

**« Mise en place d'outils de gestion
pour favoriser la prise de
responsabilités par des jeunes »
Porté par les trésorier.e.s du Genepi**

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

Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports

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

95, avenue de France – 75650 Paris CEDEX 13
www.experimentation.jeunes.gouv.fr





INTRODUCTION

Ce projet a été financé par le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse dans le cadre de l'appel à projets APOJ 55 lancé en mars 2014 par le Ministère chargé de la jeunesse.

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

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

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

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



FICHE SYNTHÉTIQUE DU PROJET

Cette fiche doit tenir en une seule page et être remplie en utilisant le cadre suivant.

THÉMATIQUE : Engagement des jeunes Numéro du projet : APOJ 55
LE DISPOSITIF EXPERIMENTÉ
Titre : Mise en place d'outils de gestion pour favoriser la prise de responsabilités par les jeunes
Objectifs initiaux : <i>Parer au manque d'efficacité, de suivi, d'homogénéité des pratiques, de transmission et de formation dans la gestion de l'association par les jeunes, notamment en matière de trésorerie et de comptabilité.</i>
Public(s) cible(s) : environ 350 bénéficiaires. Le public cible était <i>Public ciblé : principalement les bénévoles engagés dans la gestion de l'association (trésoriers locaux), mais aussi les équipes annuelles de permanents (17 personnes)</i>
Descriptif synthétique du dispositif expérimenté : <i>3 actions : 1. mise en place d'un progiciel de gestion comptable et financière ; 2. Réalisation d'un audit en interne sur la gestion ; 3. Développement de supports de formation en matière de gestion</i>
Territoire(s) d'expérimentation : <i>le Genepi compte une soixantaine de groupes locaux, répartis sur toute la France, soit dans une soixantaine de villes</i>
Valeur ajoutée du dispositif expérimenté : <i>les actions mises en place ont permis un gain substantiel en efficacité, en suivi, en transmission et en intégration de la gestion comptable et financière. Les actions mises en place n'auraient pas pu voir le jour sans l'apport financier et humain du FEJ.</i>
Partenaires techniques opérationnels : (1) Partenaires initialement visés dans la convention : DEXTERIA Audit et Conseil ; Tenqi (2) Partenaires effectifs de l'expérimentation : Tenqi
Partenaires financiers (avec montants): <i>Ministère de la Justice (Direction de l'administration pénitentiaire) : 5893€</i>
Durée de l'expérimentation : (1) Durée initiale : <i>23 mois</i> (2) Durée effective : <i>23 mois</i>
LE PORTEUR DU PROJET
Nom de la structure : Genepi Type de structure : <i>association loi 1901</i>
L'ÉVALUATEUR DU PROJET/ DU PROGRAMME
Nom de la structure : Agence Phare Type de structure : <i>structure privée</i>



PLAN DE LA NOTE DE RESTITUTION

Sommaire

I. Rappel des objectifs et du public visé par l'expérimentation p.5

A. Objectifs de l'expérimentation p.5

B. Public visé et bénéficiaires de l'expérimentation (analyse quantitative et qualitative) p.5

1. *Public visé* p.5

2. *Bénéficiaires directs* p.6

2.1. Statistiques descriptives p.6

2.2. Analyse qualitative p.6

3. *Bénéficiaires indirects* p.8

II. Déroulement de l'expérimentation p.9

A. Actions mises en œuvre p.9

B. Partenariats p.15

1. *Partenaires opérationnels* p.15

2. *Partenaires financiers* p.15

C. Pilotage de l'expérimentation p.16

D. Difficultés rencontrées p.17

III. Enseignements généraux de l'expérimentation p.18

A. Modélisation du dispositif expérimenté p.18

B. Enseignements et conditions de transférabilité du dispositif p.20

1. *Public visé* p.20

2. *Actions menées dans le cadre du dispositif* p.20

3. *Partenariats, coordination d'acteurs et gouvernance* p.21

4. *Impacts sur la structure* p.22

Conclusion p.23

Annexes à partir de la page 24.

Introduction

Le Genepi est une association d'éducation populaire créée en 1976. Elle œuvre au « *décloisonnement des institutions carcérales en favorisant la circulation des savoirs entre ses bénévoles, les personnes détenues et la société* ». Les effectifs du Genepi n'ont cessé de croître avec les années pour atteindre, depuis les années 2000, un millier de bénévoles (1200 environ, ces dernières années). La structure s'est également alourdie puisque l'association est, depuis quelques années, gérée par une équipe de 17 permanents et 3 salariés.

L'une des principales caractéristiques du Genepi réside dans son très fort turn-over : les effectifs de bénévoles se renouvellent à hauteur de 70 pourcent chaque année, et moins de 3% d'entre-eux restent plus de 3 ans. Parallèlement, les équipes de permanents sont intégralement renouvelées chaque année.

Autre caractéristique notoire : l'association est gérée presque exclusivement par des non-professionnels : les bénévoles au niveau local et une équipe de permanents élus, en service civique, aux niveaux régional et national.

En conséquence, le Genepi fait face à de nombreuses difficultés organisationnelles qui nuisent grandement à son efficacité en matière de gestion, comptable et financière notamment : difficultés dans la formation des bénévoles et des permanents, difficultés dans le suivi d'une année sur l'autre, difficultés dans l'accompagnement des bénévoles, difficultés dans l'accès à l'information, difficultés liées à l'hétérogénéité des pratiques et des outils, etc..

L'objectif de l'expérimentation était donc de parer à ces difficultés en se dotant d'outils de gestion efficaces permettant de réaliser cet idéal d'organisation de jeunes gérée par des jeunes.

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

A. Objectifs de l'expérimentation

L'expérimentation visait à améliorer la gestion associative, notamment en matière comptable et financière, en se dotant d'outils adaptés à ses caractéristiques structurelles : l'importance numérique de ses bénévoles, le fort turn-over des bénévoles et des permanents, sa non-professionnalisation (y compris en matière de gestion), l'enchevêtrement de ses échelons administratifs et son fonctionnement quasi-fédératif.

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

1. Public visé

Le public visé par l'expérimentation était (et est toujours) :

- De façon directe, les membres de l'association impliqués dans la gestion de l'association

- De façon indirecte, l'ensemble des bénévoles et des bénéficiaires de l'association, grâce à des gains d'efficacité en matière de gestion

2. Bénéficiaires directs

2.1. Statistiques descriptives

Les bénéficiaires directs de l'expérimentation étaient (et sont toujours) :

- d'une part les bénévoles prenants parts à la gestion de l'association, notamment en matière comptable et financière, et plus particulièrement les trésoriers (chaque année renouvelés) œuvrant au sein de la soixantaine de groupes locaux répartis sur toute la France
- d'autre part les membres de l'équipe de permanents (chaque année renouvelés) impliqués dans la gestion comptable et financière de l'association, c'est-à-dire notamment les 12 délégués régionaux et le trésorier national (ainsi que le salarié chargé de la comptabilité).

Soit :

- Plus de 180 trésoriers locaux (60/an) ainsi qu'environ 100 responsables locaux directement impliqués dans la gestion de l'association
- 40 membres des équipes permanentes : 36 délégués régionaux (12/an), 3 trésoriers nationaux et le salarié chargé de la comptabilité.

Plus de détails en annexe 1 portant sur les publics visés par l'expérimentation.

2.2. Analyse qualitative

Entre 300 et 350 personnes ont donc directement bénéficié de cette expérimentation : les trésoriers locaux bénévoles, les autres bénévoles responsables de groupe locaux impliqués dans la gestion, les délégués régionaux, les trésoriers nationaux et le salarié en charge de la comptabilité.

Les bénéficiaires directs sont donc des bénéficiaires internes à la structure. Leur repérage ainsi que la définition précise du diagnostic et des besoins est donc issu d'une réflexion au long cours menée sur l'organisation et le fonctionnement de l'association, notamment par les commissions « vie associative » des conseils d'administration successifs et surtout par les trésoriers nationaux successifs qui disposent d'une bonne visibilité sur l'organisation de la gestion, à tous les échelons (national, régional et local). Les objectifs généraux et opérationnels initiaux de l'expérimentation, tant en termes de public visé que de besoins, ont donc été aisés à définir.

Ces objectifs ont néanmoins été complétés, avant le début de l'expérimentation, grâce à une série de rencontres pilotées par le conseil d'administration, aux niveaux régional et local, sur les difficultés en termes de gestion financière et comptable. C'est notamment lors de ces rencontres qu'a émergé le besoin impérieux de travailler sur l'archivage et la visibilité de long terme.

Le travail réalisé tout au long de l'expérimentation par les COPIL (1/an) et les trésoriers nationaux (1/an) ont permis d'affiner progressivement et d'adapter sur le vif l'expérimentation aux difficultés rencontrés. En définitive, l'expérimentation a permis de

mieux comprendre les difficultés de gestion associative, notamment grâce aux retours d'expériences des bénéficiaires.

Les groupes locaux du Genepi bénéficient d'une autonomie certaine dans leur organisation et leur gestion. Ils sont gérés directement par les bénévoles qui les composent, avec l'appui du délégué de leur région associative et, le cas échéant, du bureau national et des salariés. Chaque année, les groupes locaux élisent (ou choisissent par consensus) une équipe de responsables dans laquelle figure un trésorier. Ce trésorier a pour charge la gestion comptable et financière du groupe, à savoir notamment : l'établissement d'un budget prévisionnel annuel et de budgets prévisionnels liés aux actions ponctuelles, la tenue d'un journal de banques, la tenue d'un cahier de comptabilité, les demandes de financements locaux et la remontée des informations aux échelons supérieurs. Ces trésoriers sont généralement formés sur le tas par leur prédécesseur, à quoi vient s'ajouter une formation organisée en début d'année par l'équipe nationale. L'objectif de l'expérimentation était donc de renouveler ces outils de formation et de transmission mais aussi de doter l'association d'un logiciel de gestion ergonomique permettant à ces trésoriers de réaliser leurs missions de façon efficace, d'être accompagnés par l'équipe nationale et de pouvoir s'appuyer sur un suivi d'années en années.

Les 12 délégués régionaux du Genepi s'occupent des 9 régions associatives. Ils sont élus chaque année par l'assemblée générale de l'association. Ils ont notamment pour charge la gestion comptable et financière de leur région associative mais également l'accompagnement des groupes locaux de leur région : établissement d'un budget prévisionnel annuel régional, de budgets prévisionnels liés aux actions ponctuelles, la tenue d'un journal de banque régional, d'un cahier de comptabilité, la remontée des informations, les demandes de financements régionaux, les bilans, etc.. Ils sont formés individuellement par leurs prédécesseurs lors d'un tuilage de deux semaines puis collectivement par l'équipe sortante lors d'une formation d'équipe de 2 semaines. L'expérimentation visait également à leur fournir des outils de gestion efficace et ergonomique, tout en permettant un suivi horizontal (dans le temps) et vertical (par le trésorier et le salarié en charge de la comptabilité). L'expérimentation a également permis créer des supports de formation utiles à la réalisation de leurs missions en matière de gestion.

Le trésorier du Genepi est en charge de la trésorerie de l'association, au niveau national. Il est élu parmi les bénévoles lors de l'assemblée générale de l'association. Il est formé par son prédécesseur lors d'une poste-à-poste de deux semaines et est accompagné par son tuteur tout au long de l'année. Il a pour mission la gestion de la trésorerie nationale et l'appui aux échelons régional et local en la matière : établissement du budget prévisionnel national et intégration du budget global de l'association, demandes de financements, prospections financières, réalisation du quitus financier voté en assemblée générale, etc.. L'objectif de l'expérimentation était de doter le trésorier d'un outil intégrateur lui permettant d'avoir une visibilité globale sur les finances de l'association, de suivre en temps réel la gestion des régions et des groupes. L'expérimentation a également permis de doter le trésorier de supports de formation à destination des délégués régionaux et des bénévoles en charge de la trésorerie des groupes locaux.

Enfin, le salarié en charge de la comptabilité bénéficie grandement de l'expérimentation dans la mesure où son travail se trouve amélioré et facilité par l'intégration des gestions national, régionales et locales, l'harmonisation des pratiques et des outils utilisés, la transmission des informations en temps réel.

Les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont donc été atteints puisque les personnes directement visées par l'expérimentation en ont effectivement bénéficié.

3. Bénéficiaires indirects

L'expérimentation a permis à l'association d'améliorer l'efficacité et la qualité de sa gestion en matière de trésorerie et de comptabilité. L'ensemble des autres bénévoles de l'association (1000 environ, renouvelés annuellement) bénéficient donc indirectement de ces gains substantiels : gain de temps, implication de plus de bénévoles dans la gestion de l'association, assainissement des finances, etc.. Le public visé par notre association (les personnes détenues ainsi que le public touché par nos actions d'information et de sensibilisation) bénéficie donc également de l'expérimentation.

On peut donc estimer à plusieurs milliers le nombre de bénéficiaires indirects de l'expérimentation :

- 3000 bénévoles mais aussi 15 membres des équipes de permanents successives non directement bénéficiaires (les membres du bureau ainsi que les deux autres salariés)
- 6000 personnes détenues environ (2000/an) rencontrées sur les trois ans d'expérimentation
- Plusieurs dizaines de milliers de personnes rencontrées lors de nos actions d'information et de sensibilisation du grand public

II. Déroulement de l'expérimentation

A. Actions mises en œuvre

Trois actions principales ont été mises en œuvre :

- Un logiciel en ligne de gestion comptable et de trésorerie a été créé
- Un audit a été réalisé en interne
- De nouveaux outils et supports de formation des bénévoles à la gestion ont été créés

Pour la mise en place et le suivi de ces actions, le Genepi a mis en place :

- Un comité de pilotage, renouvelé annuellement (compte tenu du renouvellement intégral, chaque année, de l'équipe de permanents)
- Une série d'enquêtes à destination des permanents nationaux et/ou régionaux et/ou à destination des bénévoles en charge de la trésorerie au niveau local
- Une série de rencontres avec les bénéficiaires, notamment à l'occasion des rassemblements nationaux et régionaux
- Des évaluations portant spécifiquement sur les outils et supports de formation à la gestion, suite à chaque session de formation (notamment en début d'année associative)

Ces trois actions ont été mises en place en parallèle dans la mesure où elles portaient une cohérence d'ensemble : l'amélioration de la gestion associative d'une organisation de jeunes par les jeunes. Ces trois actions ne correspondent donc pas à trois phases de l'expérimentation mais à un seul et même processus. Aussi, nous détaillerons ici séparément les trois actions en tâchant toutefois de mettre en évidence leurs interactions.

La création d'un logiciel en ligne de gestion comptable et de trésorerie

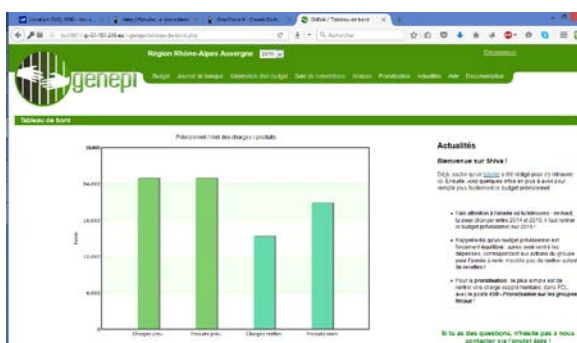
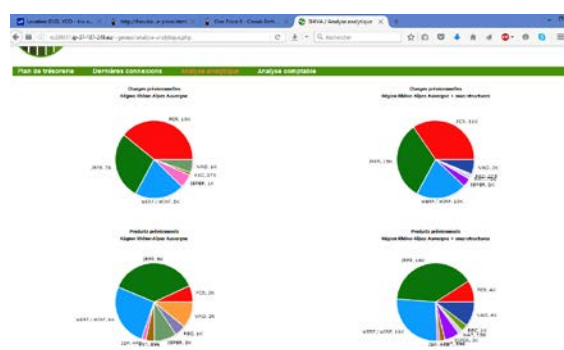
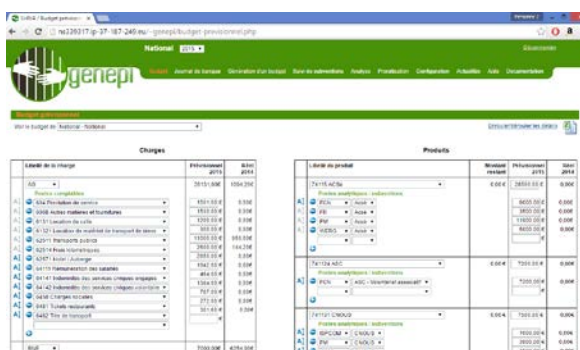
Un logiciel en ligne de gestion comptable et de trésorerie, surnommé SHIVA, a été développé, mis en ligne et s'est progressivement substitué aux anciens outils. Ce logiciel est utilisé par :

- Les trésoriers des groupes locaux ainsi que les autres bénévoles en charge de la gestion des groupes, pour l'ensemble de leurs missions : création de budgets, journal banque, demandes de subventions, archivage, etc..
- Les délégués régionaux, pour l'ensemble de leurs missions relatives à la gestion comptable et de trésorerie : création de budgets, journal banque, demandes de subvention, suivi des groupes de leurs régions, intégration des budgets locaux, etc.
- Le trésorier national pour la réalisation de ses missions : réalisation des budgets nationaux, intégration des budgets régionaux et locaux, suivi des régions et des groupes, mise en ligne d'outils, etc..
- Le salarié en charge de la comptabilité pour la réalisation de ses missions : suivi des comptabilités national, régionales et locales et intégration de ces comptabilités

Les principales fonctionnalités de ce logiciel sont donc :

- Création et génération de budgets
- Journal de banque
- Suivi de subventions

- Quelques outils d'analyse
- Plateforme de téléchargement de ressources utiles à la comptabilité ou à la trésorerie (rapport financiers, comptes approuvés, RIB, etc.)



Les apports de ce logiciel à la gestion de l'association sont inestimables. Parmi ceux-ci :

- SHIVA a permis d'intégrer la trésorerie (les budgets) et la comptabilité et permet donc à tous les échelons d'avoir une visibilité sur les finances
- SHIVA a permis d'uniformiser la comptabilité de l'association (tous les gestionnaires de l'association utilisent maintenant le même modèle de budget prévisionnel, les mêmes postes comptables, etc.)
- SHIVA permet à tous d'avoir accès à l'information en temps réel, sans devoir passer par de fastidieux échanges mails ou attendre des rencontres de visu. D'où un gain de temps substantiel.
- SHIVA permet aux différents délégués régionaux d'avoir une visibilité sur le travail des autres délégués régionaux
- SHIVA permet d'apporter un soutien technique rapide et efficace, du trésorier et de la comptable aux échelons inférieurs et des délégués régionaux aux trésoriers locaux :
 - o En leur fournissant une visibilité sur la gestion des régions et des groupes et donc sur les éventuelles lacunes et sur les difficultés rencontrées par les différents utilisateurs
 - o En leur permettant d'intervenir directement (pour corriger un budget par exemple)
 - o En mettant à disposition de tous un espace d'aide et de ressources
- SHIVA dote l'association d'un outil de suivi et d'archivage de sa comptabilité et de sa trésorerie. On peut par exemple y générer des anciens budgets, ou y retrouver la trace d'anciennes demandes de financements.

Un effort particulier a été porté sur l'ergonomie et la facilité de prise en main de ce logiciel.

Ressources mobilisées

Avant même le début de l'expérimentation, un premier cahier des charges avait été réalisé par le trésorier national de l'association. Ce cahier des charges a servi de base au travail du premier COPIL mis en place au début de l'expérimentation, en 2014. Ce COPIL a progressivement affiné ce cahier des charges en multipliant les échanges avec les délégués régionaux et surtout les trésoriers locaux bénévoles.

Le développement du logiciel a été confié à la société Tenqi. Des aller-retour ont été réalisés avec le COPIL via des versions beta. Le logiciel a finalement été mis en ligne en août 2014. Il a donc été utilisé dans l'élaboration du budget prévisionnel 2015 de l'association, intégrant une cinquantaine de budgets locaux et 9 budgets régionaux.

SHIVA a donc été intégré aux formations de début d'année associative dès la rentrée de septembre 2014. Une FAQ a également été rédigée.

Les deux années suivantes ont été consacrées au développement de la plateforme de ressources, à la veille sur les bugs (assez nombreux), à l'essai de l'outil à l'ensemble de l'association et au développement de formations adaptées.

Difficultés rencontrées

On peut relever trois principales difficultés :

- D'un point de vue proprement technique, le logiciel a rencontré de nombreux bugs (entraînant jusqu'à la perte de données). Ces bugs sont aujourd'hui de moins en moins nombreux
- L'essai de l'outil à l'ensemble de l'association a été plus compliqué que prévu, en raison d'une forte résistance au changement inévitable dans une association de cette ampleur et de cet âge. De nombreux délégués régionaux ont tardé à substituer SHIVA à l'ancien outil de gestion de trésorerie régionale. Au niveau local, la tâche a été encore plus ardue : aujourd'hui encore, des trésoriers locaux n'utilisent pas SHIVA pour la réalisation de leurs budgets de groupe. Le travail de généralisation de l'utilisation de SHIVA reste donc en cours.
- Malgré le travail effectué sur l'ergonomie du logiciel, la prise en main de SHIVA ne semble pas si évidente. Un renforcement des formations a été et reste donc nécessaire.

La mise en place d'un audit

Un audit interne a été réalisé par la salariée en charge de la comptabilité, recrutée au cours de l'été 2015. Cet audit portait sur l'ensemble des pratiques et des outils de gestion de la trésorerie et de la comptabilité, et plus particulièrement sur la communication entre les différents échelons de l'association. Il a eu pour principal résultat l'amélioration des outils et des supports de formation.

L'audit n'a pas été lancé selon le calendrier prévisionnel (qui prévoyait un lancement dès le début de l'expérimentation) car le COPIL a souhaité que celui-ci soit réalisé suite au lancement du logiciel SHIVA, qui allait transformer en profondeur la gestion de l'associative.

Ressources mobilisées

De nombreux contacts ont été pris, notamment avec les services *Associations et Fondations* de *Deloitte et Associés*, et d'*EY*. Ceux-ci n'ont pas abouti, pour des raisons de budget, d'incompatibilité de calendrier ou de non-adaptation avec les besoins spécifiques d'une association.

Un partenariat a failli être conclu avec la société Eurogroup Autrement. Celui-ci a finalement été abandonné au profit d'un audit réalisé en interne.

Le Genepi a en effet finalement tenu à mener ce projet d'audit en interne, pour deux raisons principales :

- en termes de maîtrise des coûts d'abord. il semblait de plus en plus évident que la prestation qui avait fait l'objet d'un devis ne pouvait aboutir à une analyse et des conclusions pertinentes compte tenu du faible volume d'heures de présence prévu par les enquêteurs.
- le Genepi tient à son autonomie et au développement de la démocratie interne comme moyen de faire face aux plus grandes difficultés. Ainsi, il semblait hautement probable que le cabinet d'audit nous propose des solutions qui n'auraient pu être acceptées par les instances décisionnaires (Assemblées Générales et Conseil d'Administration) car elles nous auraient poussé à mettre en place des logiques gestionnaires qui sont à la fois contraire à l'esprit de notre action et donc à l'efficacité et à la pérennité de l'association.

L'audit a donc été réalisé par la salariée en charge de la comptabilité, recrutée en juillet 2015. Il a principalement porté sur :

- La mise en place du logiciel SHIVA, sa diffusion à tous les échelons de l'association
- La formation au logiciel SHIVA et, plus largement, la formation des bénévoles et des délégués régionaux à la trésorerie et à la comptabilité
- La communication entre les différents échelons en matière de trésorerie et de comptabilité et, plus largement, l'organisation générale de la gestion de l'association (calendrier, modus operandi de l'élaboration des budgets prévisionnels, suivi des demandes de financement, remontée des documents comptables, etc.)
- Le travail de l'équipe nationale : difficultés et pistes d'amélioration
- La politique salariale

L'audit a donc permis :

- De développer de nouveaux outils et supports de formation à la gestion en général et à l'utilisation de SHIVA en particulier
- De transformer de manière substantielle l'organisation de la gestion : meilleure gestion du calendrier, harmonisation des pratiques, renforcement des méthodes de suivi des échelons inférieurs, etc.
- D'apporter des informations inédites sur le fonctionnement de l'association, informations qui ont été intégrées aux rapports d'activité et financiers
- D'améliorer les méthodes de travail de l'équipe nationale. A ce titre, l'audit a notamment conclu au renforcement du tutorat des services civiques et à la nécessité du recrutement d'un quatrième salarié en charge de la communication.

- La formalisation de la politique salariale : gestion de la paie, plan de formation, suivi des salariés par l'équipe de permanents, etc.

Difficultés rencontrées

Les principales difficultés ont résidé dans les tergiversations qui ont précédé la mise en place effective de l'audit : le calendrier prévisionnel a été abandonné et l'audit repoussé et de nombreuses démarches ont été entreprises en vue de la réalisation d'un audit externe et l'audit interne. Ces difficultés ont été finalement transformées en atouts puisque nous sommes satisfaits que l'audit ait été réalisé en interne et après la mise en place de SHIVA (cf. plus haut).

La création d'outils et de supports de formation des bénévoles à la gestion associative

De nouveaux outils et supports de formation des bénévoles à la gestion associative ont été développés au cours des trois années d'expérimentation.

La Genepi a développé, au fur et à mesure de sa longue existence, un cycle de formation interne à destination de ses bénévoles, des responsables de groupe et de ses équipes de permanents. Les nombreuses difficultés (rappelées au début de la présente note) rencontrées par l'association en matière de gestion appelaient nécessairement à un renouvellement et à un renforcement de la formation en la matière, et notamment :

- La formation des délégués régionaux, lors de leur poste à poste et lors de la formation collective annuelle du mois de juillet
- La formation des responsables de groupes locaux lors de leur poste à poste et lors du WERG (Week-end de formation des Responsables de Groupe)
- La formation continue des uns et des autres tout au long de l'année, via notamment des supports d'auto-formation

A ces besoins d'ordre général s'est ajouté un besoin directement issu de l'expérimentation : la nécessité de former les bénéficiaires à l'utilisation du logiciel SHIVA. L'audit a également permis d'étoffer le cahier des charges en matière de formation.

Durant les trois années de l'expérimentation, les équipes successives ont notamment développé :

- Un ensemble de fiches « thématico-pratiques », en substitution des anciens guides (guide du trésorier, guide du responsable de groupe, guide du permanent, etc.) en voie d'obsolescence. Plus de 60 fiches ont été conçues jusqu'à présent, correspondant aux différents domaines de la gestion de l'association : trésorerie et comptabilité, action en détention, animation de la vie de groupe, formation, information et sensibilisation du public, etc.. Parallèlement, une plateforme de ressources en ligne a été créée, l'espace téléchargement. Accessibles à l'ensemble des bénévoles, elle regroupe l'ensemble des ressources utiles aux bénévoles et aux responsables de groupe pour la bonne réalisation de leurs missions (fiches pratiques, documents administratifs, outils, etc.).
- De nouvelles trames de formation, unifiées et mises à jour, en vue des formations de début d'année à destination des responsables de groupe. Les trames de formation à

la gestion comptable et de trésorerie ont subi une refonte totale, intégrant notamment la formation à SHIVA

- De nouvelles trames de formation en vue des formations de début de mandat à destination des délégués régionaux, intégrant notamment l'utilisation de SHIVA.

Ressources mobilisées

De nombreuses ressources ont été mobilisées tout au long de cette entreprise :

- Tout d'abord, la salariée en charge de la comptabilité a consacré une partie de son audit aux outils et ressources de formation, à la gestion associative en général et à la gestion comptable et de trésorerie en particulier
- Le binôme formation, composé du secrétaire national en charge des formations et du salarié chargé de formation, a piloté la création des fiches thématico-pratiques et le développement de l'espace téléchargement. Une commission de travail spécifique a d'ailleurs été mise en place au cours de l'année 2014-2015.
- Nous nous sommes également appuyés sur les nombreux retours d'expérience des bénévoles responsables de groupe pour affiner ces outils et ressources de formation (trames de formation, fiches pratique et espace téléchargement)

Difficultés rencontrées

Pas de difficultés notoires à constater. La méthodologie mise en place permet en outre une amélioration et un ajustement en continue des outils et ressources créés :

- Les trames de formation sont chaque année améliorées grâce aux retours des formateurs et des bénéficiaires
- Le format « fiche pratique » est d'une grande souplesse puisqu'il permet de modifier, supprimer ou ajouter des supports sans difficulté (ce qui n'est pas le cas avec des guides intégrés, dont la modification est beaucoup moins aisée)

Conclusion :

Les trois actions principales détaillées ici ont touché au cœur de l'organisation et de la gestion de l'association. Elles ont donc entraîné de fait de nombreuses transformations de l'organisation et des pratiques, professionnelles ou bénévoles, internes.

Il convient également de noter le rôle joué par l'évaluation réalisé par l'agence Phare, qui a suivi et jalonné l'expérimentation tout au long de ces trois années. Les apports de l'évaluateur ont été nombreux :

- L'évaluation externe a contraint les porteurs de projet à réaliser des évaluations internes régulières : évaluation du mode opératoire de l'expérimentation mais également et surtout des résultats des actions mises en place
- L'évaluation externe a également été, pour les porteurs de projet, un bon exercice de formalisation de leurs objectifs et de leurs envies, perpétuellement évolutifs
- L'évaluation externe a permis de baliser l'expérimentation puisque les contacts et rencontres avec l'évaluatrice ont été fréquents et réguliers.

Note : aucune interaction avec le droit commun n'est à noter

B. Partenariats

1. Partenaires opérationnels

Nom de la structure partenaire	Type de structure partenaire	Rôle dans l'expérimentation
<i>Tenqi</i>	Société de développement technique de logiciels	<ul style="list-style-type: none">- Conception et développement du logiciel de gestion comptable et de trésorerie- Maintenance du logiciel

Tenqi a conçu et développé le logiciel de gestion comptable et de trésorerie à partir du cahier des charges réalisés par le premier comité de pilotage. Le partenariat a été noué au début de l'année 2014 et le travail a commencé en avril 2014. Plusieurs allers-retours ont été réalisés entre le développeur et le comité de pilotage, via des versions beta. Le logiciel a finalement été mis en ligne en août 2014 (cf. supra II. A.). Par la suite, jusqu'à aujourd'hui et dans le futur, *Tenqi* assure et assurera la maintenance du site, et intervient (et interviendra) notamment en cas de défaillance technique.

Outre le partenariat avec *Tenqi*, spécialement créé pour le projet, l'expérimentation n'a pas induit l'activation ou la création d'autres partenariats puisque l'ensemble des autres actions ont été réalisées en interne.

Un partenariat externe devait être mis en place pour la réalisation de l'audit mais a finalement été abandonné au profit d'un audit interne.

De nombreux contacts ont en effet été pris, notamment avec les services *Associations et Fondations* de *Deloitte et Associés*, et d'*EY*. Ceux-ci n'ont pas abouti, pour des raisons de budget, d'incompatibilité de calendrier ou de non-adaptation avec les besoins spécifiques d'une association. Un partenariat a failli être conclu avec la société Eurogroup Autrement.

Le Genepi a en effet finalement tenu à mener ce projet d'audit en interne, pour deux raisons principales :

- en termes de maîtrise des coûts d'abord. il semblait de plus en plus évident que la prestation qui avait fait l'objet d'un devis ne pouvait aboutir à une analyse et des conclusions pertinentes compte tenu du faible volume d'heures de présence prévu par les enquêteurs.
- le Genepi tient à son autonomie et au développement de la démocratie interne comme moyen de faire face aux plus grandes difficultés. Ainsi, il semblait hautement probable que le cabinet d'audit nous propose des solutions qui n'auraient pu être acceptées par les instances décisionnaires (Assemblées Générales et Conseil d'Administration) car elles nous auraient poussé à mettre en place des logiques gestionnaires qui sont à la fois contraire à l'esprit de notre action et donc à l'efficacité et à la pérennité de l'association.

2. Partenaires financiers

- FEJ : 11 607 euros sur trois ans :
 - o 2025 euros en 2014
 - o 6791 euros en 2015
 - o 2791 euros en 2016
- Ministère de la Justice (direction de l'administration pénitentiaire) : 5 893 euros sur trois :
 - o 675 euros en 2014
 - o 2609 euros en 2015
 - o 2609 euros en 2016

A noter que l'apport du Ministère de la Justice n'est pas spécifiquement lié au projet. Il s'agit en effet de l'allocation en interne d'une part d'une subvention de fonctionnement. Nous pourrions donc continuer d'allouer une part de cette subvention aux suites du projet.

Financements	Part de ces financements dans le budget total de l'expérimentation (hors évaluation) en %
Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse	54,1 %
Cofinancements extérieurs à la structure	27,5 %
Autofinancement	18,4 %

C. Pilotage de l'expérimentation :

L'expérimentation a été pilotée dès la phase préparatoire par un comité de pilotage. Ce comité de pilotage a par la suite été renouvelé deux fois, au début de l'année associative 2014-2015 et au début de l'année associative 2015-2016. Ce renouvellement est le fait du renouvellement intégral annuel de l'équipe de permanent.

Le comité de pilotage était animé par le trésorier national en poste. Il était composé de 4 ou 5 membres selon les années, tous issus de l'équipe de permanents en poste. La salariée en charge de la comptabilité était membre du comité de pilotage à partir de septembre 2015.

Le comité de pilotage se réunissait tous les deux ou trois mois, à l'occasion des réunions d'équipe mensuelle à Paris. Il s'est réuni 18 fois sur les trois années de l'expérimentation.

Outils de pilotage développés

La méthodologie du comité de pilotage était fondée sur une approche ascendante et descendante :

- Approche descendante : le comité de pilotage a impulsé la mise en place des différentes actions : cahiers des charges, calendrier, communication, etc..
- Approche ascendante : Le comité de pilotage a principalement travaillé à partir d'enquêtes réalisées régulièrement auprès des bénéficiaires directs du projet : trésorier national, délégués régionaux et responsables locaux en charge de la gestion. Ces évaluations lui permettaient d'ajuster continuellement la mise en place des actions : cahiers des charges, calendrier, communication, etc..

Le comité de pilotage a également pu s'appuyer sur les résultats de l'audit interne réalisé par la salariée en charge de la comptabilité (audit qui constituait l'une des trois actions mises en place dans le cadre de l'expérimentation, cf. supra II. A.).

A noter que le comité de pilotage a fréquemment délégué le pilotage de tel ou tel aspect de l'expérimentation à d'autres membres de l'équipe du Genepi. C'est par exemple une commission animée par le binôme formation qui a piloté la création des fiches thématico-pratiques et l'élaboration de l'espace téléchargement (voir ci-dessus le descriptif de l'action en question).

Outre les réunions présentiels, le comité de pilotage a également développé un travail à distance (plus ou moins efficace selon les périodes) par mail. C'est par exemple par mail que les personnes en charge de traiter les résultats des enquêtes transmettaient les synthèses servant de base au travail en réunions présentiels.

La plateforme de travail en ligne du Genepi a également été mise à contribution par le comité de pilotage.

A noter que le comité de pilotage n'a pas eu l'occasion d'échanger avec d'autres expérimentateurs soutenus par le FEJ. De tels échanges auraient évidemment été bénéfiques, notamment pour échanger sur les outils de suivi sur le long terme de l'expérimentation, qui ont constitué la principale difficulté du pilotage (cf. ci-dessous).

D. Difficultés rencontrées :

Les difficultés spécifiques rencontrées dans la mise en place des actions ont été détaillées dans la description desdites actions (cf. supra II. A.).

Il convient ici de détailler la principale difficulté qui a fortement impacté la mise en place de l'expérimentation, depuis son lancement : l'absence de continuité et de suivi, liée au renouvellement annuel du porteur de projet (le trésorier national) et plus généralement de l'équipe, dont sont issus les membres du comité de pilotage. L'expérimentation a donc été traversée de deux ruptures (aux rentrées universitaires 2014-2015 et 2015-2016), nécessitant une reprise en main totale des dossiers, entraînant des retards dans la mise en place des actions et des difficultés dans leur suivi (le retard avec lequel est rendue cette

restitution est la conséquence directe de ce renouvellement puisque l'équipe a de nouveau été renouvelée à la rentrée universitaire 2016/-2017).

Cette difficulté a été renforcée par notre difficulté à tenir un retro-planning précis et fixe tout au long de l'expérimentation.

III. Enseignements généraux de l'expérimentation

A. Modélisation du dispositif expérimenté

Le dispositif mis en place dans le cadre de l'expérimentation est **un dispositif dotant une organisation de jeunes gérée par des jeunes d'outils de gestion (à tous les échelons) efficaces et accessibles à tous, notamment en matière de trésorerie et de comptabilité.**

Ce dispositif a été créé et adapté pour une structure nationale non fédérale mais à fonctionnement quasi-fédéral (différents échelons dotés d'une forte autonomie, notamment en matière financière) et marqué par un très fort turn-over de ses effectifs, y compris de ses équipes dirigeantes. Cependant, **ce dispositif est sans aucun doute porteur pour toute organisation de jeunes gérée par des jeunes (non professionnels) de grande ampleur (géographique et/ou numérique).**

Première phase : diagnostic prospectif et élaboration d'un cahier des charges :

- La première étape, qui a présidé à l'écriture du projet, a consisté en un diagnostic interne des responsables nationaux successifs, conduisant à l'inefficacité et à l'opacité de la gestion comptable et financière de l'association, à tous ses échelons : national, régional et local, ces trois échelons dépendant chacun des autres (dans la mesure où il ne s'agit pas d'une fédération mais d'une structure intégrée). A ce stade, il s'est agi d'un diagnostic aisé à réaliser, dans la mesure où le Genepi ne possédait pas d'outils adaptés à sa structure, sa taille et ses caractéristiques structurelles (le très fort turn-over de tous ses membres, équipes dirigeantes comprises). Ce dispositif est donc avant tout adapté aux structures de grande ampleur ne possédant pas d'outils efficaces de gestion comptable et financière, et encline au « bricolage » en la matière.
- Dans un second temps, il s'est agi de réaliser un diagnostic prospectif (ou audit) approfondi permettant la définition des lacunes et des besoins. Ce diagnostic prospectif nécessite l'association de tous les échelons et de tous les jeunes impliqués dans la gestion comptable et financière.
- A partir de ce diagnostic prospectif, l'association a pu affiner le cahier des charges initial. A ce stade, il s'agit donc de créer un cahier des charges précis des différentes actions mises en place : logiciel de gestion et outils de formation. Dans le cadre de l'expérimentation, l'audit réalisé par l'association a été effectué en parallèle de ces deux actions. Idéalement, il aurait dû être réalisé lors de la phase précédente de diagnostic prospectif, puis suite au lancement de l'expérimentation pour en évaluer les résultats.

Deuxième phase : définition d'une méthodologie et mobilisation des acteurs et des ressources

- Définition d'une méthodologie de travail du comité de pilotage :
 - o Constitution d'un calendrier pour les actions mises en place
 - o Construction d'une méthode d'accompagnement des actions. Comme précisé plus haut, le comité de pilotage du Genepi a eu une approche à la fois descendante et ascendante. Il s'est principalement appuyé sur des enquêtes régulières réalisées auprès des bénéficiaires du projet
 - o Construction d'indicateurs et d'outils d'évaluation
- Mobilisation des acteurs : il s'agit là de créer les partenariats nécessaires à la réalisation des actions. En l'espèce : un développeur de logiciel et, éventuellement, un auditeur externe pour l'évaluation continue des actions.
- Mobilisation des ressources : il s'agit là d'identifier les ressources sur lesquels s'appuyer pour la mise en place des actions. En l'espèce, le comité de pilotage s'est appuyé sur une commission annexe (constituée des personnes disposant d'un savoir-faire particulier en la matière) pour la construction des outils et supports de formation. Le Genepi s'est également appuyé sur ses outils existant pour mettre en place ses actions : outils de communication, événements présentiels nationaux et régionaux, plateforme en ligne accessible à tous, etc..

Troisième phase : lancement des actions

Il s'agit ici de mobiliser toutes les ressources utiles pour lancer adéquatement et clairement les actions et éviter ainsi de « rater le coche ». Le Genepi a mis en place une importante campagne de communication interne (par mail notamment) afin que les bénéficiaires identifient, avant même le lancement, le dispositif mis en place. Les actions ont été lancées solennellement lors du rendez-vous annuel ouvrant l'année associative, en présence de tous les bénéficiaires (les trésoriers locaux notamment) : présentation en séance plénière, distribution de documents explicatifs aux intéressés, etc..

Quatrième phase : suivi, évaluation et adaptation des actions

- Suivi : il s'agit d'appliquer la méthodologie de suivi définie en amont. En l'espèce, le Genepi a mis en place une démarche ascendante et descendante. Le suivi a principalement été réalisé par voie d'enquêtes régulières à destination des bénéficiaires.
- Adaptation : le suivi mis en place permet d'adapter continuellement les actions aux besoins réels des bénéficiaires. Les actions s'ajustent donc au fur et à mesure, par petites touches d'adaptation successives. D'où l'importance d'un aller-retour permanent entre les porteurs de projet et les bénéficiaires.
- Evaluation : il est important d'évaluer les résultats de l'action après son lancement et son installation dans le temps (en l'espèce, le Genepi a entrepris une évaluation approfondie suite au premier exercice comptable entier réalisé sous le dispositif). Les indicateurs auront été préalablement définis (par exemple : taux de pénétration parmi le public ciblé, efficacité et lacunes de la formation à l'outil, impact du dispositif sur l'efficacité de la clôture des comptes, etc.).

B. Enseignements et conditions de transférabilité du dispositif

1. Public visé

L'expérimentation visait un public exclusivement interne puisqu'il s'agissait des jeunes dirigeants de l'association à ses différents échelons (national, régional et local). Cette particularité a eu des aspects positifs pour le déroulement du dispositif mais également des aspects négatifs.

- Aspects positifs : le public était clairement identifié et facilement accessibles. Une partie de ses besoins et de ses attentes étaient connus avant même l'écriture du projet
- Aspects négatifs : le public était victime de l'inertie associative en matière de pratiques de gestion. Surtout, le public a eu du mal à identifier clairement le dispositif et ses contours puisqu'à ses yeux, le dispositif s'est fondu dans un ensemble d'outils préexistants.

Enseignements : il est important de travailler sur l'identification du dispositif auprès du public visé. Outre l'importance de la communication (en amont du lancement du projet), il peut être utile de lancer les actions avec solennité (lors d'un rendez-vous national par exemple) et de multiplier les éléments d'identification (donner un nom aux actions par exemple).

Ce travail d'identification est d'autant plus important dans une structure avec un fort turnover, afin que le dispositif ne tombe pas dans l'oubli avec le renouvellement des effectifs.

Enfin, il convient de rappeler que les porteurs de projet doivent, surtout s'ils sont professionnels, redoubler d'empathie à l'endroit de leur public non-professionnels afin d'identifier leurs besoins, leurs difficultés, etc.. C'est à cette condition seulement que les outils et supports mis en place pourront être appropriés par le public.

2. Actions menées dans le cadre du dispositif

Concernant le logiciel de gestion

Il aurait été intéressant de s'inspirer (davantage) de logiciels de gestion déjà existants pour la rédaction du cahier des charges. Outre le gain de temps, cela aurait permis au Genepi d'identifier d'autres fonctionnalités utiles au logiciel développé.

Nous conseillons d'ailleurs aux structures qui souhaiterait mettre en place une action similaire de prospecter parmi les outils existants sur le marché avant de se lancer dans l'aventure de création ex-nihilo d'un logiciel. Il semble en effet évident qu'il existe déjà des outils adaptés à tout type de structure. Et, de surcroît, des outils de formation à cet outils.

Outre ces considérations techniques, il paraît primordial de réfléchir au calendrier le plus adéquat pour le lancement du logiciel. Faut-il le lancer au début d'un exercice comptable ? lors de la rentrée associative ? lors de l'élaboration des budgets prévisionnels ? Faut-il être souple sur la temporalité d'appropriation des bénéficiaires ? Peut-on lancer en différé selon les bénéficiaires ? Toutes ces questions doivent être étudiées avec précision.

Enfin, il peut être intéressant de réfléchir aux outils de « coercition » à mettre (ou non) en place pour permettre la meilleure pénétration de l'outil parmi le public visé. Dans le cas du Genepi, nous aurions par exemple pu envisager d'opposer une fin de non-recevoir aux

opérations comptables et financières réalisées sur les outils préexistants, afin d'éviter la superposition des outils dans les premiers temps de l'action.

Concernant l'audit

Le Genepi a beaucoup tergiversé avant d'opter pour un audit interne. Il eût été utile de résoudre cette question avant même le lancement du projet. Cette question, qui touche à la politique associative, est donc à résoudre avant de s'engager dans un dispositif de ce type, dans la mesure où l'audit est censé constituer tout ou partie du diagnostic prospectif (voir ci-dessus), ce qui n'a pas été le cas au Genepi

Il est également important que l'audit puisse être réalisé diachroniquement : avant le lancement du projet et après son installation dans le temps, afin d'en mesurer les résultats en les comparant à la situation initiale. Le Genepi a assurément péché du manque de moyens de comparaison dans le temps de ce type, permettant de mieux apprécier les apports effectifs du dispositif.

Concernant les outils de formation mis en place

Il nous est difficile d'identifier les conditions de bonne réalisation et de transférabilité de cette action puisque le Genepi bénéficiaient déjà d'importantes ressources en la matière : un cycle de formations solide et mobilisateur, un savoir-faire interne non négligeable, une plateforme en ligne accessible à tous, des supports déjà créés servant de bases à la création de nouveaux outils, etc.. Le Genepi a donc pu s'appuyer sur des ressources existantes qu'il lui a suffi d'agréments, et sur des savoir-faire internes puisque l'association dispose d'un salarié en charge de la formation. La réalisation d'une telle action serait donc beaucoup plus lourde dans une structure dépourvue de tout ou partie de ces ressources : il lui faudrait alors créer les outils de formation (ici les fiches pratiques) de toutes pièces, organiser des temps de formation en plus de son activité habituelle voire travailler à la sensibilisation de ses bénévoles aux enjeux et à l'importance de la formation.

3. Partenariats, coordination d'acteurs et gouvernance

Partenariats

Le Genepi n'a eu recours qu'à un seul partenariat opérationnel (la société de développement de logiciel Tenqi) pour la mise en place du dispositif. En définitive, aucun partenariat opérationnel n'est réellement indispensable, selon la nature des actions menées et la méthodologie de travail choisie :

- Concernant le logiciel de gestion : un partenariat est utile sauf si la structure fait le choix de se réapproprié un logiciel déjà existant (voir plus haut)
- Concernant l'audit : un partenariat est utile sauf si la structure fait le choix de réaliser l'audit en interne, comme se fut le cas au Genepi
- Concernant la création d'outils et de supports de formation : il peut être utile, si l'on ne dispose pas de ressources en la matière, de se rapprocher d'une structure spécialisée dans la formation ou d'une structure dotée d'un fort savoir-faire en matière de formation

Coordination d'acteurs

Compte tenu de la lourdeur du dispositif et de ses impacts substantiels sur le fonctionnement de la structure, la mise en place d'un comité de pilotage paraît indispensable, tout au long du déploiement du dispositif.

Il est évidemment nécessaire que les principaux concernés par le dispositif soient membre du comité de pilotage. A ce titre, le trésorier national de l'association, en charge d'organiser et d'animer la trésorerie de l'association, ainsi que la salariée en charge de la comptabilité, en charge d'organiser la comptabilité de l'association, étaient membres (et même animateur, pour le premier) du comité de pilotage.

Il semble également utile d'associer des bénéficiaires directs au comité de pilotage. La présence de délégués régionaux dans le comité de pilotage mis en place au Genepi a assurément apporté au travail de ce dernier.

Il peut être intéressant de déléguer tout ou partie du travail de prospection et/ou de réalisation des actions à des acteurs disposant de compétences particulières utiles aux actions en question. C'est ainsi qu'une commission annexe au comité de pilotage, animée par le binome chargé de la formation, a piloté la création des outils et supports de formation.

Gouvernance

Comme expliqué à plusieurs reprises en amont, le comité de pilotage a développé une démarche ascendante et descendante, travaillant notamment à partir d'enquêtes à destination des bénéficiaires du projet. Néanmoins, d'autres méthodologies pourraient être envisager, notamment la construction « par le bas » des actions, en associant directement des bénéficiaires à la mise en place desdites actions, tout au long du processus.

Par ailleurs, et cela est évidemment valable quelques soient le contexte et les actions mises en place, il est indispensable de travailler aux outils de suivi et de continuité du travail du comité de pilotage, surtout si celui-ci est amené à se renouveler. Pour cela, il est par exemple utile de construire un retro-planning rigoureux, de recenser les étapes de développement du dispositif sous forme de carnet de bord, etc..

4. Impacts sur la structure

Les impacts sur la structures sont consubstantiels au projet puisque celui-ci consistait précisément à impacter la structure et son fonctionnement ! C'est tout particulièrement le cas du logiciel de gestion, la mise en place de ce dernier ayant modifié substantiellement l'organisation de la comptabilité et de la trésorerie au sein de l'association : calendrier, modalités de suivi des échelons inférieurs, travail du salarié chargé de la comptabilité, harmonisation des pratiques comptables et financières, etc.. Les recommandations issues de l'audit, mises en place et à venir, ont également des impacts sur la structure : politique salariale, accompagnement des services civiques, méthodologie de construction des rapports d'activité et financier, etc. (cf. supra II. A.).

Conclusion

L'expérimentation est aujourd'hui arrivée à son terme et nous pouvons affirmer que les objectifs ont dans l'ensemble été atteints : la gestion par les jeunes du Genepi, organisation

de jeunes, a indéniablement gagné en efficacité, en accessibilité et en clarté grâce aux actions mises en place.

Outre ces apports substantiels à l'investissement des jeunes dans des organisations de jeunes, cette expérimentation a permis à l'association de développer un savoir-faire dans la prospective et le pilotage de dispositifs impactant la structure, sur plusieurs années. Un savoir-faire qui constitue également une avancée dans la capacité d'investissement des jeunes responsables de cette association !

Nous avons également apprécié l'accompagnement de fait de l'évaluateur externe, qui a indéniablement permis aux porteurs de projet d'affiner leur compréhension des besoins des bénéficiaires et des impacts de l'expérimentation.

Le dispositif mis en place est assurément transférable (sous réserve d'adaptations, voir ci-dessus) puisqu'il n'est pas à destination d'un public ou d'un territoire spécifique, mais plus largement à destination d'une organisation de jeunes gérée par des jeunes dont les caractéristiques structurelles (fonctionnement quasi-fédératif, fort turn-over) se retrouvent dans nombres d'autres organisation de ce type.

Annexes ci-dessous :

- **Tableau 1 sur les publics**
- **Tableau 2 sur les actions**
- **Tableau 3 sur les outils**
- **Tableau 4 sur l'exécution financière**

**Annexe 1 - Public
visé par
l'expérimentation
Nombre et
caractéristiques
des bénéficiaires
et territoire
d'intervention**

Numéro du projet	<i>APOJ_55 - mars 2014</i>	Nom de la structure porteuse de projet	<i>Genepi</i>
-------------------------	--------------------------------	---	---------------

	Bénéficiaires entrés l'année 1	Bénéficiaires entrés l'année 2	Bénéficiaires entrés l'année 3	Bénéficiaires entrés pendant toute la durée de l'expérimentati on	Bénéficiaires ayant abandonnés ou ayant été exclus en cours de dispositif
Nombre de bénéficiaires directement touchés par l'action					
Jeunes	70	209	75	354	
Adultes		1			2
Nombre total de bénéficiaires	70	210	75	355	

		Bénéficiaires entrés pendant toute la durée de l'expérimentation
Nombre de bénéficiaires directement touchés par l'action à l'entrée du dispositif, par caractéristiques		
1. Jeunes		
Âge		
Moins de 6 ans		
6-10 ans		

10-16 ans	
16-18 ans	
18-25 ans	353
26-30 ans	1
Autres : <i>(préciser)</i>	
Situation	
Elèves en pré-élémentaire	
Elèves en élémentaire	
Collégiens	
Lycéens en LEGT	
Lycéens en lycée professionnel	
Jeunes apprentis en CFA	
Étudiants du supérieur	248
Demandeurs d'emploi	
Actifs occupés	
Autres : services civiques	70
Autres : <i>(préciser)</i>	
Niveau de formation	
Infra V	
Niveau V	
Niveau IV	
Niveau III	55
Niveau III	287
Niveau I	12
Sexe	
Filles	248
Garçons	106
2. Adultes	
Qualité	
Parents	
Enseignants	
Conseillers d'orientation-psychologues	
Conseillers principaux d'éducation	
Conseillers d'insertion professionnelle	

Animateurs	
Éducateurs spécialisés	
Autres : <i>salariée de l'association</i>	1
Autres : <i>(préciser)</i>	

		Réalisation
Autre information concernant les bénéficiaires directement touchés par l'action à l'entrée du dispositif		
1. Les jeunes bénéficiaires sont-ils inscrits et suivis par la mission locale (ML) ?		
Oui, tous les bénéficiaires directs sont inscrits et suivis par la ML Oui, une partie des bénéficiaires directs est inscrite et suivie par la ML Non, aucun bénéficiaire direct n'est inscrit et suivi par la ML	Non, aucun bénéficiaire direct n'est inscrit et suivi par la ML	
Echelle et territoire d'intervention de l'action mise en place		
1. L'action que vous menez dans le cadre de cette expérimentation est-elle à l'échelle :		
Communale (une ou plusieurs communes dans un même département) Départementale (un ou plusieurs départements dans une même région) Régionale (une seule région) Inter-régionale (2 et 3 régions) Nationale (plus de 3 régions) ?	Nationale	
2. Votre territoire d'intervention inclut-il des quartiers politique de la ville ?		
Oui, la totalité de mon territoire d'intervention est en quartiers politique de la ville Oui, une partie de mon territoire d'intervention est en quartiers politique de la ville Non, mon territoire d'intervention n'inclut pas de quartiers politique de la ville	Oui, une partie de mon territoire	

Restitution finale du porteur de projet
Annexe 2 - Calendrier de déroulement de l'expérimentation - Actions mises en œuvre

Numéro du projet	APOJ_55		Ressources humaines mobilisées			Ressources matérielles mobilisées		
	Description synthétique de chaque action	Durée en mois	Effectifs	ETP	Type de personnel concerné (qualifications)	Achats	Prestations de services	Autre (préciser)
1. Préparation du projet	<i>Mai 2014 - août 2014</i>	4 mois						
Action n°1	Mise en place d'un logiciel de gestion comptable et financière		6	0,5	6 services civiques		Société de développement de logiciel	Déplacements de personnels
Action n°2	Audit							
Action n°3	Construction d'outils et de supports de formation							
2. Mise en œuvre du projet	<i>septembre 2014 - août 2016</i>	24 mois						
Action n°1	Mise en place d'un logiciel de gestion comptable et financière		11	0,25	10 services civiques + 1 salarié : salariée en charge de la comptabilité			Déplacement de personnels
Action n°2	Audit		1	0,25	1 salarié : salariée en charge de la comptabilité	Fournitures et matériel		
Action n°3	Construction d'outils et de supports de formation		9	0,25	8 services civiques + 1 salarié : salarié en charge des formations	Fournitures et matériel		
3. Achèvement du projet	<i>septembre 2016 - décembre 2016</i>	4 mois						

Action n°1	Mise en place d'un logiciel de gestion comptable et financière		5	0,5	4 services civiques + 1 salarié : salariée en charge de la comptabilité			
Action n°2	Audit							
Action n°3	Construction d'outils et de supports de formation							

Restitution finale du porteur de projet
Annexe 3 - Liste des outils développés dans le cadre de l'expérimentation

Numéro du projet	<i>APOJ_55</i>
-------------------------	----------------

	Nom de l'outil	Fonction (préciser si ce sont des outils de pilotage, de suivi, de communication, de formation, de sensibilisation, etc.)	Utilisateurs ou destinataires	Format (papier, électronique, etc.)	Transférable en dehors de l'expérimentation (oui/non)
1	Cahier des charge logiciel	Pilotage	Comité de pilotage	Electronique	Oui, à adapter
2	Cahier des charges audit	Pilotage	Comité de pilotage	Electronique	Oui, à adapter
3	Cahier des charges formation	Pilotage	Comité de pilotage	Electronique	Oui, à adapter
4	SHIVA version beta	Pilotage	Comité de pilotage	Electronique	Oui, à adapter
5	SHIVA version en ligne	Il s'agit de l'une des trois actions mises en place !	Tous les bénéficiaires directs de l'expérimentation	Electronique	Oui, à adapter
6	Trames de formation à la gestion	Formation/sensibilisation	Tous les bénéficiaires directs de l'expérimentation	Electronique	Oui, à adapter
7	FAQ SHIVA	Formation	Tous les bénéficiaires directs de l'expérimentation	Electronique	Oui, à adapter
8	Une soixantaine de fiches thématique-pratiques	Formation	Tous les bénéficiaires directs de l'expérimentation	Electronique et papier	Non, très spécifique à l'association
9	Espace téléchargement	Formation	Tous les bénéficiaires directs de l'expérimentation	Electronique	Non, très spécifique à l'association
10	Une dizaine d'enquêtes	Pilotage/suivi	Bénéficiaires directs de l'expérimentation, variable selon l'enquête	Electronique	Non, très spécifique à l'association
11	Plateforme en ligne	Pilotage	Comité de pilotage	Electronique	Oui, à adapter



Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse

Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports

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

95, avenue de France – 75650 Paris cedex 13

Téléphone : 01 40 45 93 22

www.experimentation.jeunes.gouv.fr