



Bilan des pratiques associatives

Sommaire

Introduction.....	3
Méthodologie.....	4
Développement économique.....	5
Développement social.....	6
Développement humain.....	7
Développement environnemental.....	9
Développement durable.....	10
Conclusion.....	11



Introduction

Selon le Rapport Brundtland, repris par de nombreux membres de l'association, un développement durable doit pouvoir « ***répondre aux besoins du présent en préservant les capacités des générations futures à répondre à leurs besoins*** ». Il renvoie à un projet global de vie en collectivité, qui intègre l'idée d'un **équilibre entre l'économique, le social, le culturel et l'environnemental**, soutenable sur le long terme.

Une critique souvent émise est que la sphère économique se trouve survalorisée dans ce schéma dans la mesure où elle devrait dépendre des autres dimensions ; en d'autres termes, l'économie devrait constituer un moyen pour développer les autres sphères et non une fin en soi. D'autres vont plus loin, affirmant que l'idée de croissance est « antidurable » par nature puisqu'elle implique une dégradation toujours accrue de l'environnement. Le terme n'est peut-être pas le plus approprié mais de nombreux penseurs s'accordent sur la nécessité de s'orienter vers un « **développement** » **davantage qualitatif** (« écologique », « équitable », etc.) que quantitatif, ce qui implique de repenser notre vision de la « richesse ».

Reste à savoir si l'on doit toujours « courir après un développement » quel qu'il soit ?

Toujours est-il que, face à la crise multidimensionnelle (financière, écologique, sociale...) engendrée par notre système économique, il devient urgent modifier nos modes de pensée et de fonctionnement. Il s'agit non seulement de protéger la planète et ses ressources mais aussi de les partager avec les autres êtres vivants sur la Terre actuellement et avec les générations futures. **Outre l'aspect environnemental, il est donc également question de solidarité.** Aussi, cette démarche, qui suppose la mobilisation de tous, implique de créer les conditions de son appropriation par la mise en œuvre d'une « **bonne gouvernance** », à travers laquelle chacun à son niveau puisse participer à son élaboration et aux processus de décision.

Pour répondre à ces défis auxquels doit faire face l'humanité, l'Agenda 21 a été conçu comme un outil, un **plan d'actions élaboré de manière concertée** et dans un contexte particulier, pour mettre en application le développement durable dans ses différentes dimensions.

C'est un engagement que prend l'Ulamir e Bro Glazik : il s'agit pour l'association de redéfinir son activité, dans la limite de ses capacités, et de l'orienter dans le sens d'un développement durable et solidaire. Cela implique évidemment de changer les mentalités et les habitudes pour développer de nouvelles « bonnes pratiques », plus respectueuses des hommes et de l'environnement. Dans cette optique, il faut commencer par faire le bilan des pratiques actuelles.

Méthodologie

Dans la mesure où la notion de développement durable fait référence à une amélioration qualitative, il est difficile de créer des indicateurs à même de rendre compte de la complexité de ces aspects, par nature non chiffrables, et de leur évolution. Leur définition est néanmoins nécessaire pour servir de base à la prise de décisions, pour évaluer leurs effets et permettre une constante adaptation du projet aux mutations du contexte social, économique, politique et territorial...

Dans un souci d'élaboration collective du projet, nous avons choisi de construire ce bilan à partir d'un questionnaire distribué à l'ensemble des salariés et des bénévoles de l'association ainsi qu'aux structures partenaires, et mis en ligne sur le site de l'association pour toutes les personnes désirant participer. Au total 28 personnes ont répondu à ce questionnaire : 14 salariés, 8 bénévoles et 6 personnes extérieures à l'association. Le fait de réaliser cette enquête pendant la période estivale a sûrement limité le taux de réponse.

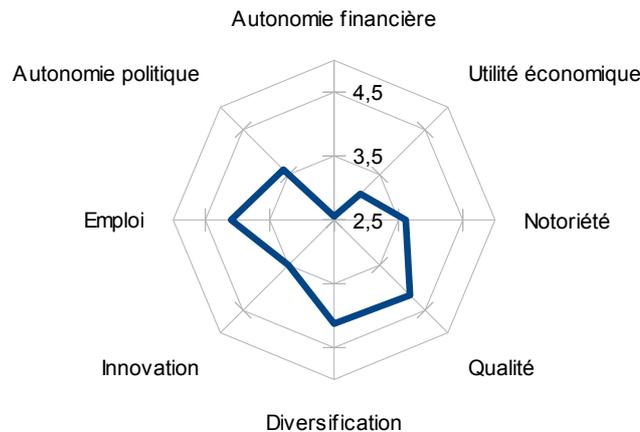
Inspirée de l'expérimentation DELPHES du Collège Coopératif en Bretagne, réalisée par A. Penven et P. Ondongo et intitulée « Diagnostic partagé de l'utilité et des modèles de développement », l'objectif de cette enquête est d'identifier et d'analyser les pratiques de l'Ulamir e Bro Glazik. Cet outil devrait permettre à l'association de se positionner, au niveau individuel et collectif, de dégager les enjeux (à partir des atouts et des faiblesses du fonctionnement associatif actuel) et de définir les orientations stratégiques du projet d'Agenda 21.

Les enquêtés ont ainsi pu apprécier diverses dimensions des pratiques individuelles et associatives au sein de l'Ulamir e Bro Glazik en les classant sur une échelle allant de 1 à 5 (1 = pas du tout / très mauvais ; 2 = plutôt non / mauvais ; 3 = moyennement ; 4 = plutôt oui / bon ; 5 = tout à fait / très bon). Ces appréciations ont servi à construire des indicateurs synthétiques de développement économique, social, humain et environnemental et de développement durable. Des commentaires personnels sont venus étoffer ces données.

Malgré les commentaires et la diversité des éléments pris en compte, un indicateur schématise et simplifie toujours la réalité. Il a toutefois le mérite de servir de base à la discussion et de lancer des pistes pour une réflexion collective sur l'avenir de l'association. C'est pourquoi un moment d'échange, permettant d'ajuster ce bilan, entre les salariés et les bénévoles de l'association a été prévu à ce sujet.

Développement économique

Indicateur de développement économique (moyenne des notations = 3,59)



Atouts	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">- La diversité et la qualité des activités et services proposés par l'association constitue un atout important.- L'association crée directement ou indirectement des emplois sur le territoire	<ul style="list-style-type: none">- La très faible autonomie financière freine les possibilités d'innovation de l'association.- L'utilité économique des activités de l'association pour la collectivité est faible.

L'intégration au territoire

Même si nous n'avons eu que peu de retour de la part des acteurs du territoire (commune, écoles, associations, habitants), la plupart semble connaître l'existence de l'Ulamir e Bro Glazik et savent à peu près à quoi correspond son territoire d'action. Par contre, très peu connaissent exactement la diversité de ses champs d'action. Beaucoup se limitent aux activités proposées aux enfants/jeunes ou de soutien à la vie associative locale. Les liens tissés entre l'Ulamir et ces acteurs sont en effet très variables (en fonction de leur statut et de leurs intérêts), allant de la simple prestation à la coopération.

Les services proposés par l'association

Les services proposés par l'association sont jugés de bonne qualité et diversifiés par l'ensemble des acteurs interrogés. L'Ulamir e Bro Glazik semble disposer d'une « bonne image » sur le territoire et les enquêtés apprécient l'accueil et la disponibilité du personnel.

L'autonomie de l'association

Un point négatif qui revient régulièrement dans les questionnaires est le manque d'autonomie financière de l'association, qui a bien sûr des conséquences sur son autonomie politique (même si l'association se veut indépendante). Cette constante préoccupation de trouver un « équilibre financier » limite les possibilités d'innovation dans les activités de l'association.

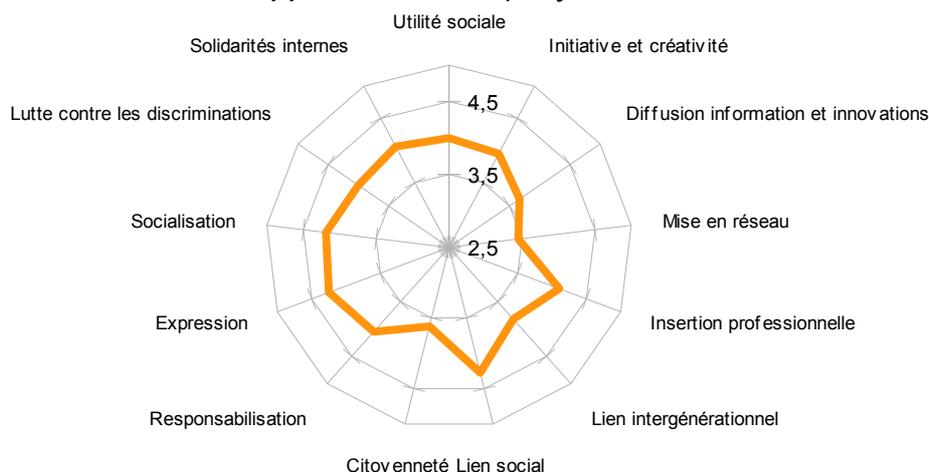
Les emplois

Avec 21 équivalents temps plein, la structure créée directement des emplois. Cependant, il s'agit beaucoup d'emplois précaires (souvent à temps partiels, peu rémunérés et peu sécurisants face à l'avenir). De part ses activités, elle contribue également à la création d'emplois sur le territoire. Il semblerait que le nombre d'emplois induits par ses activités ait tendance à augmenter.

Les activités de l'association sont jugées peu utiles au développement économique du territoire. Il ne s'agit pas non plus d'un axe important du projet associatif.

Développement social

Indicateur de développement social (moyenne des notations = 3,96)



Atouts	Faiblesses
Les activités de l'association sont jugées « plutôt utiles » au niveau social. Elles ont un rôle particulièrement important sur le territoire en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none">- le renforcement du lien social- la socialisation et l'expression des acteurs du territoire- l'insertion professionnelle.	Les activités de l'association ne contribuent que « moyennement » : <ul style="list-style-type: none">- à la mise en réseau des acteurs sur le territoire- à la diffusion des informations et des innovations- à l'engagement citoyen et au débat public- au renforcement du lien intergénérationnel

Le développement social est un axe de travail central pour l'association. Il n'est donc pas étonnant que les résultats soient assez élevés et que les activités de l'association soient jugées « plutôt utiles » dans ce domaine. Mais, même si la structure fait preuve d'initiative et de créativité (par exemple en décidant de privilégier les logiciels libres), des pistes restent à creuser.

Solidarités

Au sein de l'association, les relations sont plutôt solidaires dans l'ensemble. Toutefois, on peut remarquer que près d'un tiers des personnes interrogées estime que cette solidarité est très variable.

Les activités de l'association participent à la lutte contre les discriminations et à l'insertion professionnelle, notamment à travers le chantier d'insertion.

Éducation populaire

L'Ulamir e Bro Glazik, en tant que centre social, a une mission d'éducation populaire. Ses animations jouent un rôle particulièrement important dans la socialisation et l'expression des acteurs du territoire (ludothèque, ALSH...). Elles contribuent également à les responsabiliser. Par contre, elles ne favorisent pas de manière significative l'engagement citoyen et le débat public.

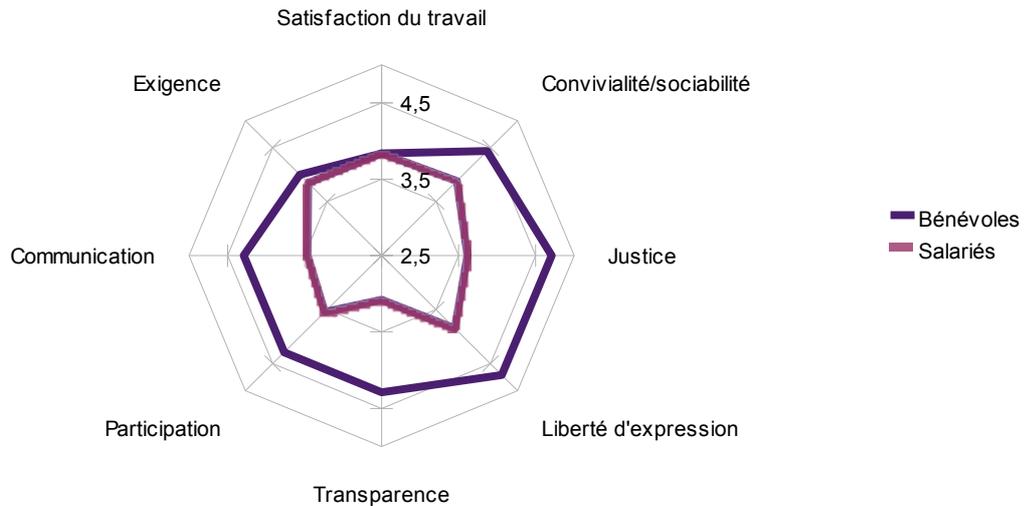
Mise en réseau et création de liens

Malgré les différentes initiatives mises en place en faveur d'une mise en réseau des acteurs du territoire (sites internet, forum des associations, etc.), le rôle de l'association dans ce domaine reste peu perceptible. Elle ne contribue que moyennement à la diffusion de l'information et des innovations sur le territoire.

Les activités de l'association sont fortement orientées vers la création et le renforcement d'un lien social (à travers les activités destinées aux jeunes par exemple). Le lien intergénérationnel est beaucoup moins favorisé, même si des activités liées à la famille y contribuent.

Développement humain

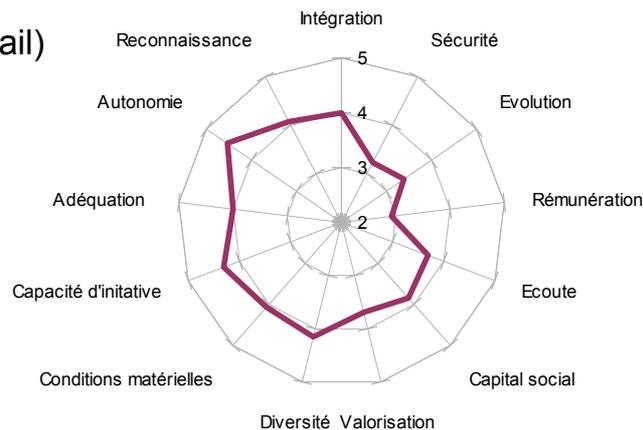
Indicateur de développement humain (moyenne des notations = 3,64)



Il existe une grande différence entre les appréciations des bénévoles et celles des salariés (3,64 pour les salariés et 4,33 pour les bénévoles). Nous avons choisi de conserver dans l'analyse finale celles des salariés qui sont concernés plus directement par le quotidien de la structure.

Atouts	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Les salariés sont globalement satisfaits de leur conditions de travail. - Ils disposent d'une certaine liberté d'expression. - Le niveau d'exigence envers leur travail est jugé « plutôt satisfaisant ». - L'ambiance de travail est conviviale et les relations internes sociables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les niveaux de communication et de participation au sein de l'association sont jugés « moyens ». - La transparence dans le fonctionnement interne de la structure semble particulièrement poser problème. - Le niveau de justice n'est pas très bon.

Satisfaction au travail (détail)



Atouts	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Autonomie et capacité d'initiative sur leur secteur - Diversité et adéquation des missions - Reconnaissance - Intégration au sein de l'équipe - Conditions matérielles de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération et sécurité face à l'avenir - Possibilités d'évolution / formation / promotion - Ecoute de la part de la direction - Valorisation du travail

Poste de travail / conditions matérielles :

Plus des $\frac{3}{4}$ des salariés sont plutôt ou très satisfaits de leur poste de travail. Néanmoins, 3 salariés y sont moyennement à l'aise. Les problèmes évoqués sont essentiellement un manque de lumière naturelle, des problèmes d'ordinateurs et de rangement des espaces collectifs.

Relations internes :

Dans l'ensemble, les relations internes à la structure (entre les salariés, la direction et les bénévoles) sont plutôt bonnes, conviviales et sociables. Une remarque a été émise sur le fait que la présence d'un « médiateur » contribuait à cette bonne entente. Les salariés et les bénévoles se sentent globalement bien intégrés à l'équipe, et ce malgré les différents lieux de travail. Toutefois, certains déplorent la réduction des « temps collectifs conviviaux pour tisser des liens ». D'ailleurs, au sein même de l'association, tout le monde ne se connaît pas.

On remarque aussi que les relations entre les salariés et la direction sont plus mitigées et la communication semble plus difficile à ce niveau-là. Plus du tiers des salariés estime que leurs idées ne sont pas toujours écoutées par la direction. Certains parlent d'un « fossé » qui s'est creusé au fil du temps et qui découle d'un manque de concertation et de transparence en ce qui concerne la transmission des informations. D'autres estiment qu'il faut accepter que le « protocole » de prise de décision (lié au fonctionnement associatif) ralentisse le circuit décision/information. Il a été remarqué que les « exigences dans la relation employeur/salarié » ont tendance à augmenter et la « posture » de l'équipe change. Néanmoins, le niveau de liberté d'expression est jugé plutôt ou très satisfaisant par les $\frac{2}{3}$ de l'équipe.

Les possibilités de participation et la participation effective des salariés et des bénévoles à la vie de l'association restent plutôt satisfaisantes, même si elles pourraient être améliorées. A ce propos, certains pensent qu'il faudrait travailler sur les « responsabilités » des uns et des autres. De plus, certains bénévoles remarquent qu'ils ont « perdu leur place dans les activités de terrain » avec la professionnalisation de l'Ulamir.

Enfin, environ un tiers des salariés souligne un problème de justice au sein de l'association.

Satisfaction du travail

De manière générale, les missions des salariés sont adaptées à leur parcours (diplômes et expériences) et surtout à leurs intérêts. La majorité se sent accompli dans son travail, bien considérée et conscient de son utilité pour l'association. Néanmoins, près de la moitié de l'équipe ne se sent pas vraiment valorisée par son travail.

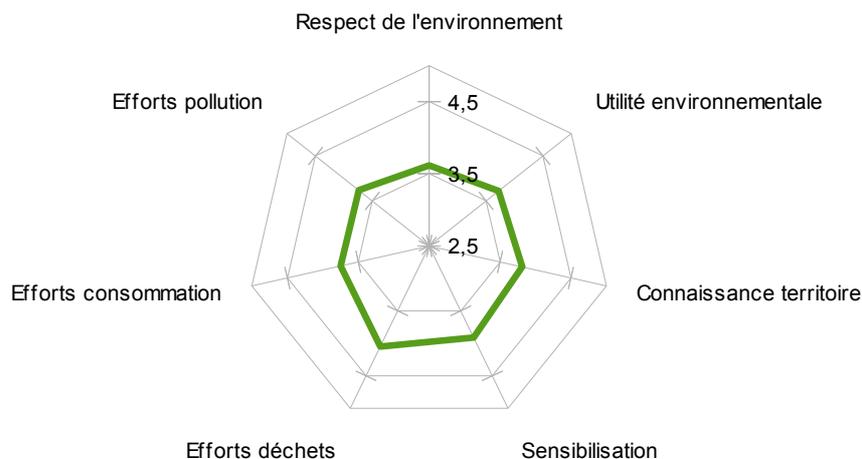
Les salariés apprécient l'autonomie et les capacités d'initiative qui leur sont laissées ainsi que la diversité de leurs missions, même si c'est parfois « chargé ». Leur travail au sein de l'Ulamir permet à beaucoup d'entre eux (plus des $\frac{3}{4}$) de se constituer un réseau/capital social.

Par contre, une grande partie d'entre eux estime que leur travail n'est pas suffisamment rémunéré (plus des $\frac{3}{4}$) et ne se sentent pas en sécurité face à l'avenir (près des $\frac{2}{3}$), ce qui dénote une certaine précarité des emplois. Même si la plupart des salariés sont satisfaits de leur trajectoire au sein de l'association, les perspectives d'avenir et d'évolution/promotion/formation paraissent assez réduites pour près des $\frac{2}{3}$ des salariés.

S'ils le pouvaient, près de 4 salariés sur 10 affirment qu'ils quitteraient l'association pour un autre travail, à égalité de salaire et de conditions.

Développement environnemental

Indicateur de développement environnemental (moyenne des notations = 3,8)



Atouts	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Efforts sur les déchets - Actions de sensibilisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de l'environnement - Efforts pollutions et consommations - Utilité environnementale et contribution à la connaissance du territoire

Respect de l'environnement

Les activités de l'association ne sont pas toujours conformes au respect de l'environnement, dans la mesure où elles doivent satisfaire une demande du public tout en veillant à limiter ses dépenses. Néanmoins, pour sensibiliser légitimement le public sur les enjeux liés à l'environnement, l'Ulamir e Bro Glazik se doit d'être exemplaire dans ce domaine.

Efforts réalisés pour réduire son impact sur l'environnement

Les actions mises en œuvre pour réduire l'impact environnemental de l'association sont encore peu nombreuses, hormis la pratique du tri sélectif et la récupération de certains « déchets » dans le cadre des animations. Même si le personnel et les bénévoles se sentent généralement sensibles à ce sujet et essaient de faire attention à leur niveau, aucune démarche collective n'a été engagée dans ce sens (avant cet Agenda 21).

Actions d'information, de sensibilisation et d'éducation à l'environnement

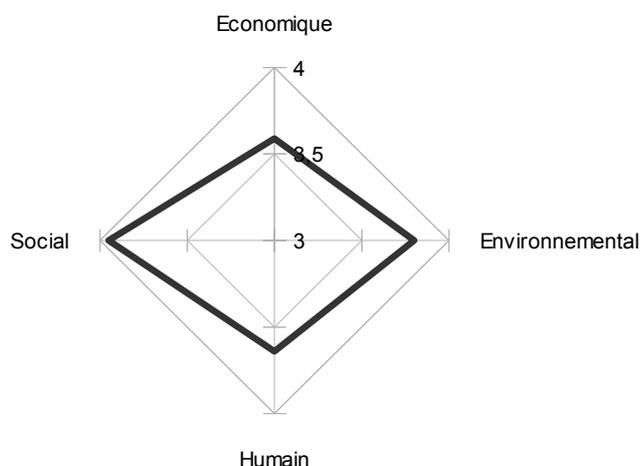
Un pôle de l'association est consacré à l'éducation à l'environnement et organise sur le territoire des animations liées à cette thématique, pour les enfants (en milieu scolaire notamment) et le grand public. On peut citer par exemple sa participation à la Semaine de réduction des déchets. Bien que dans une moindre mesure, il contribue aussi à une meilleure connaissance du territoire par les habitants, à travers les ballades-sorties nature. Cet aspect mériterait d'être approfondi.

Par contre, aucune action de sensibilisation n'a été organisée en interne, pour les salariés et les bénévoles, ou pour les adhérents de l'association (communes, associations...). Plusieurs salariés et bénévoles ne savent pas ce que représente le développement durable ou le limite à la sphère environnementale.

Dans l'ensemble, les activités de l'association au niveau environnemental sont jugées entre moyennement et plutôt « utiles » à la collectivité.

Développement durable

Indicateur de développement durable (moyenne des notations = 3,75)



Atouts	Faiblesses
Social Environnemental	Economique Humain

On voit bien que le domaine social est le plus « développé », ce qui traduit bien les priorités d'un centre social. Néanmoins, il ne faudrait pas négliger d'autres dimensions, notamment humaines et économiques, qui peuvent influencer considérablement la qualité du travail de l'association. De fait, la faible autonomie financière et politique de l'association (et l'institutionnalisation qui en découle) remet en cause la capacité de l'Ulamir e Bro Glazik à mettre en œuvre son projet pédagogique fondateur d'éducation populaire.

Transversalité

Coopération interne et travail en équipe

Plus des 2/3 des bénévoles ont le sentiment de travailler en équipe avec les salariés et la direction alors que, à l'inverse, seulement la moitié des salariés a cette impression.

L'ensemble du personnel et des bénévoles ayant répondu au questionnaire estime que les échanges et la communication entre les différents secteurs de l'association pourraient être améliorés. Pour cela, certains pensent qu'ils faudrait dégager des temps de travail en commun car « la charge de travail ne laisse pas forcément le temps de développer des liens ». La coopération est plus facile entre certains secteurs que d'autres et pour ceux qui travaillent sur Plonéis, au quotidien. Toutefois, il serait possible de la développer davantage, sur des moments ponctuels.

Des temps forts de la vie associative, comme le forum des associations, la semaine de réduction des déchets, les 15 ans du secteur jeunesse, la fête du jeu, le spectacle de fin d'année ou encore les AG, permettent déjà de tisser ponctuellement des liens entre les différents secteurs de l'association mais elles ne les réunit pas tous autour d'un projet commun. Certains imaginent à ce propos « une grande fête à laquelle prendrait part les différents secteurs », « des sorties auxquels tous les secteurs seraient conviés » ou encore l'organisation de « commissions diverses ».

Coopération avec les autres structures

L'Ulamir e Bro Glazik mène des actions en coopération avec différents acteurs du territoire :

- les autres associations : install' party, stages hip-hop, cours de breton...
 - les communes : foyers pour les jeunes (qui s'investissent en retour dans la vie de la commune), jardin partagé...
 - les écoles : animations jeunesse ou environnementales.
 - partenaires socio-éducatifs comme la prévention spécialisée (séjours jeunes, soirées), le conseil technique et pédagogique sur la musique, conférences avec le RAM...
- De plus, l'association est membre d'un certain nombre de réseaux associatifs régionaux ou nationaux comme la FNFR, l'UDDAMIR, l'UBAPAR et chaque secteur de l'association travaille en lien avec différents types de réseau (par exemple, le REEB pour le secteur environnement).

En guise de conclusion...

En tant qu'association d'éducation populaire, l'Ulamir e Bro Glazik œuvre depuis longtemps pour un développement « non sectoriel » et cherche à rassembler les habitants sur leur territoire à travers ses diverses activités, qu'il s'agisse d'éducation à l'environnement, d'insertion professionnelle ou encore d'animation de la vie locale...

Dans le prolongement de cette préoccupation, l'association a décidé de s'engager dans cette démarche d'Agenda 21 de manière à formaliser et approfondir les actions déjà engagées et celles à venir. L'Ulamir souhaite ainsi participer à la construction d'un projet de développement local, ancré dans un territoire en constante mutation.



Récapitulant le plus honnêtement possible les atouts et les faiblesses de l'association, ce bilan pose les bases pour une réelle concertation et ouvre des pistes de réflexion pour imaginer collectivement l'avenir de l'Ulamir e Bro Glazik.

*"Former les hommes ce n'est pas remplir un vase, c'est allumer un feu."
Aristophane, poète comique grec*