Faire émerger le désir de s'engager : un défi pour le monde associatif

Laëtitia Lethielleux

▶ **To cite this version:**

Laëtitia Lethielleux. Faire émerger le désir de s'engager : un défi pour le monde associatif. Emmanuelle Leclercq; Laëtitia Lethielleux. Parcours d'engagement, 2, Editions et presses universitaires de Reims, pp.159-178, 2016, RESSOR, ISSN 2740-0441, 978-2-37496-026-5. halshs-01706938

HAL Id: halshs-01706938
https://shs.hal.science/halshs-01706938

Submitted on 27 Sep 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Chapitre 7 :
Faire émerger le désir de s'engager : un défi pour le monde associatif

par Laëtitia Lethielleux

Introduction

Au travers de cet ouvrage collectif, le lecteur sera amené à découvrir différentes facettes de l'engagement selon l'approche développée (philosophique, sociologique…). Dans le cadre de cet article, nous lui proposons de s'intéresser plus particulièrement à l'engagement bénévole qui trouve certaines similitudes avec d'autres formes d'engagement tel que défini par Becker (Becker, 1960). Selon cet auteur, l'engagement résulte de la conjonction de trois situations rencontrées par un individu. Premièrement, il s'agit de se retrouver dans une situation qui, au regard de certaines trajectoires d'action particulières, produit des conséquences sur d'autres intérêts et activités. Deuxièmement, l'individu a choisi volontairement de se retrouver dans cette situation. Troisièmement, la personne admet que son engagement puisse entrainer des répercussions sur d'autres choses. Cette vision de l'engagement peut être rapprochée de l'engagement bénévole tel que défini par le Conseil Economique et Social (avis du 24 février 1993) où est considéré comme bénévole « toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial ». Cette définition est relativement large et ne se limite pas au monde associatif et sous-entend une grande variété d'activités allant de la direction, à l'animation, à l'accueil jusqu'à la gestion administrative. La dernière étude réalisée par France Bénévolat en 2014 présente les grandes tendances du bénévolat en France tout en soulignant les profondes mutations en cours.

Le travail proposé, au sein de cet ouvrage, s'inscrit dans la continuité des recherches, sur l'intergénérationnel, menées par le réseau France Bénévolat (programme Solidâges 21- de

2011 à 2014). Le programme Solidâges comporte cinq volets dont le dernier concerne « des actions au niveau des bassins pour rapprocher différentes associations locales pour les faire construire dans la durée le « vivre ensemble », toutes générations confondues, et ceci, dans des territoires de proximité ».

L'Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux (L'Uriopss)[1] de Champagne-Ardenne a formulé une demande auprès de la Chaire ESS de l'Université de Reims, Champagne-Ardenne, pour l'aider à réaliser une étude dont la thématique rejoint ceux de France Bénévolat et en particulier sur la question de la transmission ou de l'émergence du désir de s'engager. Cette orientation est le résultat de deux constats faits par l'Uriopss, au cours de ses différentes activités de conseil et d'accompagnement des structures de son réseau sur le territoire régional, à savoir : des difficultés pour les jeunes bénévoles à s'engager sur des postes à responsabilités (mettant en péril l'avenir des structures fautes de renouvellement des élu-es) ; et le risque de la déperdition de savoirs et de compétences associatifs en raison d'un manque de transmission de ces savoirs par les dirigeants en place. Ces constats font écho aux enjeux soulevés en 2012 par le CESER[2] (Conseil Économique, Social et Environnemental Régional de Champagne-Ardenne) dont le rapport apporte, notamment,

[1] L'Uriopss (Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux) de Champagne-Ardenne est une association loi 1901, créée en 1965. Elle fédère plus de 400 associations, établissements et services soit plus de 25 000 personnes salariés et bénévoles et plus de 40 000 personnes accompagnées. Sa mission consiste à regrouper les associations à but non lucratif et les groupements d'associations, fédératifs ou non, ainsi que les établissements et services du secteur associatif ou issus de ce secteur, œuvrant notamment dans les secteurs sanitaire, social, médico-social et socio-culturel. Ces associations ou groupements d'associations ainsi que ces organismes et services exercent leur activité ou ont leur siège social dans les départements de la Marne, des Ardennes, de l'Aube et de la Haute Marne. L'Uriopss mène périodiquement des actions communes (à caractère Départementale, Régionale, Nationale et Européenne) sur la conduite d'études, du conseil, de la formation, de l'animation de réseau...

[2] Ce travail présentait un intérêt pour la région Champagne-Ardenne car il faisait suite à une étude menée par le CESER en 2012 qui avait permis de lister les enjeux pour la région des problématiques actuelles du monde associatif. CESER, *Les associations en Champagne-Ardenne*, *Rapport et Avis*, avril 2012.

quelques éclaircissements sur les difficultés de la transmission en avançant trois raisons :

- des raisons objectives : la disponibilité, le risque juridique et les contraintes de gestion ;
- des raisons sociologiques : moins de militantisme et un bénévolat plus individuel ;
- des raisons de gouvernance interne : une présence très marquée des dirigeants rendant difficile leur succession et une tendance naturelle à rechercher un « sosie ».

Pour répondre à la problématique posée par l'Uriopss à la Chaire ESS sur la question de la transmission des savoirs associatifs et l'émergence du désir de s'engager, nous avons opté pour une méthodologie qualitative auprès de bénévoles des 120 associations adhérentes à ce réseau sur la région Champagne-Ardenne. Les résultats présentés portent sur l'analyse de 18 entretiens semi-directifs réalisés entre octobre 2012 et janvier 2013.

Après avoir exposé dans une première partie, les enjeux et transformations de l'engagement bénévole et expliqué le cadre méthodologique dans lequel s'est déroulé ce travail (2ème partie), nous en présenterons les principaux résultats (3ème partie) pour terminer sur les défis de l'engagement bénévole sur la région étudiée (4ème partie).

L'engagement bénévole et de la transmission des savoirs associatifs en question

D'après le baromètre d'opinion des bénévoles de 2010, l'engagement bénévole des Français est principalement motivé par le souhait d'être utile à la société et d'agir pour les autres (76 %) et la recherche d'un épanouissement personnel (48 %). Ces résultats montrent une approche fonctionnelle du bénévolat au sens des travaux de Clary, Snyder *et al.* (1998) qui reposerait sur six fondements : la valeur, la compréhension, la socialisation, la carrière, la protection et l'estime. Ces six éléments produiraient des effets sur la motivation des bénévoles

mais aussi sur leur satisfaction et leurs intentions futurs d'engagement. Toute la difficulté réside dans la capacité de chaque bénévole à trouver le juste équilibre entre l'accomplissement, la réalisation de soi et le défi dans la réalisation de sa fonction de bénévole.

Cependant, outre ses valeurs philanthropiques premières et un environnement social favorable, l'engagement bénévole est confronté à des formes de professionnalisation venant faire évoluer les raisons et formes de celui-ci (1.1). Pour preuve il apparait de plus en plus comme un vecteur d'expérience dans un contexte d'organisation du travail singulier permettant l'acquisition de compétences susceptibles d'être mobilisées plus largement dans une recherche d'emploi ou une stratégie de carrière (Simonet, 2010). Cette évolution croissante vers plus de professionnalisation questionne la possibilité pour les « jeunes bénévoles » d'accéder à des responsabilités (1.2).

Les enjeux de la professionnalisation et l'accès aux responsabilités

Par professionnalisation, nous retiendrons la définition de Bernadeau-Moreau et Hély (2007) selon laquelle il s'agit d'un processus de rationalisation à la fois en termes de compétence (le degré de spécialisation devient de plus en plus élevé) et en termes de statut (mouvement de salarisation mais aussi d'institutionnalisation de professions). Dans le cadre du bénévolat associatif, la professionnalisation se manifeste par une exigence de plus en plus marquée d'un niveau de compétences (juridiques, gestion…) nécessaire à l'exercice de responsabilités particulières. Chanut-Guieu (2009) va jusqu'à rapprocher les facteurs de motivations des bénévoles à ceux des salariés. Cette conclusion est élargie par Ferrand-Bechmann (2010) qui adopte une même posture en parlant de travail bénévole dans les mêmes termes que le travail salarié. Elle en souligne les similitudes : astreintes, conventions ou chartes de bénévolat où ces derniers s'engagent sur un service bénévole mesuré par des heures de présence, le remplacement de salariés par des bénévoles. De son côté, Lallement (2001) précise que compte

tenu de la place centrale occupée par le travail dans nos sociétés, il n'est pas surprenant d'assimiler l'engagement bénévole à un travail.

Chanut-Guieu (2009) montre également que la professionnalisation s'est accompagnée par un développement des pratiques de gestion au sein des associations. Cette « managérialisation » peut expliquer l'apparition sur les missions électives de bénévoles occupant actuellement ou anciennement des postes d'encadrement. Bernadeau-Moreau et Hély (2007) qualifient ce phénomène de recrutement, privilégiant l'empreinte professionnelle des bénévoles en fonction de leur statut de cadre ou anciennement cadre, de « ségrégation sociale ».

Pour répondre à cette nouvelle demande de compétences, des formations spécifiques à destination des bénévoles sont proposées par les Chambres régionales de l'ESS mais également par les universités (dispositif de VAE, validation d'ECTS, formations diplômantes comme le diplôme d'administration et de gestion des entreprises de l'ESS- le DAGESS proposé à l'Université de Reims Champagne-Ardenne).

Pour relever ces différents défis, le centre d'analyse stratégique (2011) préconise de :

- transformer les exigences accrues de l'engagement bénévole en opportunités (notamment par une reconnaissance des compétences acquises par la validation des acquis de l'expérience – VAE – ou la mise en place du passeport bénévole) ;
- accompagner les associations dans la clarification des rôles respectifs des bénévoles et des salariés aux moyens de formations, partage d'expériences ou de chartes… ;
- valoriser le mécénat de compétences auprès des entreprises.

L'ensemble de ces pistes renforce l'idée selon laquelle le bénévolat se professionnalise. Dans ce cadre, comment valoriser ou mesurer « le travail » réalisé par ces bénévoles ? Archambault et Prouteau (2010) tentent de mesurer le travail bénévole

par une valorisation monétaire du bénévolat associatif français. Les estimations obtenues font apparaître que ce travail bénévole représente de 1 % à près de 2 % du PIB selon la méthode retenue, soit de 50 % environ à 80 % des salaires bruts versés par les associations à leurs salariés et bien plus que les dons monétaires.

Face à ce phénomène de professionnalisation accrue du bénévolat, quelle place pour favoriser l'engagement des jeunes bénévoles ? Cette question s'avère primordiale dans le cadre du travail mené avec l'Uriopss car elle constitue l'une des pierres angulaires du programme solidâge (« transmettre ou faire émerger le désir de s'engager »).

L'engagement des « jeunes » bénévoles en question

Plusieurs études ont été menées pour essayer de comprendre l'engagement des jeunes bénévoles (*cf.* France Bénévolat, 2012 et 2014). Il est intéressant de noter que la notion de « jeune » est appréhendée par rapport au critère de l'âge (moins de 25 ans). Or, dans le cadre de cette l'étude sur la transmission des responsabilités, nous envisageons le terme « jeune » comme « jeune bénévole » (nouvellement bénévole dans une structure), sans forcément se limiter aux critères de l'âge. Ce choix s'appuie sur le résultat des conclusions des études réalisées par France Bénévolat montrent une forte volatilité des jeunes (18-25 ans) puisque 16 % des étudiants bénévoles se disent contraints d'interrompre leur engagement auprès de l'association dans laquelle ils agissent en raison d'un stage ou d'un déménagement[3].

Les résultats de l'enquête menée en 2008 dressaient un panorama de l'engagement bénévole des jeunes et montraient qu'ils ont un taux d'engagement équivalent aux autres tranches d'âge. L'association est un lien de socialisation et répond à un besoin d'amélioration de l'image de soi. Ils fonctionnent davantage par projets et ne s'engagent pas auprès d'une seule structure. Ils attendent également une reconnaissance des compétences acquises sur le marché du travail et au sein de leur structure (*cf.* le passeport bénévole). Les travaux

[3] Résultats de l'étude menée en mai 2014 par France Bénévolat, http://recherches-solidarites.org/

de Ferrand-Bechmann (2011) et de Lemercier (2004) tentent de dresser le profil des bénévoles d'aujourd'hui. Ils concluent qu'ils font davantage de « zapping », peuvent appartenir à plusieurs structures en même temps. Gardin (2002), pour sa part, observe que les bénévoles considèrent leur activité comme un travail rythmant leur vie. Il note l'ambivalence du bénévolat marquée par le souhait d'être encadré tout en étant libre dans ses actions.

L'Uriopss n'est pas la seule à avoir entamé une réflexion sur la transmission des responsabilités. La Ligue de l'Enseignement a également développé une réflexion sur cette thématique en se focalisant sur la transmission des savoirs associatifs. Il ressort des premières conclusions qu'il est nécessaire de mettre en place des démarches conjointes de co-élaboration et transmission des savoirs associatifs. Il est entendu par savoir associatif, la capacité de femmes et d'hommes à partager un certain nombre de valeurs, de pouvoir agir et développer des capacités individuelles et collectives. Pour atteindre cet objectif, la formation est présentée comme l'une des solutions ainsi que l'amélioration de l'accueil et de l'accompagnement des nouveaux bénévoles. On notera que ce travail en cours porte sur la transmission des « savoirs associatifs » pour retrouver les raisons de l'engagement mais que la problématique de la transmission des responsabilités n'est pas évoquée. Or, au niveau national, une différence générationnelle a pu être relevée dans l'exercice des responsabilités puisqu'en 2005 : 57 % des présidents d'association avaient plus de 55 ans et seulement 7 % moins de 35 ans.

La problématique de la transmission des responsabilités se pose donc à un double niveau : sur la transmission des responsabilités au sens strict et sur la transmission des responsabilités à destination des « jeunes bénévoles » (étant entendu jeunes par l'âge – entre 18 et 25 ans – et au sens nouvellement engagé).

Le cadre méthodologique

Les 120 associations adhérentes à l'Uriopss de Champagne-Ardenne ont été sollicitées pour participer à ce travail de re-

cherche. La délimitation géographique sur trois des quatre départements de la région (Ardennes/Marne et Aube) a permis de sélectionner un échantillon de trente personnes dont 18 ont donné leur accord pour participer à l'étude. La taille de l'échantillon constitue un biais permettant, néanmoins, de lire les résultats obtenus davantage dans le cadre d'une étude exploratoire.

Tableau 1 : présentation de l'échantillon

Répartition par sexe	45 % de femmes 55 % d'hommes	Il n'y a pas une stricte parité au sein de l'échantillon. Ceci s'explique en grande partie par une propension d'hommes plus importante sur les postes dits à responsabilité.
Répartition selon la situation professionnelle	72 % de retraités 5,5 % de professions libérales 22,5 % de salariés	Nous observons que les retraités sont très largement représentés (72 %) parmi les bénévoles interrogés. A peine un tiers des répondants occupent une activité rémunérée. Cette représentation est fidèle à ce qui peut être observée nationalement.
Répartition par âge	22,25 % entre 46 et 55 ans 22,25 % entre 55 et 65 ans 55,5 % plus de 65 ans	La répartition selon l'âge n'est pas en soi surprenante et doit être mise en relation avec la répartition de la figure 2 puisque plus de la moitié de l'échantillon sélectionné est âgé de plus de 65 ans (âge de la retraite).
Répartition selon le niveau de diplômes	22,25 % bac +2 22,25 % bac+3 11,16 % bac+5 16,64 % doctorat 11,12 % bac 11,12 % Bep/Cap 5,5 % aucun diplôme	On peut observer que la plupart des répondants sont diplômés voir très diplômés puisque près de 50 % se trouvent titulaires d'au moins un Bac+3 (allant pour une minorité jusqu'au doctorat). *A priori*, les répondants disposent de compétences universitaires de bon niveau.

Les entretiens, d'une durée moyenne de 1h30, se sont déroulés sur la période allant du 15 octobre au 15 décembre 2012 et ont été recueillis, pour partie, avec des étudiants du

master 1 management, parcours ressources humaines, dans le cadre de leur projet collectif. L'analyse statistique des données textuelles a été réalisée à l'aide du logiciel Alceste[4].

L'ensemble des données qualitatives a fait l'objet d'une codification de manière à garantir l'anonymat des personnes interrogées :

Tableau 2 : règles de codification des interviews

Individu	0001 à 0018
sexe	f ou h
âge	□ moins de 25 ans (1) □ entre 26 et 35 ans (2) □ entre 36 et 45 ans (3) □ entre 46 et 55 ans (4) □ entre 55 et 65 ans (5) □ plus de 65 ans (6)
diplôme	□ sans diplôme (1) □ BEP/ CAP (2) □ Bac (3) □ Bac+2 (4) □ Bac+3 (5) □ Bac+4 (6) □ Bac +5 (7) □ Doctorat (8) □ Grandes Ecoles (commerce, ingénieurs…) (9) □ autres (10)
Situation professionnelle	□ inactif (1) □ en activité (2) □ salarié (3) □ profession libérale (4) □ artisan (5) □ en recherche d'emploi (6) □ licencié (7) □ rupture conventionnelle (8) □ démission (9) □ bénéficiaire des minima sociaux (10) □ étudiant (11) □ retraité (12)

[4] Vocabulaire spécifique à Alceste (Analyse des Lexèmes Co-occurents dans les Enoncés Simples d'un Texte) (d'après *la Méthodologie proposée par la société Image)* :

- Corpus : textes réunis pour une analyse manuelle ou informatisée
- Unité de Contexte Initiale (u.c.i) : divisions naturelles du corpus (ex : réponse à une question ouverte)
- Unité de Contexte Elémentaire (u.c.e) : elles sont à la base de la classification sous Alceste. L'objectif de l'analyse est leur classement en type de contexte. Elles peuvent être définies *a priori* par l'utilisateur ou calculées par Alceste. Les unités de contexte sont calculées par concaténation des u.c.e de sorte que chaque u.c contienne un nombre de mots analysés différents. On effectue ensuite une classification descendante hiérarchique sur le tableau qui découle de cette concaténation.
- Les formes et leur réduction (lemmatisation) : il s'agit d'une opération qui consiste à remplacer une forme textuelle par sa forme réduite. Cette réduction a pour objectif d'améliorer l'analyse statistique et notamment le classement des u.c.e.

Les conditions de l'émergence de l'engagement bénévole

Le guide d'entretien comportait une série de questions ayant pour objectif de comprendre les conditions de l'émergence de l'engagement bénévole de manière à faciliter la transmission des savoirs associatifs et la prise de responsabilités. Nous proposons d'organiser la présentation des résultats obtenus autour de trois axes :

- Comprendre l'engagement associatif au travers des attentes des bénévoles ;
- Quelle place laissée aux jeunes bénévoles ? ;
- l'engagement bénévole aux prises avec le besoin de professionnalisation.

L'engagement associatif et les attentes des bénévoles

La sélection, par Alceste des discours reconnus comme « significatifs », montre que l'engagement associatif n'est pas unilatéral mais synallagmatique, c'est-à-dire construit dans l'échange entre la structure associative et le bénévole. Cet échange de réciprocité prend plusieurs formes :

> L'apport de connaissances et de nouvelles compétences : « *ça m'apporte beaucoup, je trouve que ça m'intéresse parce-que j'ai l'impression de maîtriser un certain nombre de connaissances de la législation etc. et d'apporter et d'aider les autres pour moi ça a du sens* », bénévole n° 14 retraitée de plus de 65 ans.
>
> L'attente d'une contrepartie dans l'engagement : « *chacun apporte un petit peu ce qu'il peut faire dans son domaine de compétence, et puis aussi il faut que ça lui apporte aussi à lui quelque-chose. Euh. Sinon c'est trop dur si c'est uniquement dans un sens* », bénévole n° 14 retraitée de plus de 65 ans.
>
> L'importance du bien-être personnel du bénévole : *« beaucoup dans les discours disent vous voyez tout ce-que je fais pour les autres etc. et ils oublient de souligner que, s'ils le font c'est pour leur propre bien-être. C'est pour mon bien-être je vous le répète, c'est parce-que j'en ai besoin, j'ai besoin de faire quelque-chose* », bénévole n° 4 retraité de plus de 65 ans, anciennement profession libérale.

Cette vision de l'engagement ne se conforme pas à la conception traditionnelle de l'engagement bénévole vue comme désintéressé.

Quelle place laissée aux « jeunes » bénévoles ?

À la lecture des témoignages recueillis, la « militance » reste le cœur de l'engagement bénévole pour les répondants. Le lien entre « valeur » et « engagement » n'est pas en soi surprenant : militer revient à manifester un engagement et des valeurs. Le lien avec les jeunes est beaucoup moins évident sans doute cela s'explique-t-il par une évolution de l'engagement bénévole. L'analyse de contenu a permis d'approfondir ces différents points.

> « Les jeunes qui reprennent vraiment cette valeur-là (le militantisme) ».
>
> « […] donc l'engagement, le militantisme fait que heu aujourd'hui notre valeur de l'association c'est heu pour les jeunes qui reprennent vraiment cette valeur-là à leurs enfants c'est ma vie, je l'ai choisie. Plus j'y crois plus j'ai envie de donner cette énergie aux gens et plus je donne cette énergie aux gens et plus j'y crois […] », bénévole n° 17 âgée entre 46 et 55 ans, en activité.
>
> « Le fossé qui se creuse avec les jeunes engagés ».
>
> « […] je pense que dans l'association on n'a pas forcement tous cette vision des choses non plus. Moi je suis vraiment dans ça. Et du coup, mais ça c'est venu et il est peut-être là aussi le fossé qui se creuse avec les jeunes engagés […]. Il faut des équipes un peu lourdes et compagnie et puis parceque vous prenez en pleine figure des réflexions et on sait que des jeunes bénévoles ne sont pas prêt euh. C'est difficile pour des jeunes bénévoles. Alors il faut des bénévoles un peu plus gaillard, oui un peu plus aguerrie voilà pardon », bénévole n° 17 âgée entre 46 et 55 ans, en activité.
>
> « C'est un engagement diffèrent, je-pense que ça c'est l'évolution des personnes, du temps, de l'époque, on est plus dans une période de zapping à la télé on zappe très facilement et je-pense que les plus jeunes que moi et il y en a beaucoup sont plus dans cette dynamique-là, ils tiennent un temps, enfin ils tiennent un temps », bénévole n° 10 retraitée de plus de 65 ans.

Les répondants soulignent l'existence d'un fossé entre leur structure et l'accueil des « jeunes bénévoles ». Ce fossé peut s'expliquer par plusieurs raisons : l'évolution sociétale de l'engagement ou l'absence d'accueil des nouveaux arrivants (savoir promouvoir l'engagement). L'engagement est avant tout perçu comme un acte militant, or l'engagement des jeunes pose question quant à la prise en compte de ces valeurs militantes.

Engagement bénévole et continuité professionnelle

L'engagement bénévole est vécu, pour certains des répondants, comme une forme de continuité professionnelle (le secteur retenu ou les activités occupées ont un lien avec la profession du répondant). Avec l'introduction de pratiques gestionnaires au sein des associations, conséquences de leur mises en concurrence suite à la raréfaction des financements publics, afin d'assurer la continuité de l'activité, une attention toute particulière est portée à l'empreinte professionnelle (compétences acquises lors de leur activité professionnelle) des bénévoles :

> « […] le bénévolat a beaucoup changé par l'acquisition nécessaire du professionnalisme […] ».
>
> « Oui pour moi c'est quelque-chose de familier puisque je suis tombée dans le social après dans le travail et après je me suis engagée dans le social. Pour moi c'est une façon de militer et d'essayer de voir comment régler les problèmes sociaux » bénévole n° 7 retraitée de plus de 65 ans.
>
> « Quand on a créé une association je ne voulais pas du tout partir, on voulait plus servir de lien pour articuler les acteurs. Je pense que, du coup, on est passé à côté de la création du service euh aujourd'hui pour articuler les acteurs, on a les bénévoles mais ça suffit plus il faut passer par la professionnalisation » bénévole n° 17 âgée de 46-55 ans en activité.
>
> «Je crois qu'il faut, on doit pouvoir utiliser toutes les qualités. Pour moi il y a une adhésion aux valeurs euh sans-doute faut-il rechercher euh des expertises techniques euh […] » bénévole n° 8 retraitée de plus de 65 ans.
>
> « Donc le bénévolat a beaucoup changé par l'acquisition nécessaire du professionnalisme dans le secteur dans lequel

> vous travaillez. Et donc c'est un frein, non pas un frein pour les bénévoles basiques hein, il n y a pas de sens péjoratif dans le mot basique que je dis, mais vous avez de-plus-en-plus-de mal à trouver des responsables » bénévole n° 4 retraité âgé de plus de 65 ans.

Les défis de l'engagement bénévole

Les témoignages des 18 bénévoles font émerger trois défis majeurs au développement de l'engagement associatif : les dérives du professionnalisme, le fonctionnement même des associations sur le modèle des entreprises capitalistes et les difficultés du renouvellement des responsables associatifs.

Les dérives de l'exigence du professionnalisme et du New Public Management (NPM)

Les principes du *New Public Management* (*NPM*) consistent en l'application des méthodes de management du privé jugées plus efficaces ou secteur public et s'accompagnent d'une diminution des aides de l'État et d'une mise en concurrence des organisations entre elles. Les entreprises de l'ESS, et notamment les associations, se trouvent également affectées pour ces principes et se voient contraintes d'envisager une mutation de leurs modèles socio-économiques. Delalieux (2010) a observé les effets du *NPM* sur les EESS et constate des effets génériques (la mise en concurrence des entreprises de l'ESS entre elles et avec des entreprises à but lucratif pour répondre aux appels d'offres ; renforcement des procédures de contrôle sur les associations ; l'introduction progressive d'une logique de performance économique) mais également plus spécifiques sur le fonctionnement interne des associations :

- L'éviction des usagers les moins solvables pour répondre aux pressions commerciales et à la mise en concurrence des associations entre elles ;
- La transformation du militant en « professionnel » du management ;
- La commercialisation d'une partie des activités ou de la structure (scission de la structure conservant une partie associative et créant une société commerciale).

- La dégradation des liens de solidarité et de coopération entre les associations consécutive à leur mise en concurrence.

Parmi les effets relevés par Delalieux (2010), la transformation du militant en « professionnel » fait écho avec les résultats de l'étude menée auprès des bénévoles des associations adhérentes de l'URIOPSS. L'exigence accrue du « professionnalisme » apparaît et renforce le sentiment selon lequel les structures associatives adoptent des modèles de fonctionnement de plus en plus proches des entreprises capitalistes :

> « […] On n'est plus considéré comme des associations. On est considéré comme des entreprises maintenant. »
>
> « C'est qu'il y a tellement de responsabilités. On n'est plus considéré comme des associations. On est considéré comme des entreprises maintenant on est la loi nous suit comme des entreprises, elle nous suit pas comme des associations », bénévole n° 1 âgée entre 55-65 ans retraitée.
>
> « qui viennent donner de leur temps, qui essaient de bien le faire etc. et puis le bénévolat a évolué par la force des choses avec l'évolution de la réglementation, en tout domaine et les financeurs ont été de-plus-en-plus exigeants sur le professionnalisme à développer » bénévole n° 4 de plus de 65 ans retraité.

Le débat sur le « professionnalisme des bénévoles » se pose à nouveau : le bénévole n'est pas un professionnel mais on lui demande au quotidien d'adopter les réflexes des professionnels (sous-entendus compétences salariées), voire d'envisager son engagement comme une « carrière » (Wrzesniewski, Mc Cauley, Rozin et Schwartz, 1997), à partir des travaux menés par Bellah *et al.*, 1985).

La difficile transmission des responsabilités bénévoles

La recherche d'un successeur est une préoccupation majeure puisque certains s'en inquiètent plusieurs années avant leur départ. L'analyse du discours a permis de mettre en lumière deux raisons majeures expliquant la difficulté de la transmission des responsabilités bénévoles : l'absence de politique de

recrutement des futurs successeurs et la difficulté d'exercice des responsabilités bénévoles.

L'absence de politique de recrutement des « successeurs »

La transmission des responsabilités bénévoles est rendue difficile du fait de l'absence de politique de recrutement des successeurs. Aujourd'hui, la transmission se fait davantage par le « bouche à oreille », par cooptation déguisée (s'il y a une place de libre on vous la propose). Tous s'entendent pour dire que le renouvellement est un problème que c'est difficile mais tous constatent une absence de moyens et de réflexion en amont.

> « […] c'est plus par le bouche à oreille qu'on arrive à recruter […] ».
>
> « Pour 6 ans au maximum, au bout de 6 ans, je dois laisser la place quoi alors si personne si on s'en va jamais ben on trouvera jamais personne. J'ai été coopté quoi. Par euh par un membre de l'association qui m'a demandé si je voulais bien m'en occuper », bénévole n° 6 retraité âgé de plus de 65 ans.
>
> « J'en suis à ma 5e année, et il me reste 4 ans pour trouver un successeur, et il n'y aucun problème. Je n'ai pas de carrière au sens comme vous pourriez l'entendre parce que euh j'ai trop souffert de voir des gens qui s'incrustaient etc. en tant que président qu'est-ce-que vous voulez que j'ai de plus ? », bénévole n° 2 retraitée âgée de 55-65 ans.
>
> « Je dirai que si on veut c'est plus par le bouche à oreille qu'on arrive à recruter et quelque part, ça nous, on sait qui on va recruter, parce qu'une fois on l'a fait par voie de presse et puis la personne qui est arrivée », bénévole n° 13 retraité âgé de plus de 65 ans.

La difficulté du recrutement est accentuée par l'absence d'un accompagnement des nouveaux bénévoles au sein des structures :

> « enfin on en rigole parce que c'est ridicule mais c'est ça quoi, […] accueil des nouveaux bénévoles, il se fait mal, il se fait mal parce qu'on n'a pas de politique d'intégration c'est-ce qu'on vous disait, on n'est mauvais sur ce point-là, on n'est

> mauvais parce que quand on n'a recomposé le Conseil d'Administration, on l'a fait en urgence », bénévole n° 12 en activité professionnelle âgé entre 36 et 45 ans.

L'absence de politique d'accompagnement des bénévoles (phase de recrutement, formation plus axée sur la vie associative de manière à démystifier les fonctions à responsabilités …) produit des effets négatifs sur le niveau de confiance de ces derniers dans leurs capacités à occuper ces fonctions et risque de désaffectation des bonnes volontés livrées à elles-mêmes. Il est inquiétant d'observer que la circulation de l'expérience reste aléatoire et est fortement liée à la personnalité de l'élu-e.

Parallèlement, pour pallier à cette difficulté du recrutement, les limites d'âge sont modifiées pour assurer des périodes de transition :

> « […] pour qu'on vienne jamais vous chercher hein, et puis que les gens acceptent de laisser leur place aussi. La moyenne d'âge n'est peut-être pas de 72 ans mais elle est dans elle est dans les 65 ans par-là », bénévole n° 6 retraité âgé de plus de 65 ans.

Les difficultés d'exercice des responsabilités bénévoles

À côté de cette absence de politique de recrutement, les répondants soulignent également la difficulté de la fonction : la lourdeur des responsabilités, expliquant en partie la désaffection des bénévoles à ces postes.

> « […] mais c'est extrêmement lourd, il arrive quoi que ce soit je suis la responsable. Pourquoi ça vient pourquoi parce que le président est parti et qu'il a fallu se dévouer », bénévole n° 14 retraitée âgée entre 55 et 65 ans.

Cette réalité produit des effets sur la pérennité des structures faute de président(e). La difficulté de recruter induit également un phénomène de cumul des mandats. Quid de la disponibilité sur chacune des structures ? :

> « Y a pas moyen de les décider. Non, non y en a un qui est trésorier, l'autre qui est secrétaire mais je ne trouve pas de vice-président donc à un moment il va bien falloir que je me rapproche d'une autre association c'est d'ailleurs ce-que je

> suis en train d'envisager ou que je ne sais pas quoi depuis », bénévole n° 1 retraitée âgée entre 55 et 65 ans.

La question de la transmission est une réelle préoccupation pour les structures associatives interrogées sur la région Champagne-Ardenne :

> « L'intérêt avant de fermer la porte définitivement est d'avoir des gens qui veulent s'impliquer personnellement, donc c'est de transmettre le savoir avant de partir », bénévole n° 7 retraitée âgée de plus de 65 ans.

Les difficultés de la prise de poste sont renforcées par le caractère chronophage des responsabilités bénévoles qui nécessite une disponibilité à la fois physique et mentale :

> « Tous les jours 7j/7 […] »
>
> « Tous les jours 7j/ 7 sauf quand je suis allé faire le tri et le déménagement chez le père XX. Bien, ça permet euh, en pensant aux autres ça permet j'allais dire de ne pas se replier sur soi-même », bénévole n° 15 retraitée âgée entre 55 et 65 ans.
>
> « Oui, oui il y en a un la disponibilité au-point de vue je dirai presque mentale, pas forcément une disponibilité je dirai physique, hein puisque comme tout le monde j'ai eu une profession », bénévole n° 11 retraité âgé de plus de 65 ans.

Il résulte des témoignages que la difficulté de la transmission des responsabilités bénévoles peut s'expliquer par la conjonction de deux facteurs. Le premier facteur concerne l'intensité de l'investissement demandé perçue comme un frein (notamment en termes de disponibilité « physique et psychique »). Le second, l'absence de réel accompagnement des bénévoles, produit, à la fois, une perte de confiance dans leur capacité à occuper leurs fonctions et un risque de désaffectation des bonnes volontés livrées à elles-mêmes.

Conclusion

Le travail mené auprès de l'Uriopss de Champagne-Ardenne entre 2012 et 2013 a montré que l'engagement bénévole évolue et que l'un des enjeux majeurs dans les années avenir est la transmission des savoirs associatifs de façon à garantir la continuité des actions associatives en région… savoir donner

« l'envie » de poursuivre le projet associatif en acceptant que l'on s'engage différemment.

Il en ressort trois apports permettant de mieux comprendre l'évolution de l'engagement associatif en région. Le premier confirme les études nationales selon lesquelles l'engagement bénévole n'est pas unilatéral mais porte davantage un caractère synallagmatique (reposant sur l'échange) marquant des évolutions sur les formes d'individualisme contemporain. Le deuxième renvoie à la perception des responsabilités bénévoles vues comme écrasantes tant sur le niveau de compétences requises mais certainement plus encore la judiciarisation de l'activité. Malgré des formations adéquates ces évolutions ou dérives de l'activité paraissent complexes à maîtriser freinant certains candidats. Le troisième porte sur la difficulté de conciliation entre vie associative et vie privée expliquant une recherche de « bien-être » par les bénévoles[5]. L'activité bénévole est chronophage et l'envie « d'arrêter » est souvent corrélée à un sentiment d'épuisement.

Alors comment faire pour faciliter « le passage de témoin » entre les bénévoles en tenant compte des évolutions de l'engagement ? Compte tenu des résultats observés, plusieurs pistes peuvent être avancées pour pallier les risques constatés. Il peut être mis en place un tutorat entre l'élu(e) sortant(e) et le/la nouvel(le) arrivant(e). Pour prévenir toute forme d'épuisement, source de turn-over mettant en péril la continuité de l'activité, un accompagnement dans la gestion du temps bénévole peut être envisagé. Enfin, la poursuite des actions de sensibilisations (accueil de stagiaires, présence lors de forums étudiants ou associatifs, développements de partenariats avec l'éducation nationale…) au bénévolat reste une nécessité pour faciliter l'engagement.

Références bibliographiques

Archambault Édith et Prouteau Lionel, « Un travail qui ne compte pas ? La valorisation monétaire du bénévolat associatif », *Travail et Emploi*, 2010, n° 124, octobre-décembre, p. 57-67.

[5] Conclusion identique à celle observée par France bénévolat en 2012 p. 5. L'enquête menée par France Bénévolat en mai 2012 relevait que 15 % des répondants considéraient ne pas avoir assez de temps pour eux.

Becker Howard S., « Notes on the Concept of Commitment », *The American Journal of Sociology*, 1960, vol. 66, n° 1, p. 32-40.

Bellah Robert N., Madsen Richard., Sullivan William, Swidler Ann & Tipton Steven M., *Habits of the Haert: Individualism and Commitment in American Life*. University of California Press, 1985.

Bernadeau-Moreau Denis et Hély Matthieu, « Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982-2002 », *Sociologies pratiques*, 2007, n °15.

Centre d'Analyse Stratégique, « Développer, accompagner et valoriser le bénévolat », note d'analyse, septembre 2011, n° 241.

Chanut-Guieu Cécile, « La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'État impulse le changement *», Management & Avenir*, 2009, vol. 7, n° 27, p. 13-30.

Clary E. Gil, Snyder Mark, Ridge Robert D., Copeland John, Stukas Arthur A., Haugen Julie & Peter Miene, « Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach », *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, vol. 74, n° 6, p. 1516-1530.

Combes-Joret Monique et Lethielleux Laëtitia, « Le sens du travail à la Croix-Rouge française. Entre engagement pour la cause et engagement dans le travail, *RECMA*, 2012, n° 323, p. 64-81.

Delalieux Guillaume, « Politiques publiques et commercialisation des pratiques associatives : le cas du label social et environnemental d'une ONG française », *Revue Politiques et Management Public*, 2010, vol. 27, n° 1, p. 97-118.

Ferrand-Bechmann Dan, « Le bénévolat, entre travail et engagement- Les relations entre salariés et bénévoles », *Vie sociale et Traitements*, 2011, vol. 1, n° 109, p. 22-29.

Gardin Laurent, « Le bénévolat dans une approche substantive de l'économie », *Revue Française des Affaires sociales*, 2002, n° 4, p. 135-147.

Simonet Maud, *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, La Dispute, 2010.

Sue Roger et Peter Jean-Michel, *Rapport de Recherche- Intérêts d'être bénévole*, Université Paris Descartes, 2011.

Thierry Dominique, « L'engagement bénévole des jeunes : analyses et recommandations », www. Francebenevolat.org, 2008.

Wrzesniewski Amy, McCauley Clark, Rozin Paul & Schwartz Barry, « Jobs, Careers and Callings: People's relations to their work », *Journal of Research in Personality*, 1997, 31, p. 21-33.