

LA GOUVERNANCE

DE SOLIDARITÉS JEUNESSES



L'INTELLIGENCE COLLECTIVE EN MOUVEMENT

Création - Décembre 2019
Version 6 - mai 2022

POURQUOI UNE GALAXIE ?

2019 a été une année décisive pour la gouvernance SJ, troisième année d'expérimentation depuis sa mise en place et début de la réflexion sur son évaluation réalisée en 2020.

C'était aussi un temps de formalisation afin d'explicitier ces principes et la rendre plus accessible aux personnes qui l'animent et qui s'impliquent dans la vie du mouvement.

Le chantier de la formalisation nous a amené à préciser les principes fondamentaux de notre fonctionnement associatif et à détailler les modalités de mise en œuvre. Il a inspiré aussi la recherche d'illustrations afin de rendre notre fonctionnement associatif plus explicite.

Notre image préférée est celle de **la galaxie, la gouvernance SJ** est comme une galaxie – objet spatial unique et système constitué d'innombrables étoiles, mais aussi de gaz, de poussières interstellaires et de matière noire que nous ne pouvons pas voir. Tous ces éléments en apparence disparates, forment en réalité un ensemble cohérent et interdépendant, ils sont liés par une interaction fondamentale et ne peuvent pas exister les uns sans les autres. De plus, la composition d'une galaxie n'est pas immuable, elle se modifie constamment et ce processus peut nous paraître plus ou moins lent, plus ou moins important, selon la perspective que nous adoptons et la place que nous occupons. Enfin, la vitalité d'une galaxie est liée à la création de nouvelles étoiles qui peuvent aussi constituer de nouveaux groupes et modifier ainsi la composition de la galaxie, notamment quand il s'agit d'une galaxie irrégulière, qui dispose d'une structure, mais ne peut s'apparenter à aucune autre, elle n'est que le résultat de ses propres composantes !

GOVERNANCE SOLIDARITÉS JEUNESSES

Ça sort d'où ?

Solidarités Jeunesses est un Mouvement d'Education Populaire composé d'associations locales indépendantes, œuvrant chacune sur leur territoire et dotées d'un secrétariat national qui coordonne le volontariat, la formation et d'autres actions transversales tout en développant les outils nécessaires au fonctionnement de l'ensemble.

L'essence du Mouvement Solidarités Jeunesses, c'est la construction de la paix.

1

Il agit pour un monde de justice, de liberté et de solidarité humaine. Plus qu'un principe, c'est une pédagogie participative qui favorise la prise d'initiative, valorise les engagements de chacun.e et unit les forces et les intelligences de ses volontaires, bénévoles et salarié.es.

Si cela vaut pour les actions sur le terrain en direction des participants, cela doit valoir aussi dans l'organisation même du Mouvement, au bénéfice de tous ses membres et du collectif en retour. Le Mouvement est donc autant l'expression d'un projet politique que l'outil concret de sa mise en œuvre.

Pour y parvenir, ***SJ s'est inspirée de la sociocratie*** et a imaginé une gouvernance associative originale, adaptée à ses besoins actuels et potentiellement capable de soutenir ses ambitions.

La gouvernance associative à la mode SJ

Ça consiste en quoi ?

La gouvernance SJ, c'est s'organiser **collectivement** :

- A partir d'une vision partagée du monde dans lequel on vit et les transformations qu'on souhaite lui apporter,
- En tenant compte des réalités de chacun.e (place, statut, temporalité propre) autant que de l'environnement dans lequel on évolue,
- Selon les règles qu'on définit ensemble au fur et à mesure qu'on les pratique et des réalités qu'on rencontre et qu'on produit,
- En vue de développer sa puissance d'agir individuelle et collective.

2

C'est donner à cette puissance d'agir les moyens de se développer en veillant aux besoins d'influence, de sécurité et d'appartenance qui existent en chacun.e d'entre nous, c'est-à-dire avoir la possibilité de s'exprimer et de faire valoir ses idées, dans un environnement dont on comprend les règles et les enjeux et dans lequel on partage des valeurs et désirs communs en même temps qu'on reconnaît la singularité de chacun.e.

C'est donc une organisation qui fait place au JE pour construire un NOUS à la fois stable et toujours en Mouvement.

Une organisation qui agit autant qu'elle se regarde agir afin de construire une cohérence entre ses buts et les moyens qu'elle mobilise pour les atteindre.

En pratique, la gouvernance SJ

Ça donne quoi ?

La gouvernance SJ s'articule autour de **3 grandes fonctions** interdépendantes : la vision, l'action et l'évaluation.

La vision, c'est le regard sur la société qu'on partage, les orientations politiques qu'on se fixe. Elle est alimentée par l'ensemble des instances et est travaillée directement par le **Conseil du Mouvement (CM)**, l'**Assemblée Générale (AG)** et les **Rencontres SJ**.

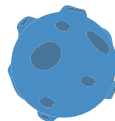


3

L'action, c'est l'expérimentation et la mise en œuvre concrète de ces orientations à travers des espaces de travail thématiques : **Réunions DR/DN et Commissions Finances, Formation, International et Solidarité et Lutte contre les Exclusions**, en plus de celle qui se déroule tous les jours sur le terrain.



L'évaluation, c'est la mesure des écarts qui apparaissent entre la vision et l'action et l'élaboration de propositions pour les réduire. Elle est alimentée par l'ensemble des instances et est travaillée spécifiquement par le **Collectif Pilote (CP)**.



Au croisement de ces fonctions et espaces de travail associés, on trouve :

Le Comité d'Accompagnement Stratégique des Organisations **CASO** et le Comité de Suivi du Secrétariat National **C2SN** qui accompagnent les équipes bénévoles et salariées dans la construction et la réalisation de leurs missions sur le terrain, c'est-à-dire les personnes qui sont en prise directe et quotidienne avec le projet politique du Mouvement et sa mise à l'épreuve.



Le Groupe d'ANimation de la Gouvernance **GANG** impulse la dynamique nécessaire à la vitalité du Mouvement en veillant aux relations qu'entretiennent les différentes instances et en préconisant les ajustements qu'il estime importants.



Enfin, pour soutenir ses activités, chaque instance peut se doter de groupes de travail **GT**. Ces groupes se constituent sur le court ou le long terme, préparent les actions ou approfondissent les questions en fonction du besoin des instances qui les créent. Par exemple : le groupe de préparation des AG et Rencontres SJ, le groupe de recherche de financements alternatifs porté par la Commission Finances ou le groupe politique sociale et salariale rattaché au Conseil du Mouvement.

Toutes ces **instances sont composées** de personnes légitimes à y prendre part selon **deux postulats** :



Les personnes concernées par l'action doivent être associées à la décision.

C'est ainsi que les salarié.es, délégué.es ou coordinateur.ices, son reconnu.es légitimes pour prendre part aux orientations politiques et organisationnelles du Mouvement. A ce titre, on les retrouve au Conseil du Mouvement, et potentiellement au Collectif Pilote, dans les Comités (CASO et C2SN), le GANG et/ou l'une des commissions thématiques.

5



Les personnes non impliquées directement dans l'action doivent avoir leur place dans le processus de décision.

C'est ainsi que les bénévoles et élu.es, riches de leur regard distancié et allégé du quotidien du Mouvement, sont reconnu.es légitimes pour participer et influencer sur les décisions. A ce titre, on les retrouve impliqué.es dans le Conseil du Mouvement, le Collectif Pilote ou le groupe de préparation de l'AG.

LES RÈGLES PRAGMATIQUES

Chaque instance détermine son mode de fonctionnement selon les objectifs qu'elle se donne et les modalités qu'elle se fixe (fréquence des réunions, composition et nomination des membres, ordre du jour, animation des discussions et prises de décision).

C'est la base de cette gouvernance que de ne pas imposer verticalement un ordre figé obligatoire pour tous, mais au contraire de permettre que chaque groupe réfléchisse à ce qui lui convient le mieux, à partir de ses propres critères, à un moment donné. C'est l'une des conditions du déploiement de la puissance d'agir de chacun.e.

L'expérience du travail collectif et son analyse permettent toutefois de repérer quelques règles pragmatiques qui peuvent rendre effective cette puissance d'agir.

Qui peut participer à quoi ?

L'équilibre dans la composition des instances

La plupart des instances sont ouvertes à toutes et tous, quels que soient leur statut ou leur expérience au sein du Mouvement. On choisira telle ou telle instance en fonction de ses centres d'intérêt et disponibilité à s'y engager. A chacun.e de tracer son propre itinéraire ! A titre d'exemple, les groupes de travail, commissions, préparation de l'AG sont des espaces privilégiés d'appropriation du fonctionnement et des enjeux du Mouvement de manière concrète et accessible à tous.

En revanche, certaines instances nécessitent d'avoir un peu d'expérience dans le Mouvement pour être en capacité d'y agir concrètement. C'est le cas, par exemple, du Conseil du Mouvement qui préconise un an d'engagement préalable pour participer légitimement à la définition des orientations politiques.

7

L'idée est donc de favoriser l'entrée des nouvelles personnes par des petits groupes en lien avec l'action dans lesquels elles acquièrent ressources et légitimité et qui servent de tremplin pour accéder progressivement à des instances plus stratégiques.

Dans tous les cas, l'idéal est d'associer des nouvelles·aux et des ancien·ne·s membres. Les premier·ère·s apportent un regard neuf aux second.e.s qui leur transmettent leur expérience en retour. Ensemble, ils/elles construisent ainsi les savoirs nécessaires à l'implication de toutes et tous.

Toujours dans un souci d'équilibre, il est recommandé de veiller, autant que possible, à une répartition pertinente du nombre de membres salariés et de membres bénévoles / élu.es à l'intérieur d'une même instance. Cette préconisation désigne la condition d'un réel partage des responsabilités et donc du sentiment de légitimité dans la place que chacun.e occupe et dans les décisions auxquelles il/elle prend part.

Nomination sans candidat.e

cooptation ou élection à la majorité ?

Il s'agit d'adopter le fonctionnement qui correspond le mieux aux besoins de chaque groupe.

Ici encore, pas de règle absolue !

La nomination sans candidat est une pratique centrale de la Gouvernance SJ. C'est pour cela qu'elle s'applique dans le choix des membres d'instances stratégiques telles que les Collectif Pilote, CASO et C2SN. Elle permet de décider qui assumera un rôle ou une mission, non pas en fonction des personnes candidates, mais en fonction des besoins identifiés.

8

Concrètement : personne n'est candidate. Le collectif définit clairement ses besoins et les critères de qualités, savoirs ou savoir-faire associés à ces besoins. Puis, chacun.e propose, de manière argumentée, une personne qui lui paraît en capacité de répondre à ce besoin. Une personne qui considère avoir les qualités requises peut se nommer elle-même.

Cette méthode sert autant à renforcer les collectifs dans leur capacité à atteindre leurs objectifs qu'à légitimer les personnes dans la place qu'elles occupent.

On a tous des qualités, il s'agit de trouver les endroits où les mettre à

profit ! Le Mouvement offre aussi la possibilité de les développer ou de se former pour les acquérir. Il est nécessaire de faire confiance au fait que les propositions de nomination ne sont pas pour ou contre les personnes mais au service de l'objectif choisi par l'ensemble.

Ceci dit, il est également possible de rejoindre certaines instances par simple cooptation. Une personne intéressée par l'activité d'un groupe manifeste son désir d'y prendre part. Sauf contrainte majeure, les membres l'accueillent sans critère particulier autre que sa motivation, quelle qu'elle soit. C'est le cas notamment des groupes de travail, préparation de l'AG et Rencontres SJ ou encore dans la plupart des commissions.

Restent les élu.es militant.es, membres du Conseil du Mouvement, actuellement les seul.e.s à être élu.es par une élection à la majorité absolue des membres actif.ves, présent.es et représent.es lors de l'Assemblée Générale. Ce choix s'explique par le besoin d'appropriation par le collectif des principes de cette gouvernance, besoin qui n'est encore qu'à ses débuts, ainsi que la difficulté d'utiliser la nomination sans candidat dans des grandes assemblées et avec des personnes qui ne se connaissent pas encore.

La décision par consentement

pourquoi, comment ?

La prise de décision par vote à la majorité a pour inconvénient majeur d'exclure la minorité des personnes qui sont en désaccord. Le résultat est doublement négatif pour l'ensemble des personnes dont une partie ne se reconnaît pas dans la décision concernée et risque de ne pas l'assumer, voire de se désengager du Mouvement tout entier.

Quand il y a une décision susceptible d'impacter le Mouvement dans son ensemble, il est préconisé d'opter pour la recherche du consentement. Quèsaco ?

C'est un mode de prise de décision obtenue quand il n'y a aucune objection. Ce n'est pas forcément la meilleure solution mais celle qui ne dépasse pas les limites de chaque personne impliquée, celle dans laquelle chacun.e peut se reconnaître, avec laquelle chacun.e se sent capable d'agir, se sent en sécurité et vis-à-vis de laquelle on ne se sent pas seul.e car elle est portée par toutes et tous.

***Le consentement, ce n'est pas l'absence de conflit.
C'est la possibilité de mettre à jour ces conflits,***

9

reconnaître leur valeur en acceptant de les mettre en débat et de les travailler ensemble. Tout le monde a la même voix quel que soit son rôle, sa place, son statut. La décision n'est pas réservée aux élu.e.s ou l'action aux salarié.e.s.

Dans un premier temps, chacun.e prend la parole, y compris pour dire qu'il-elle n'a rien à dire. C'est un espace de parole très libre jusqu'à arriver à une synthèse de tout ce qui a été dit et construire une proposition qu'on soumet à l'objection.

L'objection doit être concrète, argumentée et allant dans le sens de l'objectif à atteindre. Dans le même esprit que la nomination sans candidat.e, l'enjeu de la décision par consentement est de travailler ensemble à l'intérêt collectif plutôt que de mettre en avant les individualités. Emettre une objection, c'est donc ici accepter de se défaire un peu de quelque chose du JE pour aller vers le NOUS.

La co-animation

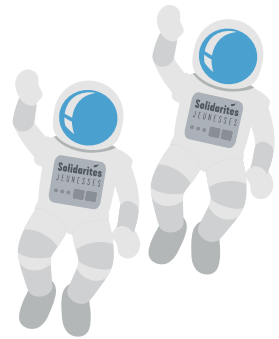
à quoi ça sert ?

Pour que la vie de chaque groupe fonctionne en son sein et en relation dynamique avec le reste du Mouvement, il est préférable d'instaurer une co-animation, idéalement portée par un.e salarié.e et un.e bénévole / élu.e.

Garant des règles que le groupe s'est lui-même fixé, ce binôme veille à ce que chacun.e puisse participer au contenu des missions comme aux prises de décisions, respecte l'ordre du jour convenu en amont et récapitule les orientations prises. Il rappelle les dates de réunions à venir et les actions à mener entre les temps de regroupement.

Assurer l'animation à deux, cela permet de penser ensemble, se relayer et s'auto-réguler. Le fait de ne pas être seul est rassurant et moteur ; en même temps, cela sert de garde-fou aux éventuels risques de prise de pouvoir sur le groupe.

Par ailleurs, le binôme assure le lien avec les autres instances en rapportant les questions et besoins identifiés par son groupe et en lui transmettant en retour les avancées et difficultés rencontrées par les autres. A cet égard, il incarne l'une des expressions du double-lien qui caractérise la gouvernance SJ.



Le double-lien

c'est la sève du Mouvement !

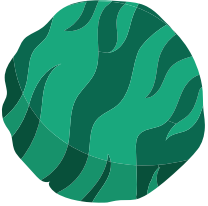
Chaque instance fonctionne en autonomie (ce sont les personnes qui agissent qui décident de la manière de faire) tout en se nourrissant du travail de l'ensemble, à partir de positions communes.

Pour que les parties de l'organisation forment un tout, il est nécessaire que circulent entre elles les idées, les expériences et tout simplement les personnes. Concrètement, cela veut dire que chacun.e a intérêt à s'impliquer dans au moins deux instances différentes pour influencer efficacement sur l'ensemble du Mouvement et ainsi renforcer son sentiment d'appartenance.

11

Ce double-lien, que chacun.e peut incarner quelle que soit la place qu'il-elle occupe, est la mise en valeur de la pluralité des points de vue et la garantie qu'ils s'expriment en relation les uns avec les autres, la possibilité que des forces différentes émergent et s'enrichissent.

L'autre incarnation du double-lien est celle portée d'une part, par les salarié.es délégué.es et d'autre part, par les élu.es locaux spécialement identifié.es comme Trait d'Union Délégation (TUD). Ces personnes œuvrent directement dans leur association locale ET au sein du Mouvement. Elles garantissent ainsi un réel pouvoir d'influence de l'une sur l'autre et renouvellent, par leur implication, le sens de leur adhésion au Mouvement.



Alors, la gouvernance SJ, ça marche pour de vrai ?

Oui mais, la gouvernance est un mode de fonctionnement sensible, qui nécessite du temps et de l'appropriation par chacun.e. C'est un outil vivant, incarné par celles et ceux qui s'y engagent, cherchent à le comprendre, à y agir et à le transformer. C'est une organisation circulaire, en Mouvement, toujours adaptable, jamais acquise.

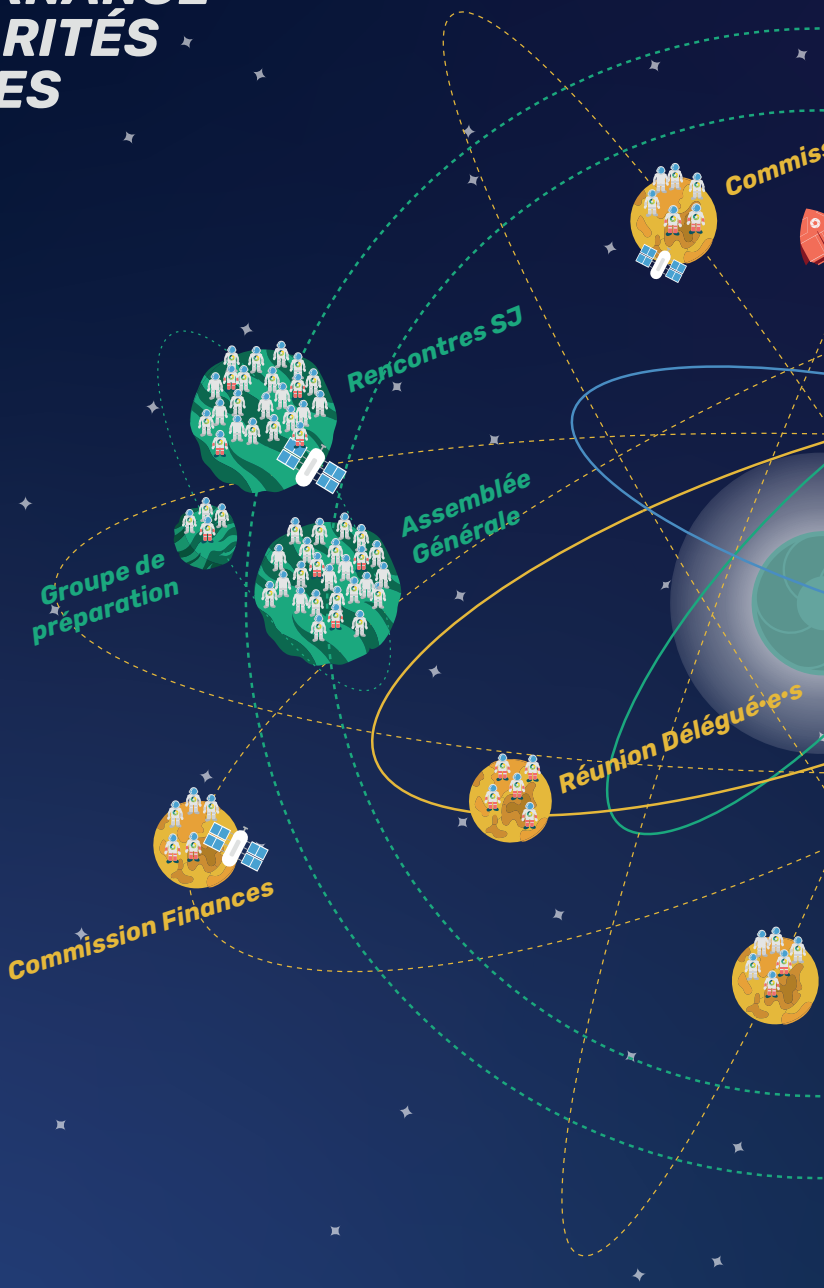
Solidarités Jeunesses est un tout, un système dont chaque partie est interdépendante de l'ensemble. Plutôt que des individus qui luttent pour se faire une place à l'intérieur d'un collectif, c'est un collectif qui permet à chaque JE d'exister, de se déployer et de renforcer le NOUS qui le soutient.

12

Pour être efficace, il y a besoin que chacun.e s'en empare, s'y forme. C'est donc un espace d'apprentissage continu par le faire et le vivre ensemble.

Et cet espace est possible car il est vécu dans une bienveillance à soi-même et aux autres. Ce qui prime, c'est la qualité des relations qui se nouent, se construisent, se travaillent au fil du temps et des rencontres, formelles et informelles. Ainsi se tissent la confiance, le sentiment d'appartenance et la puissance d'agir individuelle et collective.

LA GOUVERNANCE DE SOLIDARITÉS JEUNESSES



Membre du
mouvement



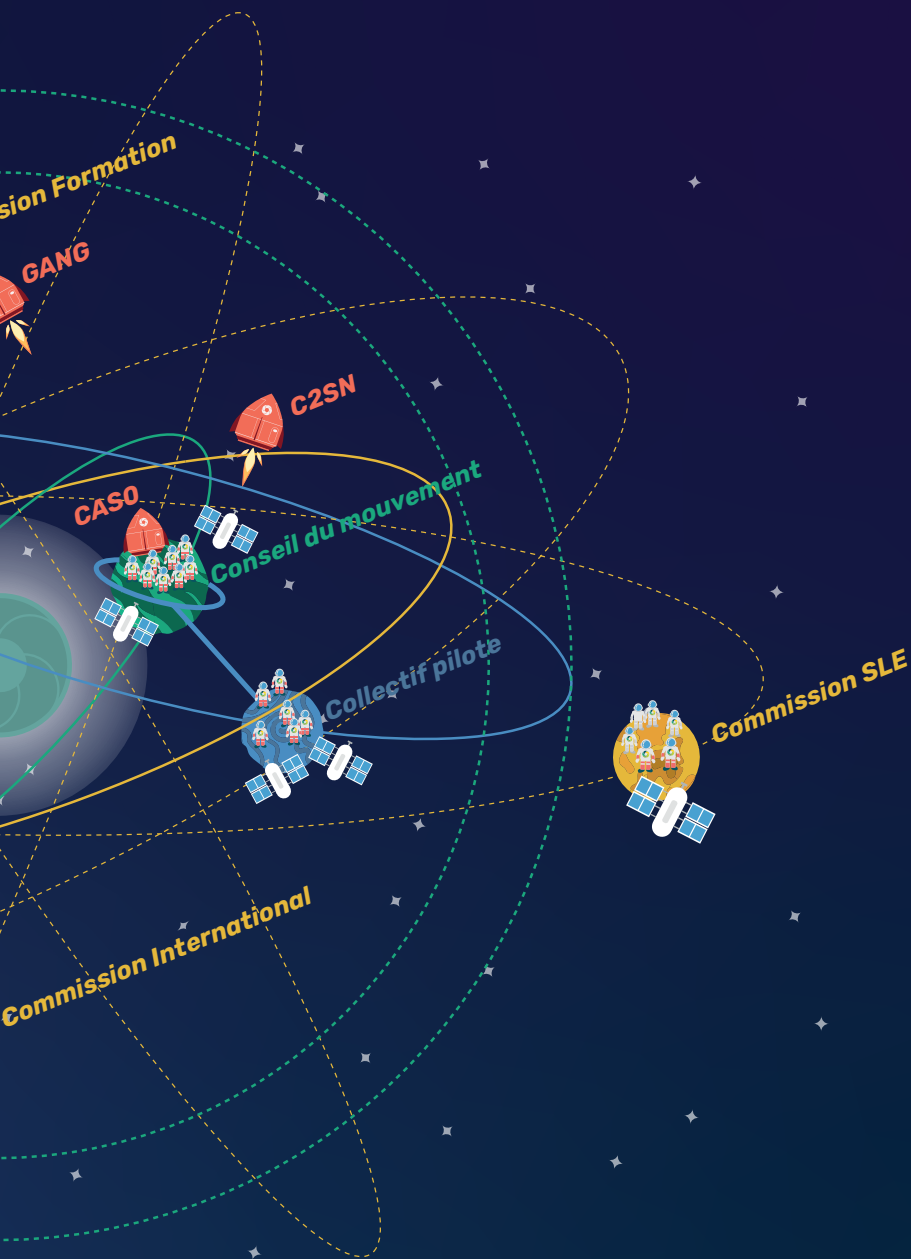
Membre
des instances



Instances
de vision



Membre
des instances



Instances
d'action



Instance
d'évaluation



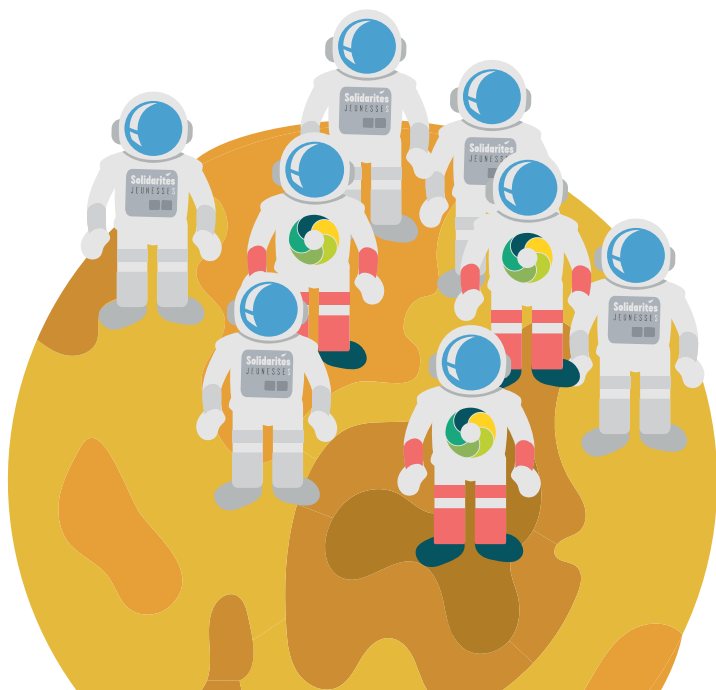
Instances
transversales



Groupes
de travail

INSTANCES DE TRAVAIL

15



Conseil du Mouvement (CM)

Rôle

Traduire les positions politiques de l'AG et les besoins remontés par les instances en orientations d'actions pour 6 ans

Missions

- Questionner le projet associatif ;
- Garantir le fonctionnement de l'ensemble des instances du mouvement et fixer leurs orientations ;
- Actualiser, réviser et prioriser les orientations lors de chaque Conseil du Mouvement ;
- Elire sociocratiquement les membres du Collectif Pilote, CASO, C2SN et du GANG ;
- Définir les actions à évaluer au CP en février de manière approfondie avec toutes les instances concernées et les délégations.

Composition

Environ 40 personnes

Mandat électif

- 18 élu.e.s par l'AG ayant déjà une expérience d'au moins un an dans le mouvement (mandat de 3 ans)
- 2 volontaires nommé.e.s par leurs pairs (mandat pour 1 CM)

Mandat de fonction

- Les salarié.e.s de SJ
- Les TUD
- Les coordinateur.rice.s de commissions

Fonctions spécifiques

Nommées par le groupe

- Un binôme de préparation et d'animation du CM et du CP (avec l'appui du GANG) ;
- Un binôme de coordination du groupe de préparation de l'AG

Réunions

Une fois par an (1er weekend de juin)

Points de vigilance

- Distinguer le travail d'orientation relevant du CM de celui de l'action relevant des instances intermédiaires (commissions et réunions DR/DN) ;
- Rester connecté aux réalités du terrain ;
- Rechercher, dans la nomination des membres du CP/CASO/C2SN, une cohérence entre les besoins spécifiques de cette instance et les savoirs et savoir-faire des personnes qui veulent s'y impliquer ;
- S'assurer que les documents préparatoires sont orientés sur la vision et les orientations.



Assemblée Générale (AG)

Rôle	Définir les positions politiques du mouvement
Missions	➤ Favoriser l'entrée dans le mouvement, l'appropriation de son fonctionnement et de ses valeurs ; ➤ Travailler la thématique choisie et adopter une position politique collective ; ➤ Faire connaître l'actualité concrète du mouvement dans ses différentes composantes à travers la lecture en atelier du rapport d'activité ; ➤ Elire les élu.e.s militant.e.s qui seront membres du CM pour 3 ans ; ➤ Voter les rapports moral, d'activité et financier.
Composition	➤ Participants : Tout le monde, y compris les curieux et les sympathisants ➤ Elu.e.s-militant.e.s : Cf. Membres du CM élu.e.s à la majorité absolue
Fréquence	Une fois par an pendant 1 jour et demi
Points de vigilance	Distinguer le rôle de l'AG de celui du CM

17



Instances
de vision

Rencontres SJ

Rôle	Rassembler les acteur/actrices de SJ pour faire mouvement, partager et enrichir notre vision et pratiques avec d'autres acteur/actrices de la société.
Missions	➤ Proposer un espace de rencontre à toutes les personnes de statuts et horizons différents à SJ ➤ Ouvrir le mouvement sur l'extérieur à travers la participation de partenaires locaux, nationaux et internationaux ➤ Travailler l'aspect politique de nos actions en s'enrichissant d'idées et de pratiques extérieures ➤ Faire vivre l'éducation populaire ➤ Rendre visible nos actions et nos valeurs auprès de médias et de partenaires.
Composition	➤ Tout le monde, y compris les curieux, les sympathisants et les partenaires
Fréquence	Tous les deux ans, pendant 2 jours et demi, couplé avec l'AG
Points de vigilance	➤ Veiller à ce que ce soit des espaces de formation et expérimentation en interne ➤ Assurer une continuité après les rencontres avec les autres espaces du mouvement

18



Instances
de vision

Groupe de préparation

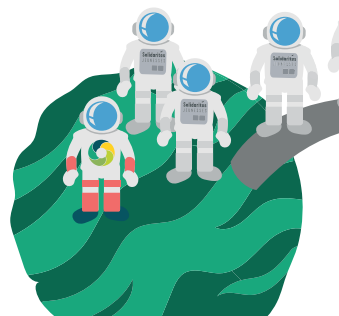
de l'Assemblée Générale et des Rencontres SJ

Rôle	Favoriser l'accueil, la rencontre et le sentiment d'appartenance au sein du mouvement
Missions	➤ Définir la thématique de l'AG ou des rencontres en lien avec les problématiques sociales actuelles ; ➤ Assurer l'organisation et l'animation de l'évènement ; ➤ Garantir la rédaction du rapport moral
Composition	➤ Binôme de coordination nommé au CM ; ➤ 3 membres du CM dont le TUD et le DR de la délégation accueillant l'évènement ; ➤ 3 personnes, tout statut confondu
Mode d'élection	Par adhésion volontaire
Fréquence	Auto-organisation du groupe
Points de vigilance	➤ Articuler le rôle politique et statutaire de l'AG avec des temps de rencontres et de convivialités ; ➤ Ouvrir le mouvement à des questions ou à des manières de se les poser différentes.

19



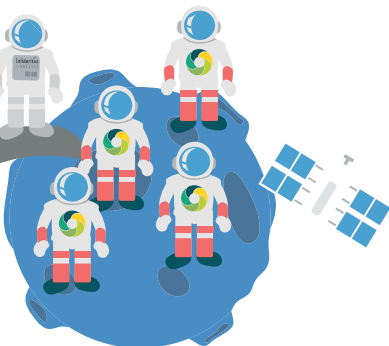
Instances
de vision



Collectif Pilote (CP)

Rôle	Garantir la pérennité du mouvement à travers la mesure de la cohérence entre la vision et ses mises en œuvre
Missions	➤ Définir les critères d'évaluation communs et spécifiques à chaque action et au fonctionnement du Mouvement ; ➤ Etablir des constats et préconiser des mesures d'ajustement à partir des remontées faites par chaque instance. ➤ Proposer des méthodes de travail selon les besoins des instances.
Composition <i>Environ 30 personnes</i>	➤ DR + DN + DNA ➤ 20 membres du CM, nommé.es sociocratiquement (dont au moins 50% d'élu.es militant.e.s) pour 2 ans, renouvelable par moitié chaque année
Fonctions spécifiques	➤ Un binôme d'animation nommé par le CM
Fréquence	3 fois par an dont 1 fois pendant le CM (<i>2e week-end de février, 1e week-end de juin à la suite du CM et 1e week-end d'octobre</i>)
Points de vigilance	➤ Travailler en relation étroite avec les différentes instances ; ➤ Veiller à ce que les membres qui ont des rôles spécifiques s'en emparent ; ➤ Savoir transmettre le résultat des évaluations et des préconisations tout en laissant la liberté aux instances de se les approprier à leur façon ; ➤ En tant qu'instance d'évaluation, le CP est légitime à prendre des décisions.

20



Commissions

Finances, Formation, International et Solidarité et Lutte contre les Exclusions (SLE)

Rôle

Mettre en œuvre les orientations d'action choisies par le CM

Missions communes

- Expérimenter et développer de nouvelles actions ;
 - Mettre en œuvre les ajustements proposés par le CP ;
 - Assurer un rôle actif d'identification et d'intégration de nouvelles personnes comme espace d'implication dans le mouvement ;
 - Diffuser un appel à membres au moins une fois par an au CM et dans les délégations.
-

Missions spécifiques

Commission Finances

- Assurer la transparence et la solidarité au sein du mouvement
 - S'assurer de l'existence de la consolidation financière du mouvement
 - Harmoniser des outils de gestion au sein du mouvement.
 - Élaborer des propositions en matière de fonctionnement financier ainsi que des solutions aux besoins liés à la gestion et aux investissements.
-

Commission Formation

- Inventer et mettre en place des outils répondant aux besoins du mouvement.
 - Piloter l'identification des besoins et la mise en œuvre concrète d'un programme de formations.
 - Orienter et accompagner le mouvement sur la thématique de formation.
 - Reprendre les orientations des instances et s'assurer la mise en œuvre de ceux en lien avec l'objet de la commission.
-



Missions spécifiques

Commission International

- Construire une compréhension partagée autour des questions géopolitiques en lien avec nos buts et nos actions.
- Assurer les liens avec les réseaux internationaux : positionnement de fond, accompagnement des personnes qui représentent le mouvement.
- Créer des actions, interventions, temps d'échanges, textes de positionnement, diffusion de l'information pour nourrir les échanges et les réflexions sur ces questions au niveau du mouvement.

Commission Solidarité et Lutte contre les Exclusions (SLE)

- Partager des initiatives, partager et mutualiser des expériences issues des délégations, mais aussi d'autres structures.
- Mettre en commun afin de répondre aux besoins des acteurs et actrices du terrain, ainsi que mettre en place des actions et des expérimentations.
- Faire le lien entre orientations et valeurs du mouvement et actions de terrain

22

Composition

- Ouvertes à tou·te·s comme espace concret d'implication accessible à tous ; jusqu'à 20 membres par commission

Fréquence

- 2 à 4 fois par an en articulation avec le CM et les réunions du CP

Points de vigilance

- Accompagner les membres entrants dans la compréhension des enjeux et technicités des actions abordées ;
- Eviter que les commissions se réduisent à un espace de partage d'informations au détriment de l'action ;
- Limiter le cloisonnement technique des commissions afin de travailler au questionnement politique des actions menées et leurs relations avec l'ensemble des enjeux du mouvement.

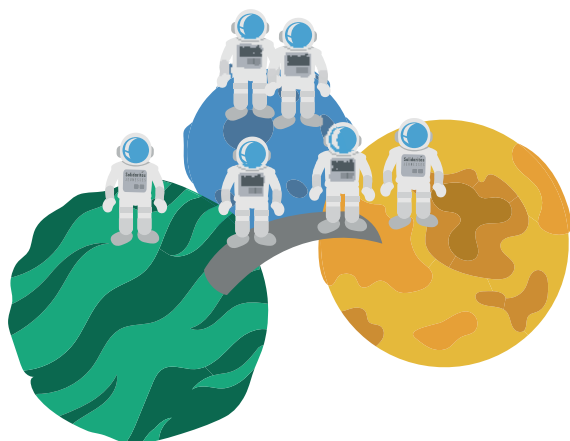


Instances
d'action

Réunion Délégué.e.s

Rôle	S'accompagner mutuellement dans le travail et le rôle de délégué.e, inventer, expérimenter et évaluer des actions locales et nationales
Missions	➤ Analyser les situations vécues dans les différentes structures ; ➤ S'appuyer sur les expériences des délégué.e.s ; ➤ Construire ensemble des actions transversales ; ➤ Mettre en œuvre les ajustements proposés en particulier par le CP et le CASO.
Composition	Tous les délégué.e.s
Fréquence	5 fois par an
Points de vigilance	➤ Assurer la transmission des réflexions et propositions liées aux actions et au fonctionnement ; ➤ Eviter que l'accompagnement mutuel soit le seul objet de ces réunions, au détriment de l'invention et la construction d'actions.

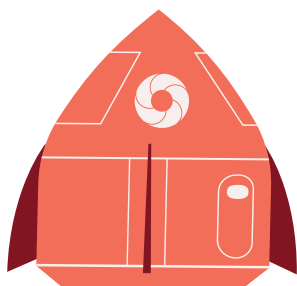
23



Comité d'Accompagnement Stratégique des Organisations (CASO)

Rôle	Accompagner les organisations dans la définition de leur stratégie et la dynamisation de leur vie associative.
Missions	➤ Travailler les relations élu.e.s / salarié.e.s et le rôle de chacun ; ➤ Recommander et/ou co-construire des méthodes de travail adaptées aux besoins des organisations ; ➤ Garantir le suivi des délégués (début et fin de contrat, gestion salariale, entretiens, etc.). ➤ Accompagnement renforcé/rapproché des délégations en difficulté et/ou en développement sur une durée déterminée dans la définition d'orientations et leur déclinaison en actions.
Composition	8 membres du CM, tout statut confondu, dont au minimum 1 membre du CP nommé.e.s pour 2 ans
Fréquence	Auto-organisation du groupe
Points de vigilance	➤ Identifier et limiter les risques d'ingérence ; ➤ Garantir la confidentialité des informations et situations rencontrées ; ➤ Ne pas oublier que le CASO est aussi là pour accompagner Solidarités Jeunesses (l'entité juridique) dans ses enjeux propres ; ➤ Dans les documents préparatoires le CASO informe à minima sur les travaux en cours.

24



Groupe d'ANimation de la Gouvernance (GANG)

Rôle	Assurer la fluidité de l'organisation et des relations entre les instances selon les principes à la base de la nouvelle gouvernance
Missions	➤ Accompagner l'articulation, la coordination et la communication entre les instances ; ➤ Définir les critères et modalités d'évaluation de la gouvernance ; ➤ Assurer la transmission des principes et règles de fonctionnement de la gouvernance ; ➤ Veiller à ce que les membres des différentes instances qui ont des rôles spécifiques, s'en emparent ; ➤ Garantir la préparation et l'animation des CP et des CM.
Composition <i>Environ 10 personnes</i>	➤ Un binôme de préparation et d'animation du CP et du CM. ➤ 5 membres nommé.e.s au CM pour 2 ans ➤ 3 membres du mouvement coopté.e.s (hors du CM)
Fréquence	Auto-organisation du groupe
Points de vigilance	➤ Chercher à atteindre la répartition 50% de salarié-e-s / 50% d'élu-e-s parmi ces membres ; ➤ Rester connecté aux réalités du terrain ; ➤ Ne pas aborder la gouvernance uniquement sous son aspect technique mais bien en lien avec les principes qui la fondent ; ➤ Garantir la transmission par chaque instance des documents préparatoires en amont des CP/CM et des compte-rendus par le binôme d'animation à chaque instance ; ➤ Garantir la diffusion et l'affichage des schémas et visuels de la gouvernance lors de chaque rassemblement du mouvement et dans les délégations.

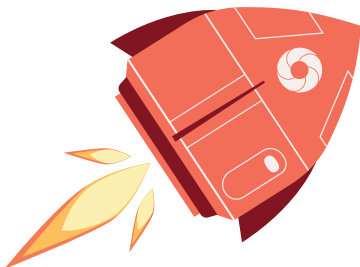


Comité de Suivi du Secrétariat National

(C2SN)

Rôle	Soutenir l'équipe du SN dans son fonctionnement quotidien et ses missions de coordination du Mouvement.
Missions	➤ Discuter de la politique salariale et assurer le vis-à-vis individuel des salarié-e-s du SN (recrutement, entretiens annuels, formations...); ➤ Accompagner l'équipe à travailler en coordination partagée ; ➤ Penser et veiller à l'accueil et la coordination des bénévoles ; ➤ Échanger avec l'équipe sur les activités et orientations stratégiques du SN ; ➤ Prendre des temps de réflexion sur l'actualité.
Composition <i>6 personnes nommées sociocratiquement par le CM</i>	6 membres du CM élu.es (de préférence franciliens) ou salarié-es exclusivement du SN, dont au minimum 1 membre du CP nommé.e.s pour 2 ans.
Fréquence	Auto-organisation du groupe
Points de vigilance	➤ Garantir la confidentialité des informations et situations rencontrées ; ➤ Eviter de se réfugier derrière le rôle hiérarchique de l'employeur ou d'utiliser les liens de subordination pour imposer des décisions ; ➤ Veiller à ce que les salarié.e.s soient co-responsables du bon fonctionnement de l'organisation du travail ; ➤ Veiller à la répartition élu.e.s / salarié.e.s dans la composition du Comité.

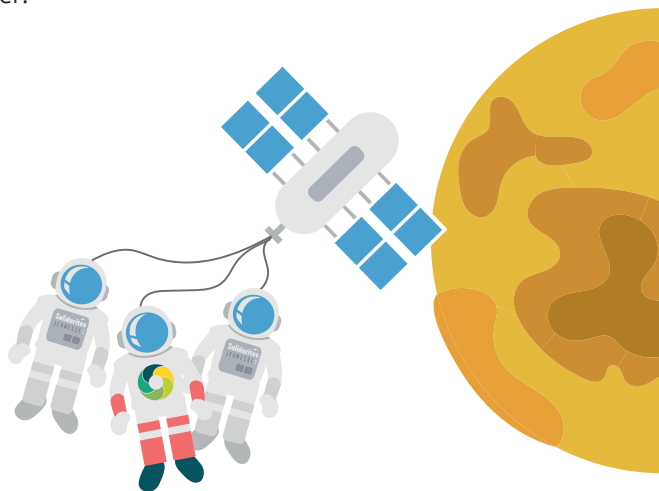
26



**Instances
transversales**

Les groupes de travail

Rôle	Espaces proposés par le CP ou initiés par les instances, nécessaires à la réalisation des orientations, à l'approfondissement des questions et besoins d'ajustement identifiés.
Exemples	Politique sociale et salariale, Comité de rédaction de la gazette « En Mouvement », Gouvernance, Histoire, Eco pratiques, Communication, Genre, etc.
Composition	Ouverts à tou.te.s par adhésion volontaire
Fréquence	Auto-organisation du groupe
Points de vigilance	➤ S'assurer que les sujets choisis soient accompagnés d'objectifs précis et concrets pour contribuer utilement et efficacement au travail des instances ; ➤ Rendre visibles ces groupes au-delà de leur instance de rattachement pour que toute personne le désirant puisse y prendre part ; ➤ L'instance qui valide la création du GT se doit de définir clairement son mandat (objectifs, durée, composition) puis de l'évaluer.



ANNEXES

28



Annexe 1

29

	Mode d'entrée	CM	CP	CASO
Elu·e militant·e	Elu·e par vote démocratique à l'AG	De fait (3 ans)	Oui (2 ans)	Oui (2 ans)
TUD Trait d'Union Délégation	Désigné·e en CA de la délégation	De fait (2 ans)	Oui (2 ans)	Oui (2 ans)
DR/DN	---	De fait	De fait	Oui (2 ans)
Salarié·e·s SN	---	De fait	Oui (2 ans)	Oui (2 ans)
Coordinateur·rice·s commissions	Désigné·e en commission	De fait	Oui (2 ans)	Oui (2 ans)
VLT délégué·e·s	Nommé·e·s lors des regroupements	De fait (1 an)	Non	Non
Salarié·e·s délégations	---	Non	Non	Non
Membres CA régions	---	Non	Non	Non
Bénévoles	---	Non	Non	Non

- Mandat de fait par la fonction
- Mandat par élection sans candidats (sociocratie)
- Ouvert à tous·tes
- Inaccessible sans élection préalable (Elu·e militant·e ou Trait d'Union Délégation)

	C2SN	GANG	Commissions	Groupes de travail
Elu·e militant·e	Oui (2 ans)	Oui (2 ans)	Ouvert à tous·tes par adhésion volontaire. À durée indéterminée	
TUD Trait d'Union Délégation	Oui (2 ans)	Oui (2 ans)		
DR/DN	Oui (2 ans)	Oui (2 ans)		
Salarié·e·s SN	Oui (2 ans)	Oui (2 ans)		
Coordinateur·rice·s commissions	Oui (2 ans)	Oui (2 ans)		
VLT délégué·e·s	Non	Oui (2 ans)		
Salarié·e·s délégations	Non	Oui (2 ans)		
Membres CA régions	Non	Oui (2 ans)		
Bénévoles	Non	Oui (2 ans)		

- Mandat de fait par la fonction
- Mandat par élection sans candidats (sociocratie)
- Ouvert à tous·tes
- Inaccessible sans élection préalable (Elu·e militant·e ou Trait d'Union Délégation)

Annexe 2

Role et place du/de la Délégué.e Régional.e

Points de clarification

Intro

Solidarités Jeunesses est d'abord une association, dont le siège social est appelé « secrétariat national ». Parmi ses nombreux adhérents on compte 8 associations, également appelées « délégations régionales ».

Solidarités Jeunesses est aussi un Mouvement. Notre Mouvement est un ensemble d'entités juridiquement indépendantes, qui choisissent d'œuvrer ensemble car, d'une part elles se reconnaissent dans des valeurs communes, et d'autre part elles utilisent les mêmes outils qui permettent de faire vivre ces valeurs. Il se distingue notamment d'une fédération par son caractère horizontal, autrement dit par l'absence de hiérarchie entre ses membres.

« Absence de hiérarchie », « entités juridiquement indépendantes », tout cela laisse penser que le lien entre le Mouvement et les délégations est ténu et fragile. Et a priori c'est le cas. Alors, pour renforcer sa cohésion et prémunir chacun de ses membres d'une défection de l'une ou l'autre des parties - qui mettrait en péril le tout - Solidarités Jeunesses s'est dotée de moyens de fonctionnement propres, affinés au fil du temps. Il en est ainsi du poste de délégué.e régional.e, dont l'existence au sein de chaque délégation est une condition sine qua non de leur appartenance à SJ.

Délégué·e régional·e : KEZAKO ?

Le ou la DR est un.e membre de l'équipe salariée locale. Il ou elle est recruté.e par la délégation régionale¹. Son poste de travail est situé dans les locaux de la délégation régionale. Son salaire est pris en charge par la délégation régionale.

En plus d'assumer les missions quotidiennes définies par le CA local, il ou elle est l'interface permanente entre SJ et la délégation régionale. A ce titre, une partie de ses missions est définie par Solidarités Jeunesses et consiste autant à nourrir qu'à représenter le Mouvement :

- De l'échelon local vers l'échelon national : en participant à des temps de regroupement (réunion des instances, réunion de délégué·es, commissions, formations...) et en travaillant sur des actions inter-délégations.
- De l'échelon national vers l'échelon local : en déclinant localement les valeurs et les orientations du Mouvement, notamment auprès des institutions régionales (collectivités, services déconcentrés de l'État, partenaires...) et en garantissant la mise en œuvre des actions nationales (chantiers, accueils, actions de solidarité...).

32

Pourquoi l'employeur du/de la DJ est-il SJ ?

- Pour l'équilibre du Mouvement : cela est censé fluidifier les rapports entre SJ et les délégations, en évitant les situations d'ingérence ou d'affrontement puisque le/la DR est concerné·e par les 2 entités.
- Pour renforcer le poids politique du Mouvement aux niveaux national et international.

Nous sommes donc en présence de deux co-employeurs : un employeur au sens juridique² – SJ – et un employeur « de terrain » - la délégation.

Là encore, pas de lien de subordination entre les deux. Quand une décision importante doit être prise à l'encontre ou en faveur du/de la DR, les deux parties sont tenues d'être réactives pour en discuter jusqu'à trouver un accord.

Quelles missions ?

33

Il n'existe pas vraiment de fiche de poste « type ». En tout cas c'est au CA local de définir les missions de ce poste, en fonction de la configuration de la délégation et de ses activités.

On a vu par le passé des DR qui assumaient tantôt les fonctions de coordinateur·trice de chantiers internationaux, tantôt de chargé·e d'accueil, voire même d'encadrant·e technique !

Pas de fiche de poste « type », mais en tant qu'interface entre SJ et la délégation, on s'attend à ce que le/la DR soit très impliqué·e dans :

- Les orientations et la direction de la délégation (vision politique)
- La gestion financière (sans forcément effectuer la comptabilité)
- La coordination d'équipe (sans forcément assumer l'animation des réunions ou la tenue des plannings)
- Les actions nationales : chantiers internationaux, volontariat, actions de solidarité (sans forcément les porter seul·e à bout de bras).

Annexe 3

Role des membres du Conseil du Mouvement en fonction de leur statut

Points de clarification

Chaque membre du CM, quel que soit son statut, **porte la vision politique et est garant du projet associatif de Solidarités Jeunesses**. Il/elle contribue à transmettre nos valeurs et à mobiliser de nouvelles personnes dans les instances.

Rôles spécifiques en fonction du statut

» **Elu.e militant.e**

- Apporter un regard extérieur
- Être responsable solidairement de l'association
- S'impliquer dans les autres instances (transversales, commissions, groupes de travail)
- S'engager sur au moins 3 ans (renouvelable)

» **Coordinateur·trice de commission**

- Porter les orientations du mouvement au sein de sa commission
- Assurer le rôle de double lien entre sa commission et les autres instances en veillant à la bonne circulation des informations : rapporter le travail, les questionnements de sa commission vers les autres espaces de la gouvernance ; rapporter les ajustements proposés par le CP en commission ; diffuser l'information des instances et des autres commissions au sein de sa commission.

» **Salarié·e du Secrétariat National**

- Être un lien entre les instances et tou.te.s les acteurs/trices de son secteur
- Apporter ses connaissances techniques sur les enjeux dans son secteur

» **Volontaires membres du CM**

- Donner son regard personnel de volontaire sur les orientations et actions du mouvement
- Parler de son point de vue de volontaire

» **Trait d'union des délégations (TUD)**

- Assurer, au côté du/de la DR de sa délégation, le rôle du double-lien entre délégation et mouvement : représentation de la délégation au sein du CM/du mouvement et représentation du mouvement au sein de la délégation ; retour fait en délégation des échanges/ décisions prises en CM (synthétiser l'essentiel)
- Apporter sa compréhension des enjeux de sa délégation au sein du mouvement et de SJ en délégation
- Veiller à la circulation des informations/décisions dans les deux sens



Solidarités
JEUNESSES

RÊVER, CONSTRUIRE, TRANSFORMER