN DE L'UNION REMPART

Pour tenter de dresser des parcours associatifs, nous avons construit trois catégories d'animateurs selon leur degré de l'engagement dans la structure. Du plus faible au plus haut degré :

« **Le parcours simple : les animateurs salariés** ». Il regroupe les personnes qui ont encadré un chantier avec le statut de salarié occasionnel ou permanent

« **Le parcours combiné : les animateurs bénévoles** ». Il représente les personnes qui ont d'abord commencé par être participant / bénévole sur un chantier avant de devenir animateur.

« **Le parcours intégral : les animateurs, bénévoles et administrateurs** ». Il regroupe les personnes qui ont cumulé les trois fonctions au sein de l'association : animateur, bénévole et administrateur.

### B.1. Le parcours simple : l'animateur salarié

Cette catégorie compte 63 personnes.

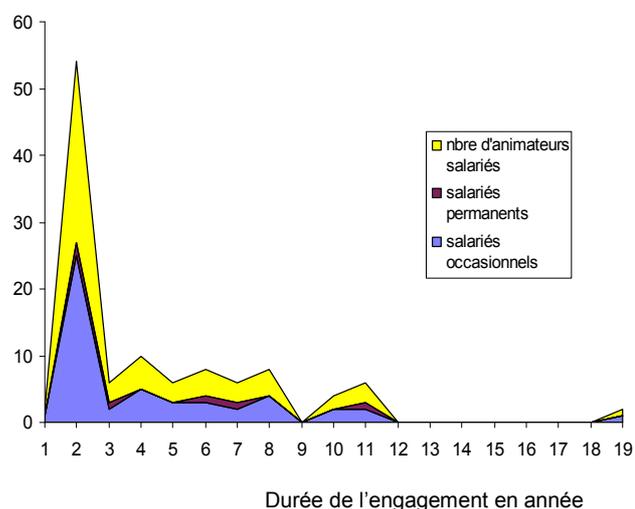
Un animateur peut être salarié de l'association, de façon occasionnelle ou permanente. Pour des raisons évidentes (la temporalité des projets), les salariés occasionnels sont plus nombreux que les salariés permanents.

Au sein de cette catégorie, nous avons repéré 55 animateurs « salariés occasionnels » (24 filles et 31 garçons) et 8 animateurs « salariés permanents » (4 filles et 4 garçons).

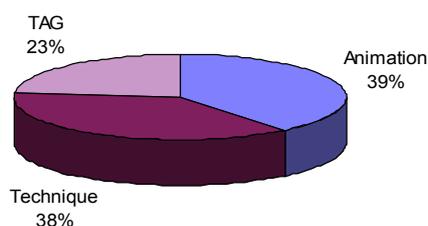
#### Durée de l'engagement des animateurs salariés :

La majorité des animateurs salariés est engagée environ deux ans au sein de l'association. L'intérêt de ce graphique permet de constater la « fidélité » de quelques salariés aux associations locales où ils opèrent.

Ainsi, certains animateurs salariés occasionnels ont une expérience de plus de dix ans d'encadrement de chantiers.



#### Les fonctions des animateurs salariés



NB : « TAG » combine le technique et l'animation de groupe

### Le parcours combiné : animateur et bénévole

Ce parcours regroupe les personnes qui ont d'abord participé à un chantier de jeunes en tant que bénévole et qui sont ensuite devenus encadrants de chantier. Nous avons dénombré 18 personnes dans cette catégorie. Précision : la colonne « année de la première participation bénévole n'est pas exhaustive ».

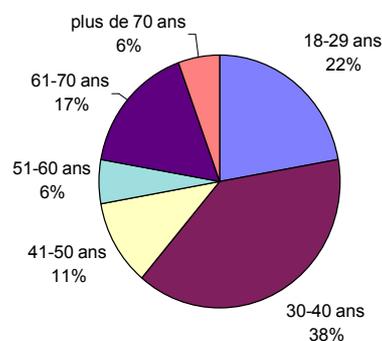
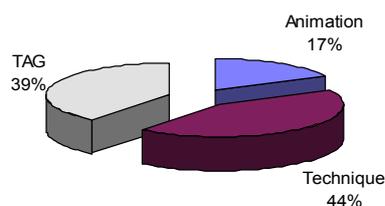
- La mixité filles / garçons : Au sein de cette catégorie nous avons recensé 10 filles et 8 garçons.
- Les âges vont de 23 à 72 ans.
- La durée de l'engagement selon les sexes :  
Au global les personnes se sont engagées entre 1 an et 20 ans

Durée moyenne de l'engagement selon les sexes :

- Pour les filles : 10 ans
- Pour les garçons : 16 ans

- Durée moyenne de l'engagement selon les âges :
  - Pour la catégorie 19-29 ans : 2.5 ans
  - Pour 30-40 ans 7.5 ans
  - Pour les 41- 50 ans : 20.5 ans
  - Pour les 51-60 ans : 25 ans
  - Pour les 61 -70 ans : 26 ans
  - Pour les plus de 70 ans : 27 ans

Les fonctions des animateurs bénévoles :



## Le parcours intégral

Ce parcours concerne des personnes qui ont cumulé 3 fonctions au sein de l'association : bénévole, animateur et administrateur. Cette catégorie concerne 38 personnes.

Une précision : si le fichier nous permet de connaître les dates du « 1<sup>er</sup> engagement bénévole ou animateurs », il n'y a pas de date d'entrée au CA. Il n'est donc pas possible de retracer chronologiquement pour l'ensemble des trois étapes, le parcours ou l'engagement au sein de l'association.

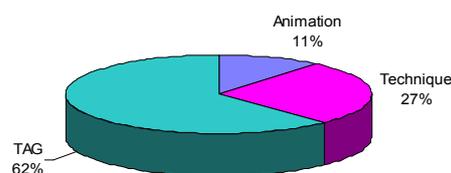
Pour l'ensemble des personnes, toutes avaient déjà encadré des chantiers dans l'association et toutes souhaitaient continuer l'animation l'année prochaine. (A l'exception de sept animateurs pour lesquels nous ne disposons pas d'informations.

- La mixité : Parmi les 38 personnes repérées, 15 étaient des filles et 23 des garçons. Au sein de cette catégorie, les garçons sont encore plus nombreux que les filles sur les chantiers.

- L'âge : Les animateurs de cette catégorie ont entre 23 et 81 ans (âge de 2006)

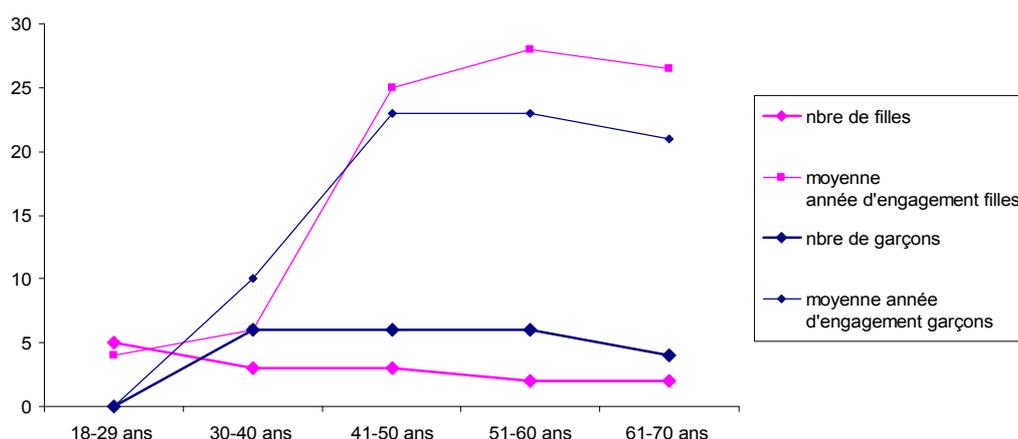
- Les fonctions occupées :

Animation 4  
Technique 10  
TAG : 23  
Nc : 1



- La durée de l'engagement bénévole :  
Au global, la durée de l'engagement s'étale de 7 à 42 ans.  
Sur les chantiers, tous ont été bénévoles sauf une personne (salarié occasionnel)

- Durée de l'engagement



Le graphique ci-dessus présente à la fois la durée moyenne de l'engagement selon les âges et les sexes.

Si les filles sont moins nombreuses comme animatrices, leur engagement dans l'association dure plus longtemps.