



HAL
open science

Renouvellement et Rajeunissement des Instances Bénévoles Dirigeantes

Christophe Dansac, Véronique Bordes, Patricia Gontier, Cécile Vachée

► **To cite this version:**

Christophe Dansac, Véronique Bordes, Patricia Gontier, Cécile Vachée. Renouvellement et Rajeunissement des Instances Bénévoles Dirigeantes. LRPMip / IUT de Figeac / Université Toulouse 2 le Mirail. 2013. ⟨hal-00964874⟩

HAL Id: hal-00964874

<https://univ-tlse2.hal.science/hal-00964874v1>

Submitted on 24 Mar 2014

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.



HAL Authorization



RENOUVELLEMENT et RAJEUNISSEMENT des INSTANCES BENEVOLES DIRIGEANTES

Rapport terminal sur les travaux menés dans le cadre du projet REBDA
(Renouvellement et Engagement des Bénévoles Dirigeants d'Association)

Christophe Dansac*, **Véronique Bordes****,
Patricia Gontier* et **Cécile Vachée***

Enseignants-chercheurs (respectivement) en Psychologie, Sciences de l'Éducation, Économie, Sociologie.

* Équipe Organisation Non Orientées vers le Profit et Gouvernance (ONOP-G)
Groupe Local de Recherche du Nord Midi-Pyrénées (LRPMip) / IUT Toulouse 2 Figeac

**UMR Éducation Formation Travail Savoirs / Université Toulouse 2 Le Mirail

En partenariat avec

La CPCA Midi-Pyrénées



Contenu

| | |
|---|----|
| Préambule..... | 3 |
| 1 Éléments de modélisation de la participation des parties prenantes | 5 |
| 1.1 Les modèles décrivant l'évolution des instances dirigeantes | 5 |
| 1.1.1 Le comportement cyclique des Conseils d'Administration (Wood, 1992)..... | 5 |
| 1.1.2 Le modèle de la maturation de Mathiasen (1990)..... | 6 |
| 1.2 Les modèles reliant l'évolution de l'association à l'engagement..... | 7 |
| 1.2.1 Le développement des associations et la participation (Meister)..... | 7 |
| 1.2.2 Le cycle de vie du projet associatif (Dansac, Vachée et Gontier, 2011)..... | 8 |
| 1.3 Vers une synthèse des modèles | 12 |
| 1.4 Les niveaux de la participation dans l'association | 15 |
| 1.4.1 Les niveaux d'adhésion à l'association et à son projet | 15 |
| 1.4.2 Les niveaux de communication avec l'association | 16 |
| 1.4.3 Les niveaux d'implication dans l'action | 17 |
| 1.4.4 Les niveaux d'implication dans la décision | 20 |
| 2 La recherche dans le cadre du projet REBDA | 24 |
| 2.1 Les matériaux utilisés | 24 |
| 2.2 Les motivations des bénévoles | 24 |
| 2.2.1 Analyse des rushes CPCA..... | 24 |
| 2.2.2 Compléments par les autres témoignages | 26 |
| 2.3 Les parcours de bénévoles dirigeants | 27 |
| 2.3.1 Les témoignages de bénévoles | 27 |
| 2.3.2 Le bénévolat comme processus d'engagement ? | 28 |
| 2.3.3 Pourquoi prendre des responsabilités ? | 29 |
| 2.3.4 Comment les bénévoles vivent les conséquences de cet engagement ?..... | 29 |
| 2.4 L'enquête en ligne | 30 |
| 2.4.1 Les difficultés énoncés par les répondants à l'enquête en ligne | 30 |
| 2.4.2 Les solutions évoquées..... | 30 |
| 2.5 Les entretiens complémentaires..... | 31 |
| 2.5.1 L'identification des problèmes de renouvellement : | 32 |
| 2.5.2 L'inventaire des outils pour remédier aux problèmes | 33 |
| 2.5.3 La particularité de l'engagement des jeunes | 33 |
| 2.5.4 Quelques pistes de réflexion | 34 |
| 3 Le séminaire de réflexion..... | 36 |
| 3.1 Le café participatif..... | 36 |
| 3.1.1 L'idéal associatif | 37 |

| | | |
|---------|---|----|
| 3.1.2 | La transmission de l'idéal associatif | 39 |
| 3.1.3 | Le lien Action / Implication dans la décision..... | 41 |
| 3.2 | Les réflexions en groupe de travail..... | 42 |
| 3.3 | Bilan du séminaire | 45 |
| 3.3.1 | Une adaptation du déroulement au contexte et aux participants | 45 |
| 3.3.2 | Des problématiques fondamentales qui font débat | 46 |
| 3.3.2.1 | La disponibilité des bénévoles..... | 47 |
| 3.3.2.2 | La sélection des bénévoles | 47 |
| 3.3.2.3 | La valorisation du bénévolat..... | 48 |
| 3.3.2.4 | Les enjeux du rajeunissement..... | 48 |
| 3.3.2.5 | Une tension entre volonté de rajeunissement et conservatisme | 49 |
| 3.3.2.6 | Le poids des modèles hiérarchiques traditionnels | 49 |
| 4 | Récapitulation des freins, leviers, et manières d'agir..... | 51 |
| 4.1.1 | Quelques phénomènes qui influencent les investissements individuels | 51 |
| 4.1.2 | Des pistes différentes selon les organisations | 51 |
| 4.1.2.1 | Pour les associations qui ont des bénévoles opérationnels..... | 53 |
| 4.1.2.2 | Pour les associations en manque de bénévoles..... | 56 |
| 4.1.2.3 | Pour un renouvellement du monde associatif..... | 58 |
| 5 | Conclusion..... | 62 |
| | Bibliographie..... | 63 |

Préambule

Dans le cadre d'un partenariat entre le LRPMip et la CPCA Midi-Pyrénées qui s'est déjà traduit par un projet de recherche (GARP : Gouvernance des Associations et Rapports de Pouvoir), la CPCA Midi-Pyrénées a souhaité que se mette en place une réflexion sur le renouvellement et le rajeunissement des instances dirigeantes. Une convention a été signée avec l'équipe ONOP-G du LRPMip dans laquelle il a été prévu une opération de recherche en collaboration avec un membre de l'UMR EFTS. Cette opération a été conçue dans l'esprit de la recherche action, puisqu'elle devait d'emblée associer l'analyse de matériaux et la conduite d'une enquête à une démarche d'intervention, sous la forme de l'organisation d'un séminaire de formation/réflexion autour de cette question.

Cette étude intervient dans un contexte où ce renouvellement, à la fois des bénévoles mais aussi des instances dirigeantes est une difficulté fortement ressentie par les dirigeants associatifs eux-mêmes. Ainsi selon le baromètre de l'opinion des dirigeants associatifs de Recherches et Solidarités, 52% des interrogés sont inquiets par rapport aux RH bénévoles disponibles pour les activités, et 46% du renouvellement des dirigeants). Ce sont les deux sources de difficulté les plus souvent citées, devant même le soutien des collectivités et la situation financière (43 et 42% respectivement). On doit malgré tout apporter une nuance à ce tableau, l'engagement associatif n'a jamais été aussi fort, puisque 16 millions de Français sont désormais bénévoles (selon la CPCA). L'engagement, historiquement plutôt réservé aux hommes d'âge mûr s'étend de plus en plus aux femmes et aux jeunes (cf. Jacques Ion, 2005, ou encore sa présentation à l'occasion de sa conférence pour le CRAJEP Midi-Pyrénées), s'inscrivant dans des carrières (voir à ce sujet les réflexions de Maud Simonet, 2010) pour lesquelles la tendance générale devrait plutôt au contraire rendre optimiste, puisque de plus en plus de Français s'investissent dans les associations (selon les travaux quantitatifs d'Edith Archambault et de Viviane Tchernonog, 2012).

Dans ce contexte, la commande qui avait été formulée par la CPCA Midi-Pyrénées était de faire l'inventaire et d'identifier les pratiques susceptibles de favoriser le renouvellement des dirigeants, et de faire travailler sur cette question les responsables associatifs qui le souhaiteraient au cours d'un séminaire à vocation de formation et de réflexion.

Dans ce cadre, nous avons conçu avec le commanditaire une démarche en trois temps, reposant d'abord sur un repérage, ensuite sur une investigation plus qualitative par entretiens, et enfin sur la mise en place d'un séminaire de formation participatif.

En ce qui concerne le repérage, nous avons donc d'abord élaboré une mini-enquête en ligne comportant peu de questions, afin de tester la réalité de l'existence du problème pour les associations, et dans l'espoir de recueillir des éléments de réponse et des contacts permettant ensuite une étude plus qualitative des dispositions prises par les associations pour résoudre cette difficulté.

Cette mini-enquête préalable en ligne a été conçue avec un formulaire élaboré sur la plateforme Google. L'information, sous forme d'un courriel invitant à répondre au questionnaire en ligne grâce à un lien cliquable, a été relayée par la CPCA Midi-Pyrénées, et par ses adhérents, les têtes de réseaux, auprès des associations membres. Deux rappels ont été faits après quelques temps, malgré lesquels on a observé un assez faible nombre de réponses.

Ainsi, seuls 62 répondants de 61 structures différentes ont complété le questionnaire, parmi ceux-ci, le secteur du sport est plus fortement représenté (17 organisations) que les autres. Parmi les répondants, il y a une majorité de présidents (36), un quart de salariés (15).

À la question « Y-a-t-il des problèmes de renouvellement ? » dans votre association, qui était une question légitime puisqu'on pouvait avoir un doute sur la réalité du problème (par le

phénomène connu en psychologie du biais de faux consensus), 2/3 pensent que oui (43/62) et cette proportion est à peu près la même chez les salariés (10/15), les présidents (26/36) et les personnes ayant un autre statut (7/11).

À la question « Y-a-t-il des solutions mises en place ? », à peine un tiers, 19 répondants sur les 62 affirment que oui (parmi lesquels 3 avaient répondu que dans leur structure il n'y a pas de problème). Des 19 répondants qui ont identifié des outils dans leur structure pour y remédier, 7 seulement ont expérimenté d'autres manières de résoudre ces difficultés. Les éléments de réponse apportés seront traités dans la section consacrée plus loin à l'analyse qualitative de l'enquête.

Même si cette mini-enquête est peu généralisable vu le faible nombre de répondants, nous avons néanmoins pu constater que les solutions ou tentatives de résolution du problème sont moins répandues que le problème de renouvellement lui-même.

Afin de mieux définir les dimensions sur lesquelles les solutions au problème de renouvellement des instances dirigeantes pouvaient porter, il fallait également conceptualiser ce qu'était le renouvellement des instances dirigeantes bénévoles, ce qui nous a amené à essayer de trouver, dans la littérature ou dans nos propres travaux, les réponses à quelques questions incontournables :

- Comment évoluent les instances dirigeantes ?
- Comment se développent les associations et comment, avec ce développement, évoluent les modes d'engagement des individus ?
- Comment définir la participation des individus dans les associations ?

1 Éléments de modélisation de la participation des parties prenantes

1.1 Les modèles décrivant l'évolution des instances dirigeantes

Dans la littérature internationale portant sur le tiers-secteur, les travaux existant sur l'évolution des associations (qui pour la suite du rapport seront parfois qualifiées, par souci de généralisation, d'Organisations non Orientées vers le Profit, ONOP) sont finalement assez peu nombreux, et si l'on trouve des travaux sur les phénomènes qui sont en jeu dans la constitution des conseils d'administration ou vis-à-vis de leur efficacité, ces travaux portent souvent sur des organisations de taille importante, et ne concernent qu'une phase particulière de la vie associative. Deux auteurs ont cependant essayé d'avoir une approche généralisatrice, et se sont attachés à décrire la manière dont les instances dirigeantes des ONOP peuvent évoluer : d'une part une chercheuse en Sciences du management, Miriam Wood, qui a fait l'hypothèse de l'existence d'un cycle dans le comportement des instances dirigeantes, et d'autre part un consultant, Karl Mathiasen, qui a tenté de conceptualiser la maturation de ces instances.

1.1.1 Le comportement cyclique des Conseils d'Administration (Wood, 1992)

Pour cette auteure, les conseils d'administration des organisations non orientées vers le profit passent par 4 phases : phase de fondation, phase de super-gestion, phase de gouvernance entrepreneuriale, et phase de ratification.

La « *Founding phase* » débute avec la période où les administrateurs 'sont' l'organisation, elle inclut la période où l'organisation procède au recrutement d'un directeur exécutif, et s'achève par une crise de remise en question de la composition et du rôle du CA. Wood y distingue deux périodes, la période collective, où les membres fondateurs sont très investis (par intérêt personnel et professionnel), et la période de maintien, où l'organisation a trouvé un fonctionnement stable (souvent avec des salariés et des sources de financement fiables) Dans cette phase, il arrive souvent que les administrateurs du départ quittent alors le navire une fois qu'il peut voguer seul. La remise en question qui fait sortir de cette phase est pour Wood souvent une crise financière, liée au fait que les administrateurs se sont éventuellement trop reposés sur les salariés, et sur un fonctionnement récurrent.

Cette phase critique conduit à l'entrée dans la « *Supermanaging phase* », où le CA procède par recrutement de nouveaux types de membres : surtout des professionnels (d'âge moyen) du champ dans lequel exerce l'organisation, qui sont avant tout préoccupés par l'efficacité, avec une approche bureaucratique et rationalisante. Cette phase où les préoccupations gestionnaires sont très importantes amène souvent les CA à se structurer, notamment par l'établissement de commissions, qui deviennent actives en raison de l'urgence de la situation. À ce stade, Wood suggère que les administrateurs historiques, qui ont été bénévoles dans l'organisation, peuvent être considérés comme manquant de professionnalisme, et vus comme gênants pour le bon fonctionnement de l'organisation. À ce stade les administrateurs questionnent beaucoup l'activité des salariés plus qu'ils ne la ratifient.

La « *Corporate phase* » est l'aboutissement de ces préoccupations gestionnaires, et des rationalités qui y dominent. Elle est généralement marquée par le recrutement d'un directeur exécutif managérial et le développement du CA sur le mode de celui des entreprises capitalistes marchandes, avec une intervention forte des administrateurs dans les orientations de l'activité de l'organisation, et où les salariés implémentent les décisions prises par les commissions. Dans cette période, les administrateurs se voient accorder un rôle particulièrement important dans la recherche de financements (*fundraising*) avec parfois

comme condition à l'entrée dans le CA la capacité d'apporter des fonds (y compris par des dons personnels) pour l'organisation. L'aboutissement de cette phase se traduit par un accent mis sur les procédures plutôt que sur les missions essentielles de l'organisation, son projet originel.

La « *Ratifying phase* » correspond à la phase où les administrateurs servent de chambre d'enregistrement de décisions qui sont déjà prises, généralement par l'exécutif de l'association, et parfois seulement en collaboration avec la présidence. Cette phase intervient quand le CA se réunit moins souvent, est composé de gens très occupés (par les fonctions importantes qu'ils peuvent avoir par ailleurs, puisque le renouvellement du CA a visé ces personnes stratégiques).

Le modèle de Wood est cyclique. Après la phase de fondation initiale, qui peut durer longtemps mais n'intervient qu'au début de l'existence de l'organisation, elle postule que les trois dernières phases décrites peuvent se reproduire dans cet ordre de manière récurrente. Cette récurrence dépend de la confrontation aux crises, avec cependant des changements liés au fait que les conseils qui en résultent évoluent de même que les problèmes qu'ils rencontrent.

1.1.2 Le modèle de la maturation de Mathiasen (1990)

Cet auteur, consultant, a décrit les grandes lignes de ce qu'il qualifie de modèle de la maturation des Conseils d'Administration des ONOP.

Dans le premier stade qu'il repère, correspondant au *Stade de Création* de l'organisation, on trouve un **Conseil Organisateur de Bénévoles** dans lequel les bénévoles de terrain dirigent, et font l'action de l'organisation en même temps qu'ils l'administrent. Cette phase est marquée par des questions d'historicité des fondements de l'association, l'auteur distinguant deux types de Conseils de Bénévoles à cette phase : ceux qui « suivent » un ou plusieurs fondateurs, et ceux qui sont essentiellement constitués de leaders/fondateurs qui ont co-construit l'organisation. Selon le cas de figure, le degré d'appropriation de l'organisation, l'implication des membres, l'ouverture à de nouvelles personnalités ne seront pas les mêmes, les conflits pouvant être différents selon les légitimités des différents acteurs.

Cette phase, où action, organisation de l'action, et réflexion sur les missions sont très enchevêtrées, s'interrompt selon l'auteur en cas de crise financière et/ou de tensions avec les salariés (cas plus probable quand il y a un conseil de leaders qui ont co-construit le projet et qui ensuite doivent déléguer les tâches). Ces crises sont généralement liées à de mauvaises répartitions des tâches ou un manque de professionnalisme. La crise permet la transition vers le stade moyen, où le Conseil évolue en Conseil Gouvernant.

Le *Stade Moyen*, qui est donc marqué par ce que Mathiasen nomme le **Conseil Gouvernant**, est une phase importante qui peut se prolonger, où un des enjeux est la distinction des domaines de responsabilités entre salariés et administrateurs. Cette nécessité de distinction implique partage de l'autorité et du pouvoir entre dirigeants bénévoles et dirigeant(s) salarié(s). Cette phase va souvent entraîner une augmentation du travail du CA (par exemple par la réflexion sur les modes de fundraising), et va donner lieu à la mise en place de travaux en commissions.

Cette phase s'achève souvent en raison de la nécessité de varier les sources de financement, et plutôt sous l'impulsion et la coordination des salariés. Cet achèvement se traduit par l'entrée dans le stade suivant qualifié de mature.

Au *Stade Mature*, on a enfin affaire à un **Conseil Institutionnel et de Fundraising**, qui est souvent le fait d'organisations installées, et dont le caractère attractif (l'image sociale) permet de faciliter le recrutement de membres.

Comme on peut le constater sur cette présentation, ces deux modèles tendent à considérer la maturité d'une ONOP comme étant la situation où son Conseil d'Administration a essentiellement pour rôle la captation de financement alors que ses salariés et notamment le directeur prennent un rôle fondamental dans l'orientation de l'action. On peut imaginer que ceci est lié au fort désengagement de l'État dans le monde anglo-saxon. Trouver des financements est une nécessité pour survivre dans son environnement pour toute organisation, et cette préoccupation est la même pour les ONOP des modèles associatifs « continentaux » (au sens d'Edith Archambault, 2002) comme celui de la France, avec un poids relatif plus faible (pour l'instant) des problématiques de collecte de fonds privés. Il faut cependant noter que, devant la diminution des financements publics, le monde associatif français tend actuellement à travers ses publications (La lettre de la CPCA, les différentes notes de synthèse de la Fonda et sa publication, la Tribune de la Fonda, ou encore le Fil CIDES) ou à travers les formations qui sont proposées, à promouvoir la diversité des financements sur un modèle utilisant fondations et mécénats (sous ses différentes formes). Ceci pourrait amener les associations à modifier leur mode de gouvernance de manière à permettre l'implication de parties prenantes facilitant l'acquisition des soutiens de ce type, ce qui rapprocherait des modèles anglo-saxons.

1.2 Les modèles reliant l'évolution de l'association à l'engagement

1.2.1 Le développement des associations et la participation (Meister)

Meister (1974) distingue 4 phases : conquête, consolidation économique, coexistence (arrêt de la posture d'opposition à l'environnement) et pouvoir des administrateurs (au sens plutôt des dirigeants salariés)

Dans la **phase de conquête**, où l'association se construit 'en réaction' (souvent à un manque dans l'environnement), Meister insiste sur l'énergie et le dynamisme, l'enthousiasme, et le prosélytisme qui peuvent parfois résulter du sens de l'appartenance et de la perception de l'importance des buts de l'association. À ce stade la démocratie directe est généralement privilégiée, il y a encore peu de hiérarchisation, ou elle n'est pas opératoire, les 'membres' assumant toutes les tâches.

La **phase de consolidation économique** est une phase où la nécessité de survivre impose des transformations : l'association se rationalise, elle se spécialise, elle commence à se hiérarchiser. L'égalitarisme des premières années et l'importance subjective de la camaraderie deviennent sources d'inefficacité et parfois d'immobilisme. Meister évoque des déterminants très extérieurs agissant plutôt sur le monde associatif que sur les associations en tant qu'organismes (ex. la désertification rurale, le désenclavement informationnel des campagnes qui a brisé leur autonomie, instruction obligatoire, la massification des loisirs).

La **phase de coexistence** commence quand le groupe (constitué selon Meister en réaction à un environnement dans lequel certaines de ses valeurs ne sont pas respectées) cesse de s'opposer à son environnement, bien que cet objectif puisse figurer dans les statuts. La **phase du pouvoir des administrateurs** intervient finalement quand la gestion est faite par des responsables non élus. Ainsi, il faudrait à l'heure actuelle plutôt traduire cela par la phase du pouvoir des gestionnaires ou phase du pouvoir des dirigeants salariés, car c'est bien des salariés des associations que Meister parle plutôt que des bénévoles impliqués dans les instances dirigeantes.

Ce serait donc en recherchant à avoir une action plus efficiente et mieux adaptée à leur environnement que les associations se bureaucratisent, se spécialisent, s'institutionnalisent, et que, sous l'effet notamment de la professionnalisation, elles sont victimes de leur développement. Cet auteur défend donc l'idée que les associations tendent à s'agrandir et que, dans ce processus, le hiatus entre les dirigeants et les autres membres tend à augmenter. C'est

une vision comparable qui a été développée par quelques-uns d'entre nous dans la modélisation du cycle de vie du projet associatif.

1.2.2 Le cycle de vie du projet associatif (Dansac, Vachée et Gontier, 2011)

Partant d'études de cas portant sur des associations de petites tailles, certains d'entre nous ont esquissé un modèle du rapport qui existe entre le **développement d'une association** – depuis sa naissance jusqu'à une éventuelle fin de vie du projet associatif initial – et l'**engagement des ressources humaines** (Dansac, Vachée, & Gontier, 2011a). Dans ce modèle (dont les phases sont récapitulées dans le schéma suivant) le lien entre l'activité des différentes ressources humaines et les caractéristiques de l'organisation est explicité. On essaye également de formaliser la façon dont les contraintes internes et externes influencent à la fois l'organisation et l'engagement de ses membres. Pour décrire l'engagement des individus, les auteurs considèrent comme centrale la notion de sentiment d'efficacité personnel, développée par Bandura (2006), qui permet de rendre compte de la façon dont un individu tire, de son activité au sein de l'organisation, le sentiment d'exercer une influence utile sur son environnement en parvenant à atteindre les buts qu'il s'est fixé.

La naissance

Liée à l'identification d'un besoin ou d'un manque, la naissance d'une association correspond généralement à un projet visant à satisfaire ce besoin, à combler ce manque qui peut émerger d'un collectif ou être un projet individuel auquel vont se rallier d'autres associés. C'est le moment privilégié pour la gouvernance horizontale (Enjolras, 2010), on trouve souvent à cette phase des CA ouverts à tous, lieux de débats et de prise de décision où bénéficiaires et usagers participent. Ces moments de création s'accompagnent souvent d'une structure informelle, non centralisée, ayant un fort rôle stratégique (Meister, 1974).

En matière d'implication bénévole, la naissance se caractérise par un fort engagement normatif et affectif lié à la construction même du projet associatif. C'est le moment où les processus identitaires sont intensément mis en jeu, puisque passant de rien à un collectif se crée un embryon d'identité. Le fait de commencer à faire quelque chose, d'entrevoir la possibilité de satisfaire le besoin, et parfois même la simple déclaration de l'association (pour celles qui se constituent de façon statutaire) renforcent l'efficacité perçue des membres. Passer d'un état où il n'existe rien à quelque chose alimente le sentiment d'utilité et donc les croyances d'efficacité.

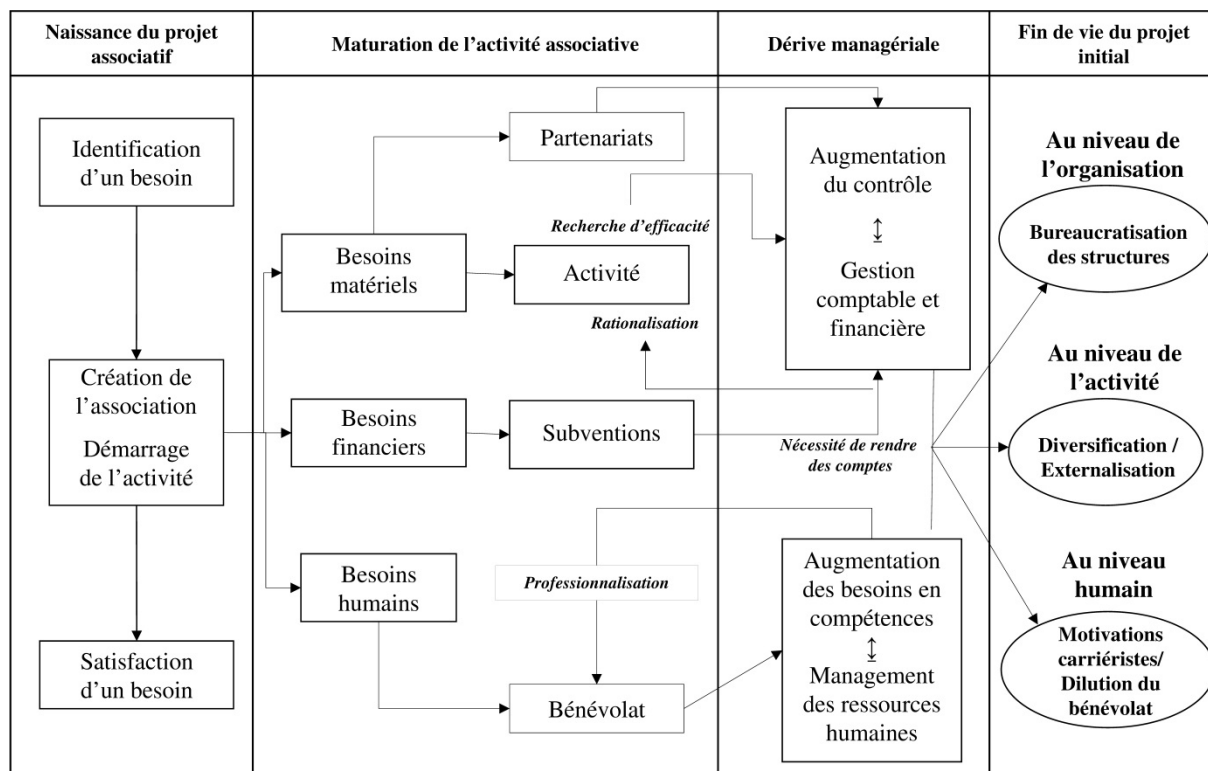


Figure 1 Modèle du cycle de vie du projet associatif

La maturation

Quand un début d'activité commence à exister, générée par la militance des créateurs, le bénévolat ne suffit souvent pas à assurer l'activité qu'ils souhaiteraient. Les disponibilités des associés étant insuffisantes, les associations peuvent acquérir d'autres ressources humaines professionnelles, par salarisation d'un bénévole, par recrutement externe, ou par externalisation (délégation de missions). L'organisation peut alors 'gagner' en formalisme, nécessitant des administrateurs qu'ils définissent les fiches de poste ou des cahiers des charges précisant les tâches externalisées.

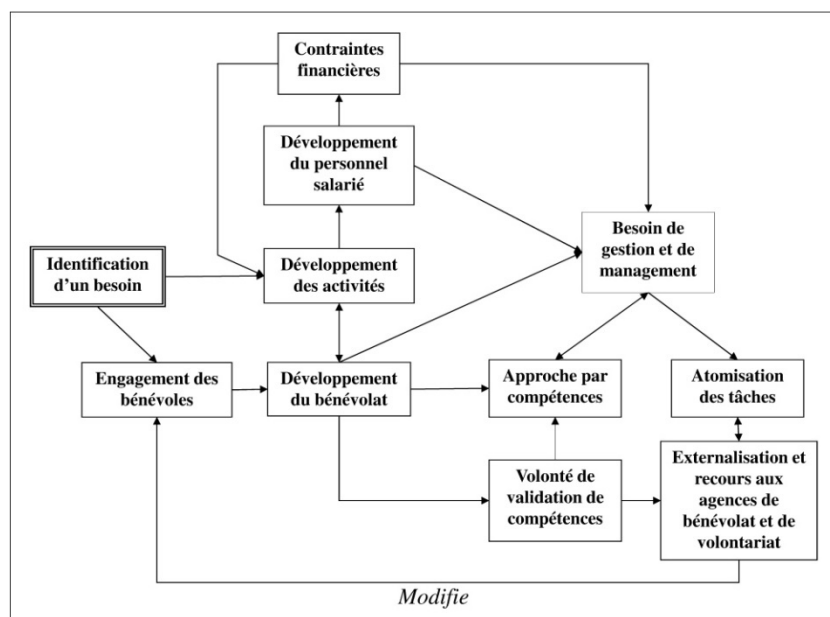


Figure 2 Évolution des ressources humaines après la création d'une association

Cette 'professionnalisation' provoque une augmentation de l'expertise et se traduit souvent par un gain d'activité, l'acquisition de financements, notamment de subventions. Les salariés ont plus de temps que les bénévoles à consacrer à cette recherche de financements, et souvent y sont formés. Le revers de la médaille, c'est l'augmentation des contraintes financières et des contraintes juridiques qui en découlent. Le statut de certains associés change, ils deviennent alors bénévoles employeurs. En matière de gouvernance, c'est souvent à ce moment qu'on voit apparaître une distance entre bénévoles opérationnels et bénévoles dirigeants. La professionnalisation accentue donc la hiérarchisation des statuts dans l'association et augmente la probabilité de mise en place d'une gouvernance resserrée voire professionnalisée (Eynaud, Chatelain-Ponroy, & Sponem, 2011). Potentiellement, c'est à cette phase que l'investissement à plein temps du salarié et le fait qu'il soit celui qui est au cœur du développement de l'action, qui gère les dossiers, commencent à introduire de l'asymétrie informationnelle entre lui et les bénévoles administrateurs, asymétrie identifiée par les théories de l'agence comme source de conflits.

En matière d'implication des bénévoles, il peut y avoir dans cette phase conflits entre eux ou avec le salarié en raison de motivations carriéristes de certains, qu'il ne serait plus possible de satisfaire. La « production » du salarié, liée au temps qu'il peut engager vis-à-vis des missions de l'association comparativement aux bénévoles diminue l'efficacité perçue de ceux-ci : leur action prend une part moins importante dans le résultat visible. Par ailleurs, les salariés sont souvent vus comme un moyen de réaliser les buts de l'association, et les bénévoles et administrateurs se reposent sur eux. La réalisation des buts est alors déléguée aux salariés qui peuvent alors, sans même s'en rendre compte, « faire pour » plutôt que « faire avec » (Skocpol, 2003) les bénévoles et les usagers.

Les administrateurs voient leur charge augmentée, et d'autant plus avec la responsabilité nouvelle d'employeurs qui en change également la nature, et cela peut devenir un frein à l'investissement dans les instances dirigeantes.

La dérive managériale

La croissance des associations les rend parfois victimes d'isomorphisme institutionnel, leurs modes de fonctionnement se calquant sur ceux des entreprises lucratives. Croissance de l'activité et reconnaissance de l'environnement augmentent la pression externe, surtout dans un contexte de dépendance aux financements publics et de procédures d'appels à projets. Ces phénomènes sont accentués par la baisse des moyens alloués et par la mise en concurrence généralisée (vis-à-vis du secteur marchand et des autres associations).

La simple croissance de l'activité et des ressources humaines entraîne d'ailleurs, intrinsèquement, un besoin de structuration, qui amène à recourir à des techniques de gestion et de management qui provoque la hiérarchisation de l'organisation. Le simple changement d'échelle facilite cette rationalisation gestionnaire, qui est renforcée par la responsabilisation comptable (qui n'existerait pas, ou moins, sans la dépendance au niveau des ressources).

Enfin, la logique de contractualisation change les considérations temporelles, mettant les structures et leurs salariés dans des postures où l'efficacité à court-terme est privilégiée, parfois aux dépens du projet associatif.

En termes de Gouvernance, la dérive managériale contribue à déposséder les administrateurs de leur participation à l'orientation stratégique, qui repose alors bien plus sur les techniciens qui « maîtrisent les dossiers ». On évolue alors vers des modèles de gouvernance verticale (selon Enjolras) ou professionnalisée (au sens de Eynaud et al.). L'influence grandissante des financeurs peut amener l'association à s'orienter vers une gouvernance partenariale. Ainsi dans certaines associations, les techniciens se retrouvent en contact direct avec ceux des collectivités pour préparer des orientations que les élus des deux parties n'auraient alors quasiment plus qu'à ratifier.

En terme d'implication des bénévoles, il nous semble que lorsqu'on a affaire à ce type de phénomène au niveau de l'organisation, il y a un changement radical de la valeur identitaire de l'engagement bénévole. S'il reste des bénévoles dans l'association, ceux-ci sont désormais liés par un engagement inertiel, relevant de leurs habitudes, de la force des liens qu'ils ont créés à travers leur activité bénévole, plus que par la force résultant de la dynamique du projet. Les bénévoles impliqués dans l'administration éprouvent dans ce cas un sentiment de perte de contrôle quant aux orientations stratégiques de l'association. À la hiérarchisation des ressources humaines correspond aussi une hiérarchisation des tâches, diminuant le lien social que génèrent habituellement les associations.

La fin de vie du Projet initial

À cette étape, on retrouve des structures qui ont subi les processus de bureaucratisation et où l'asymétrie informationnelle est maximale car elles reposent de manière importante sur des salariés « experts ». Toutes les structures sont prêtes pour l'externalisation d'activités, et celles-ci sont tellement déconnectées d'une base opérationnelle de bénévoles qu'elles pourraient y compris être déléguée à des agences de moyens. Ainsi, le bénévolat est dilué dans l'organisation, ce qui provoque une difficulté à trouver une relève qui peut encore faciliter le recours à l'externalisation.

En termes de Gouvernance, on a affaire à des modèles de gouvernance externalisée ou professionnalisée (selon Eynaud et al) se caractérisant par une grande opacité décisionnelle, des CA informés plutôt que consultés par les vrais décisionnaires, les salariés experts ou les instances tutélaires. L'AG statutaire est traitée comme le CA, et il existe alors une grande distance entre administrateurs et adhérents et/ou bénévoles exécutants.

En termes d'implication des bénévoles, la taille de l'organisation, sa hiérarchisation et l'opacité des décisions peut affaiblir le sentiment d'appartenance, les bénévoles ayant perdu le sentiment de contrôle par rapport à l'activité de l'association. Les « nouveaux arrivants » se retrouvent dans des logiques d'adhésion plus que de participation dans la co-construction, et on peut alors se retrouver face à du bénévolat consumériste, correspondant à une activité de loisir sérieux (Stebbins, 2009), ou à des motivations carriéristes.

On peut observer à cette phase une diminution de la "politisation" des adhérents, ceux-ci étant plus dans une logique d'accès à des services que dans une volonté de participation, ce qui diminue les capacités d'innovation et de créativité de l'organisation.

Cette « mort du projet » est un moment charnière de redéfinition des priorités et des frontières du champ d'activité de l'association c'est-à-dire de redéfinition du projet associatif (Dansac et al., 2013). Quatre situations principales sont envisageables, qui permettent soit de rester dans une logique de projet associatif soit de basculer vers la catégorie des entreprises associatives :

- **Disparition de l'association avec la mort du projet** ; Dans la plupart des cas, celle-ci n'est pas même envisagée par les administrateurs tant le licenciement de leurs salariés leur paraît incompatible avec les valeurs humanistes qu'ils désirent porter ;
- **Sortie de la logique ou même du statut associatif** ; On observe ainsi des associations où la forte militance des salariés s'exprime dans la volonté de poursuivre le projet alors même que l'implication des administrateurs bénévoles n'ont plus guère d'importance, la gouvernance étant déjà largement sur le modèle professionnalisé.
- **Redéfinition du projet** afin de rester dans les missions définies initialement ;
- **Segmentation de l'activité** ; Possibilité évoquée par des acteurs qui voient l'abandon de la partie subventionnée des missions de l'association à une régie territoriale comme l'unique solution au cas où la commande publique deviendrait trop contraignante.

1.3 Vers une synthèse des modèles

Dans l'ensemble de ces modèles, il semble se dégager la même tendance, en vieillissant, en se développant et en se structurant, l'association change quant à ses objectifs et à leur hiérarchisation, ce qui impacte la manière dont les membres peuvent s'y impliquer et ce qu'on y attend d'eux. Il est donc important, pour arriver à décrire la place qu'ont ou que prennent les personnes dans l'organisation de la manière la plus neutre possible, mais aussi de manière très opérationnelle, de définir les différentes formes de la participation des parties prenantes.

Tableau 1 : Synthèse des modèles de l'évolution des associations

| | Les différentes phases | | | |
|--|-----------------------------------|--|---------------------------------|---|
| Wood | Fondation | Super gestion | Gouvernance entrepreneuriale | Ratification |
| Mathiasen | Conseil organisateur de bénévoles | Conseil gouvernant | | Conseil institutionnel / de fundraising |
| Meister | Conquête | Consolidation économique / Coexistence | | Pouvoir des gestionnaires |
| Cycle de vie du projet (Dansac et al.) | Naissance réponse à un besoin | Maturation | Dérive managériale | Fin de vie du Projet Associatif |
| Structure | Informelle | Structuration (commissions) | Formalisation | Formalisée |
| Compétences/ Profil des administrateurs | Membres actifs / opérationnels | Professionnels de l'activité | Rôle stratégique et de contrôle | Personnes influentes / détentrices d'un pouvoir / poids (collecte de fonds, lobbying, réseau) |

Prédominance du projet = effet de mission

Importance croissante puis prédominance des procédures = effet de structure

Crise de remise en question du CA (composition et rôle)

La mise en évidence de la dynamique associative se retrouve chez la plupart des auteurs. Elle repose toujours sur une idée de trajectoire du(des) projet(s) associatif(s). La phase initiale correspond à la naissance conjointe du projet associatif et de l'organisation (Dansac et al.) au moment de sa fondation (Wood) où le conseil organisateur de bénévoles (Mathiasen) est le reflet d'un mode de coordination très informel à l'intérieur de l'organisation, dans lequel les bénévoles actifs peuvent tout aussi bien s'investir de manière très opérationnelle dans les actions concrètes ou de manière plus stratégique dans l'administration de l'ONOP.

La crise qui marque la fin de cette phase de l'idéal associatif découle d'une double mise en questionnement : de la composition et du rôle du CA, d'une part, de la délimitation des compétences respectives des salariés et des bénévoles, d'autre part. Cette crise identitaire confronte l'organisation à une alternative.

1) La situation de crise peut générer un recentrage sur les missions initiales de l'association (son projet) en permettant l'appropriation de celui-ci (reconduit à l'identique ou

après évolution) par une nouvelle équipe. Le renouvellement des instances dirigeantes se fait alors « naturellement » par l'adhésion aux buts/valeurs et peut être favorisée par une meilleure diffusion de l'information et des formes de convivialité ou encore par une prise de responsabilité collective (président et vice-présidents, par exemple). Elle nécessite parfois des mesures radicales telles que se défaire du « père » du projet initial en même temps que celui-ci est rediscuté si les deux apparaissent comme trop intimement liés.

2) Du fait de la nécessaire (re)définition des périmètres de compétences relatifs des salariés et des bénévoles, la crise peut à l'inverse déboucher sur une priorisation de la rationalisation du fonctionnement fondée sur une « prise de pouvoir » des problématiques structurelles/procédurales. L'organisation entre alors dans une phase nouvelle à l'intérieur de laquelle les contraintes managériales vont prendre de l'importance relativement à la notion militante de but à atteindre, prégnante initialement. Le poids des contraintes de nature structurelle s'accroît (sous l'effet d'une pression croissante à la rationalisation et à la nécessité de « rendre des comptes » aux origines multiples, cf. Gontier & Dansac, 2012a) jusqu'à primer sur les préoccupations d'ordre militant et la recherche de l'efficacité économique vient concurrencer celle de l'efficacité sociale. Dans une vision institutionnaliste, la « colonisation des risques » (Rothstein, Huber, & Gaskell, 2006) conduit à concentrer les efforts sur la gestion des risques institutionnels au détriment de la gestion des risques sociaux. La fonction et le rôle du CA vont alors évoluer et de nouvelles attentes vont émerger vis-à-vis des administrateurs. Ceux-ci devront permettre l'ancrage de l'association dans son environnement et jouer un rôle d'experts et/ou de facilitateurs pour sa survie et sa croissance en favorisant son accès aux différentes modalités de reconnaissance, et particulièrement à celles qui permettent l'obtention de financements. L'ensemble des caractéristiques recherchées chez un administrateur diffère alors de manière croissante de celui caractérisant un bénévole de terrain. Le « recrutement » des bénévoles administrateurs tend alors à diverger de celui des bénévoles opérationnels, sur le fond, au niveau des critères recherchés, et corrélativement sur la forme, avec la mise en œuvre de procédures spécifiques de communication externe et de recours aux différents réseaux relationnels.

Cette phase de crise consacre alors la divergence entre les fonctions de direction et « d'animation » de l'association. Les divergences d'intérêts entre les catégories d'acteurs concernés risquent de générer des relations conflictuelles entre « ceux qui font », dont le pouvoir réside dans la maîtrise de l'information/action, et « ceux qui décident et contrôlent », dont dépendent la survie et le développement de l'association. Les divergences d'intérêt entre les différentes parties prenantes de l'association¹ peuvent être comparées à celles mises en évidence dans les entreprises capitalistes marchandes entre les gestionnaires de l'entreprise et ses propriétaires, les actionnaires. Cette analogie permet de comprendre pourquoi, à partir de cette phase, les intérêts des administrateurs/dirigeants peuvent ne plus coïncider avec ceux des autres parties prenantes de l'association. On retrouve alors les problèmes tout à fait standards dans la théorie de l'agence, d'asymétrie informationnelle entre 'agents' et 'principaux' (Berle & Means, 1932) qui vont nécessiter la mise en place de modalités de contrôle et donc vont renforcer de manière systémique le rôle (et la spécificité) des administrateurs externes ainsi que la formalisation des procédures suivies.

¹ Deux types d'acteurs opérationnels doivent être distingués. Les bénévoles de terrain ont pour priorité la pérennité du projet associatif à l'origine de leur engagement. Les opérationnels sous statut salarié ont pour premier objectif, comme cela a été largement développé dans le cas des entreprises capitalistes marchandes par la théorie de l'agence, le maintien et le développement de leur activité. Leur investissement en capital humain étant concentré dans l'association, il est rationnel de leur part de chercher à éviter une remise en cause de l'existence de leur organisation employeuse. En conséquence leurs actions vont tendre à la sécurisation de leur emploi en privilégiant une gestion rigoureuse et prudente de l'organisation. Ce comportement va de plus se trouver conforté voire renforcé par l'attitude des administrateurs externes dans leur besoin de maîtrise et de contrôle d'information et de pilotage. Par contre la disparition potentielle de la structure ne leur pose pas un problème en soi car ils ont en général diversifié leur participation aux instances permettant de concourir à la réalisation de leurs propres objectifs qui sont de nature plus larges que la structure elle-même (projet stratégique et/ou politique).

Dans cette situation critique, s'il n'y a pas de choix fait entre ces deux trajectoires (recentrage sur les missions versus priorisation de la rationalisation), les caractéristiques attendues d'un administrateur ne sont pas définies, ce qui présente un double risque : le « profil » des administrateurs n'étant pas défini clairement (militants ou « experts/facilitateurs », aux deux extrêmes) non seulement la demande de l'association ne s'exprimera pas clairement, mais en plus l'appariement sera rendu impossible. Faute d'orientation claire, c'est l'existence même de l'association qui est remise en cause.

Cette analyse permet de proposer un modèle formel de référence distinguant deux grandes catégories d'ONOP aux caractéristiques opposées. À l'une des extrémités du spectre, l'accent est mis sur les objectifs en termes de mission et sur le projet de l'association. À l'autre extrémité, c'est l'efficacité managériale qui est privilégiée par l'entreprise associative. Toutes les structures associatives vont pouvoir être positionnées entre ces deux situations extrêmes. L'analyse peut également être faite de manière dynamique, en considérant que durant leur vie les associations peuvent évoluer entre ces situations « limite ». C'est la prédominance du poids de la procédure ou de celui des missions qui influe alors sur le fonctionnement de l'ONOP et la nature du bénévolat attendu des administrateurs. Cette analyse dynamique est représentée dans le schéma suivant.

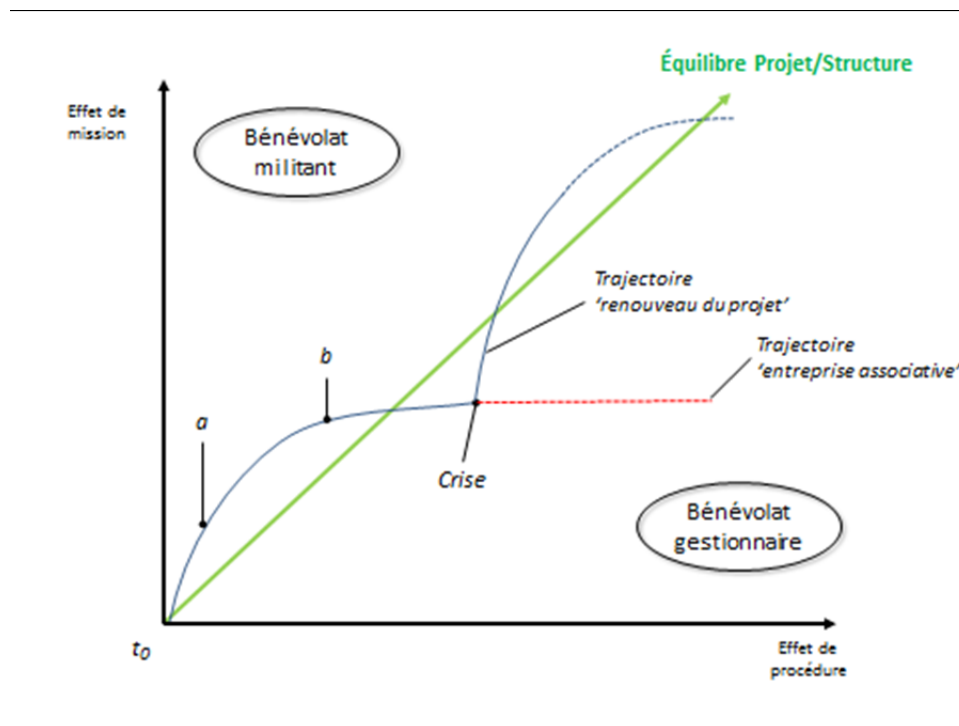


Figure 3 Nature du bénévolat selon la dynamique de l'association

La bissectrice des axes représente théoriquement une situation de neutralité, un état d'équilibre entre les forces militantes (l'effet que provoque la mission sur le fonctionnement de l'association et ses actions), et les pressions rationalisantes (l'effet que provoque la préoccupation gestionnaire). Lorsque l'association se situe sur cette ligne d'équilibre, la structure et ses procédures sont suffisantes et nécessaires pour servir le projet et les missions. On peut ainsi penser que les structures en naissance ou au début de leur maturation se situe dans le demi-plan supérieur à cette droite d'équilibre, accordant plus d'importance aux missions qu'aux procédures (comme c'est le cas par exemple au point a). Pour beaucoup, cet écart se réduira, et notamment avec l'embauche de salariés qui vont accentuer l'importance

des procédures et de la structure elle-même (la pente devient moins importante comme au point b). Dans le modèle de Mathiasen, cette inversion du rapport à terme, si on dépasse l'état d'équilibre entre importance des missions et importance de la structure provoque une crise (point Crise) dont l'issue est fondamentale. Une des issues possibles à ce moment critique est la disparition de la structure, qui peut venir de l'absence de renouvellement des dirigeants. La dérive managériale correspond à une radicalisation du phénomène déjà amorcé en t2, avec une perte de vue de la mission et du projet originels, et un poids plus important donné au maintien de la survie de l'association qu'à l'action en direction de ce projet lui-même. On est alors plutôt dans la trajectoire correspondant à celle des entreprises associatives, où la militance des bénévoles administrateurs deviendra moins importante que leurs préoccupations managériales et gestionnaires mises au service exclusif de la pérennisation de la structure. Mais cette trajectoire n'est pas inévitable, puisque la remise en question du projet associatif peut amener à remobiliser des énergies autour des valeurs et du sens de l'action, conduisant à une trajectoire de renouveau du projet, à une nouvelle phase dans le cycle de vie du projet associatif.

1.4 Les niveaux de la participation dans l'association

Selon nous, la participation à une organisation quelconque, et a fortiori à une association ne peut être quelque chose de monolithique, et doit donc s'évaluer selon plusieurs dimensions. On peut ainsi, à partir d'une analyse de la vie des associations, distinguer 4 dimensions à cette participation :

- L'adhésion à l'association et à son projet ;
- La communication avec l'association ;
- L'implication dans l'action ;
- L'implication dans les décisions.

1.4.1 Les niveaux d'adhésion à l'association et à son projet

Le rapport des membres d'une association au projet de celle-ci dépend de la manière qu'ils ont d'y adhérer matériellement. On retrouve ici en étudiant les associations un nombre limité de pratiques qui « impliquent » de manières très différentes les bénéficiaires ou adhérents des associations au projet de l'association ou même simplement à son objet.

- **Aucune adhésion.** Bien des services procurés par les associations ne requièrent absolument aucune adhésion pour ceux qui les utilisent. C'est par exemple le cas de la plupart des accès à l'information fournis sur internet, d'un grand nombre d'événements culturels ou récréatifs, de la possibilité d'achat dans des friperies... Ainsi la grande majorité des parents n'est pas obligée d'adhérer à une association des parents d'élèves pour que leurs enfants bénéficient eux aussi des activités qui sont permises par l'énergie ou le temps des quelques parents qui s'y investissent. On pourrait multiplier les exemples de ces situations où en quelque sorte l'association agit dans l'ombre, parfois même sans signaler le caractère associatif de son action et le fait qu'elle repose en partie sur des bénévoles.
- **Adhésion automatique pour l'usage des services.** On retrouve cette pratique dans certaines associations culturelles, qui incluent l'adhésion (parfois même temporaire) dans le prix d'entrée aux événements qu'elles organisent, ce qui permet de pouvoir limiter le bénéfice des services à des adhérents.
- **Adhésion volontaire conditionnelle à l'usage.** Certaines associations refusent le principe de l'adhésion volontaire conditionnelle au principe du droit des bénéficiaires à utiliser leurs services et de leur volonté de développer cette utilisation. Ainsi certaines associations d'éducation populaire recevant des enfants dans les accueils de loisir périscolaires font le choix de ne pas obliger les parents à adhérer, dans l'objectif d'une démocratisation maximale de la participation des enfants à ces activités. L'inscription à

l'école devient alors la seule condition à l'usage du service, ce qui en augmente la transparence, et peut conduire les parents qui en bénéficient à considérer celui-ci comme étant organisé par l'école elle-même.

- **Adhésion volontaire « libre ».** Cette configuration est celle que l'on retrouve la plupart du temps pour des associations offrant peu ou pas de services, auxquelles les personnes adhèrent pour des raisons idéologiques, historiques, et généralement en attendant peu de l'association elle-même. Dans de nombreux cas, elle peut être assimilée au mode d'adhésion suivant.

- **Adhésion supplémentaire ou de soutien** (ex. cotisation de soutien). Cette possibilité est parfois offerte en parallèle avec les autres possibilités d'adhésion. Elle a le mérite de sensibiliser les personnes (auxquelles la cotisation de soutien est évoquée) au fait associatif lui-même et à sa dimension militante.

- **Adhésion « éclairée »** (ex. signature d'une charte). Cette pratique est finalement peu courante, et dans les associations que nous avons enquêtées dans le cadre du programme de recherche GARP et dans le cadre du projet qui fait l'objet de ce rapport, nous n'avons pu observer une telle pratique. On peut cependant noter que bien souvent, dans des associations socioculturelles, les adhérents signent un règlement intérieur auquel ils doivent ensuite se conformer. Malgré tout, le niveau de conscientisation du fait associatif que cette signature entraîne reste faible, et sans comparaison avec ce qu'on pourrait obtenir avec des procédures qui consisterait à cocher et/ou décocher des items correspondant aux valeurs portées par le projet associatif.

L'ordre dans lequel ces différentes modalités d'adhésion ont été citées correspond selon nous à un ordre d'importance de l'implication du sujet dans l'objet ou le projet associatif. Plus le degré de conscience du caractère associatif et plus le coût de l'acte d'adhésion sont élevés, et plus on peut considérer que le sujet se sent concerné par l'objet. Les théories psychologiques de la consistance que ce soit la théorie de l'engagement (Kiessler, 1973) qui sera décrite quand nous aborderons l'implication dans l'action, ou la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1954) permettent de préciser les conditions dans lesquelles cette implication correspond à un engagement sur le plan psychologique (au sens du lien que l'individu a vis-à-vis de ses actes).

1.4.2 Les niveaux de communication avec l'association

La communication entre l'association en tant qu'instance et ses membres ou parties prenantes doit être considérée comme un des vecteurs possibles de l'engagement de ces parties prenantes et à ce titre peut s'analyser selon le schéma habituel de la communication, impliquant un émetteur et un récepteur.

Dans sa fonction de **récepteur**, on peut s'interroger sur la façon dont les personnes ont accès à de l'information concernant les actions de l'association (du moins au plus engageant). Ici l'individu :

- reçoit des informations de la part de l'association sans qu'il y ait eu ciblage (diffusion en masse) ;
- reçoit des informations ciblées (selon par exemple son niveau d'engagement ou son activité dans l'association) par exemple par le biais de mailings personnalisés ;
- reçoit des informations pour lesquelles il a choisi de s'abonner (ex. la Lettre de la Ligue 31) ;
- demande ponctuellement des informations (ex. APF ou autres associations de défense des droits) ;
- recherche activement de manière récurrente des informations sur l'activité de l'association ou sur ce qu'elle produit (ex. les adhérents de la LPO qui regardent l'actualité en matière de sorties ornithologiques, de passages migratoires).

Dans sa fonction d'**émetteur**, on peut se demander comment l'individu fournit des informations à l'association qui alimentent ou servent l'activité de celle-ci. Ici, du moins au plus engageant, l'individu émetteur :

- fournit des informations ponctuellement, occasionnellement en servant en quelque sorte d'antenne à l'organisation (ce qui est le rôle de beaucoup d'administrateurs dans les CA) ;
- procure des informations, alimente l'association de manière récurrente (ex. les amateurs d'oiseaux qui participent à l'opération « Qui vient nicher près de chez moi » ou à la base de données interactive et participative Visionature), assure éventuellement un rôle de veille dans d'autres cercles (ce qui est plutôt une caractéristique d'administrateurs) ;
- fait un véritable travail de collecte et de transformation d'informations (ex. les bénévoles de la Fonda qui rédigent des notes d'orientation concernant des problématiques, les bénévoles qui assurent la rédaction de newsletters)

1.4.3 Les niveaux d'implication dans l'action

Un certain nombre de circonstances dans lesquels l'action est réalisée influencent la manière dont le sujet est engagé par cette action elle-même. Ainsi la théorie développée initialement par Kiesler (1972), qui a servi à construire les bases de la psychologie de l'engagement, promue en France notamment par les travaux de Jean-Léon Beauvois et Robert-Vincent Joule (Joule & Beauvois, 2009) donne quelques pistes intéressante quant à la manière dont les actes nous engagent. Pour Kiesler, nos actes nous engagent dans des lignées d'action, l'engagement étant conçu comme le lien que le sujet a vis-à-vis de ses actes, on pourrait en quelque sorte formuler ceci comme l'appropriation psychologique et dans ses croyances et opinions des actions réalisée. Dans cette approche théorique, un acte est d'autant plus engageant pour celui qui le réalise qu'il est effectué en public, qu'il est important (coûteux), qu'il est répétitif, qu'il est explicite et irrévocable, et surtout qu'il est fait avec le sentiment de liberté.

Le caractère **public** explique pourquoi les gens qui font des serments en présence d'autrui se sentent plus contraints de les respecter que s'ils se les font à eux-mêmes. Le caractère **important ou coûteux** permet de comprendre pourquoi un investissement en argent ou en temps important va plus probablement qu'un investissement léger donner lieu à une persistance dans l'engagement : plus on a donné, plus on tient à ce pour quoi on a donné. Le caractère **répétitif** se rapproche de la force de l'habitude. Le caractère **explicite et irrévocable** peut être illustré par le fait qu'une promesse écrite lie toujours plus quelqu'un qu'une promesse orale. Enfin le **sentiment de liberté** est sans doute le facteur le plus important, les actes réalisés sous contrainte ou même avec le simple sentiment d'être contraint donnant lieu à une appropriation bien moindre de la part de leurs auteurs, qui peuvent en quelque sorte alors s'en dédouaner. Ce dernier point explique pourquoi les situations où l'on a le choix peuvent donner lieu à un engagement plus important que celle où il n'y a pas d'alternative.

Cette conception relativement généraliste de l'engagement peut être confrontée aux propositions d'auteurs qui ont théorisé l'engagement vis-à-vis des organisations, tels Meyer et Allen dont les travaux ont été repris par (Boezeman & Ellemers, 2008) pour l'engagement associatif. S'inspirant des réflexions de Becker (1960, traduction française en 2006), ces auteurs conçoivent l'engagement que ce soit dans une carrière ou dans une organisation (Meyer, Allen, & Smith, 1993) comme étant multidimensionnel, avec la distinction de trois dimensions partiellement indépendantes entre elles : **affective, normative et inertielle** (ou de continuité). L'engagement est défini par ces auteurs comme un état psychologique qui caractérise la relation entre un membre (dans les travaux initiaux, il s'agissait d'employés) et

l'organisation dans laquelle il exerce son activité, et qui a des implications sur sa décision de continuer ou de rompre son appartenance à l'organisation.

La nature du lien n'est pas innocente, puisqu'un fort engagement affectif amène à rester dans l'organisation parce qu'on en a le **désir**, un engagement de continuité parce qu'on est dans la **nécessité** d'y rester, un engagement normatif parce qu'on croit qu'on a le **devoir** d'y rester. L'engagement affectif naîtrait de la congruence entre les attentes vis-à-vis de l'organisation et les expériences qu'on en tire ; L'engagement inertiel viendrait de l'accumulation d'investissements ou de bénéfices dont on anticipe la perte dommageable en cas de désinvestissement ; L'engagement normatif viendrait à la fois de la socialisation au comportement de loyauté et de la nécessité, en retour des bénéfices tirés de l'activité, d'un contre-don à l'organisation.

Dans les discours des bénévoles que nous avons rencontré au cours des réunions collectives comme dans les entretiens, nous avons effectivement relevé dans les discours des éléments relevant de ces différentes formes d'engagement, dans le plaisir tiré de l'activité bénévole, les relations construites et les liens tissés, et le sens de la responsabilité vis-à-vis des employés associatifs.

À partir de ces théorisations de l'engagement, on peut imaginer comment la manière dont le bénévole ou l'adhérent d'une association agit pour l'association va se traduire par un engagement plus ou moins important. Dans cette perspective, c'est l'action réalisée qui est le déterminant premier de l'engagement des individus, mais plus l'engagement est fort, plus l'individu aura tendance à agir en cohérence avec cet engagement. L'engagement est donc à la fois une conséquence de l'action et un de ses déterminants.

Ainsi, si on considère le **caractère répétitif** des actes, la théorie de Kiesler comme le modèle de l'engagement organisationnel permettent de prédire qu'**une action récurrente est plus engageante qu'une action ponctuelle**. Si la nature récurrente des tâches assumées par les bénévoles peut créer des réticences à s'y impliquer en raison de la crainte d'un manque de disponibilité (c'est une raison au non engagement que l'on retrouve régulièrement chez les non volontaires), une fois le pas franchi, les tâches récurrentes augmentent de manière conséquente l'engagement des individus. À la fois parce que c'est à l'occasion de ces tâches récurrentes que vont pouvoir se tisser des liens entre les individus, et parce que l'investissement fait, en termes par exemple d'acquisition de compétences ou d'habiletés nouvelles entraînerait un engagement inertiel.

En ce qui concerne le **coût et l'importance** (pour le sujet lui-même, ce qui est différent de l'impact d'une action), on peut imaginer qu'assumer une responsabilité dans l'action, ou réaliser des actions coûteuses (longues ou ardues) sont des caractéristiques qui sont plus engageantes.

Quand on combine les deux précédents critères, on peut ainsi imaginer que parvenir à ce qu'un(e) bénévole prenne en charge une fonction permanente dans l'association l'engagera plus que la prise en charge ponctuelle de responsabilités, qui elle-même sera plus engageante que l'exécution de tâches ponctuelles.

Caractère collectif ou individuel de l'action. L'interdépendance entre les personnes crée un autre type d'engagement que Meyer et Allen décrivent comme un engagement inertiel (Dansac et al., 2011), lié d'une part aux relations (on retrouve là l'importance de la convivialité) mais aussi aux habitudes (les tâches que l'on assure finissent par être des routines dont on se passe difficilement). Le fait de se sentir comme nécessaire dans un collectif et les liens amicaux qu'on y tisse augmente la fidélité à ce collectif et donc l'engagement aussi bien inertiel que normatif. Ainsi les personnes qui réalisent des tâches de manière solitaire dans le cadre de leur bénévolat seraient plus facilement dés-engageables. Cette proposition est bien sûr à relativiser puisqu'il existe des individus qui apprécient les tâches menées de manière solitaire.

Le **sentiment de liberté** peut s'exprimer dans deux dimensions, le niveau d'initiative dans l'action réalisée (par rapport à l'ensemble des actions potentielles) et le lien existant entre les actions et le processus de décision. En ce qui concerne le **niveau d'initiative de l'individu**, on peut imaginer que les tâches dont les bénévoles sont à l'initiative les engagent plus que lorsqu'ils choisissent parmi un ensemble de tâches possibles (proposé par d'autres bénévoles voire par des salariés de l'association) et qu'ils sont le moins engagés quand il y a **absence de choix** quant aux actions qu'ils réalisent parce qu'elles leur sont assignées (par exemple par un responsable du planning bénévole). Dans le même esprit, des actions qui sont liées à une participation au processus de décision qui a conduit à les mettre en œuvre sont sans doute plus engageantes pour celui qui les réalise que des actions qui ne se rapportent à aucune décision co-construite. En effet, le **lien entre l'action et le processus de décision** favorise la consistance psychologique et donc le lien engageant. C'est un des éléments qu'apprécient beaucoup les bénévoles des associations qui en sont au stade de la création et dans lesquelles décisions et actions sont liées dans des modes de gouvernance très horizontaux et égalitaires.

On peut envisager également que le **degré d'accord avec le processus de décision** soit important pour la manière dont un adhérent ou un bénévole s'approprie les actions qu'il réalise et pour qu'il soit engagé par elle. Effectivement réaliser une tâche qui a été décidée par une équipe de bénévoles n'a certainement pas la même signification selon que l'on considère le processus de décision comme légitime ou non. Le **degré de lien perçue entre les tâches réalisées et le projet de l'association** ou son objet peut également permettre, quand il est fort, de faciliter l'engagement, les tâches considérées comme très annexes et s'éloignant du cœur du projet associatif, en ne faisant pas sens pour celui qui les réalise, étant moins susceptibles de favoriser l'engagement².

En ce qui concerne le caractère **explicite et irrévocable** des actes que pointe la psychologie de l'engagement, les travaux des psychologues expérimentalistes ont surtout étudié les différences qui existaient entre des engagements écrits et oraux, ou des décisions prises pour soi-même versus annoncées en public, ou encore des situations où l'individu ne peut revenir sur des actions réalisées dont les conséquences sont visibles et non réversibles. Notre hypothèse pour le monde associatif (où ces mécanismes peuvent aussi exister) est que ce caractère explicite et irrévocable est d'autant plus fort que les actions réalisées par un bénévole ont une forte visibilité au sein de l'action de l'association par exemple parce qu'elles laissent une trace (ex. réalisation concrète comme la rénovation d'un patrimoine) ou qu'elles sont largement communiquées. Ainsi la publicité (notamment interne) qui peut être faite par rapport aux tâches assumées par les bénévoles, et la reconnaissance (au moins par des remerciements) de leur action contribue à la fois à augmenter l'engagement affectif qu'ils ont par rapport à l'organisation, mais aussi au sentiment d'efficacité personnelle qu'ils peuvent tirer de cette action.

Dans une organisation fonctionnant de manière horizontale, et nécessitant une forte collaboration des membres entre eux, on peut envisager que certains participent à des actions avec un niveau d'engagement maximal, en prenant en charge une fonction permanente conduisant à des actions récurrentes, qu'ils réalisent à plusieurs, qu'ils ont initié, et pour laquelle ils ont participé à un processus de décision avec lequel ils sont en accord,

² Il est difficile de prévoir, au vu des théories disponibles et des travaux sur l'engagement, la différence d'engagement que produirait la mise en œuvre de savoir(s) (-faire) spécifiques ou non, mais il y a de bonnes raisons de penser que des actions spécialisées, où ces compétences sont indispensables, ne créent pas le même lien que des actions plus généralistes (sans besoin de compétences spécifiques). Le fait de sentir ses compétences importantes au sein de l'organisation est sans doute engageant, mais le bénéfice tiré de la pratique de ces savoir-faire spécifiques ou de leur acquisition pourrait venir alléger le coût de l'action.

1.4.4 Les niveaux d'implication dans la décision

Informé, consulter, impliquer, collaborer, co-construire, déléguer, autonomiser... Un grand nombre de termes peuvent être employés pour définir comment on met en relation des personnes ou des groupes de personnes avec les décisions qui vont changer leur environnement, que ce soit dans une ville, un quartier, ou une association. À notre connaissance, la seule tentative de formalisation de cette implication dans les décisions a pour origine la réflexion de Sherry Arnstein (1975). Cette réflexion sera par la suite reprise par Hart (1992), au cours d'une recherche (commanditée par l'UNESCO) sur la participation des enfants aux projets qui les concernent (dont la promotion a été faite par certains mouvements d'éducation populaire comme celui des Francas).

Dans ce travail, la distinction initiale entre des citoyens privés de pouvoir et des décideurs qui le possèdent est fondamentale. Arnstein reconnaît que cette distinction caricaturale entre deux groupes se vérifie rarement sur le terrain puisque de nombreux phénomènes de clivage et d'alliance peuvent rendre la répartition beaucoup plus complexe. Cependant elle argumente l'utilité de cette distinction par les représentations que peuvent avoir les deux groupes extrêmes, qui ont tendance à se voir l'un l'autre comme monolithiques. À cet égard donc, on peut bien conserver l'idée qu'il y a ceux qui possèdent une forte capacité d'influence sur la décision, et donc du pouvoir, et ceux qui en ont beaucoup moins. Dans le monde associatif, on peut imaginer que les bénévoles qui administrent une association (voire dans certains cas les salariés qui en assurent la direction) ont plus de pouvoir que les simples adhérents. Ainsi de manière analogique, on peut s'interroger sur la participation des adhérents/membres/bénévoles de terrains aux décisions qui impactent l'association et son fonctionnement.

Arnstein conçoit la participation (des citoyens) comme une redistribution qui permet que ceux qui sont sans pouvoir, les exclus des processus politiques et économiques, soit délibérément inclus dans le futur. « La participation est la stratégie par laquelle les sans pouvoirs contribuent à déterminer comment l'information est partagée, comme les buts et les politiques sont établis, comment le produit des taxes est alloué, comment les programmes sont mis en œuvre, comment les avantages comme les contrats ou les mécénats sont partagés » (p. 216, notre traduction).

Chaque niveau de l'échelle correspond à un niveau supplémentaire d'intervention du citoyen dans les décisions qui le concernent.

Groupe I : non-participation.

Le premier groupe de processus joignant les citoyens est selon Arnstein un niveau où il n'y a aucune redistribution du pouvoir, et donc pas de participation. Ce premier groupe inclut les niveaux de la manipulation et de la thérapie/rééducation. Dans ces deux niveaux, les décisions sont déjà prises, les dispositifs prévus, et « l'utilisation » des citoyens vise uniquement à justifier *a posteriori* ces décisions.

- **Niveau 1 = Manipulation** (Arnstein parle d'éducation par des techniques de publicité), qui est définie comme l'utilisation de comités ou de conseils à des fins instrumentales soit pour légitimer des décisions déjà prise sans informer les personnes de leurs tenants et aboutissants, soit même pour que les personnes impliquées dans ces démarches en fasse la promotion. L'exemple fourni par Arnstein est celui des comités réservés aux minorités noires aux USA, où les buts étaient parfois l'obtention de signature de la part des participants sans qu'il y ait d'information complète ni de discussion des programmes à mettre en place.

- **Niveau 2 = Thérapie** (traiter / rééduquer par des techniques de publicité). Sherry Arnstein parle ici de thérapie de groupe déguisée en participation. L'exemple qu'elle donne sur ce niveau (dont elle dit qu'il devrait être même au niveau 0 de la participation) est celui des situations où on regroupe des habitants en comptant sur le fait que la diffusion des normes permettra de promouvoir par exemple des campagnes de nettoyage, ou encore la diffusion de « bonnes pratiques » de parentalité.

En ce qui concerne la participation de leurs membres, dans les associations enquêtées dans le cadre de nos projets de recherche (projet GARP, ou le projet REBDA objet de ce rapport), ces deux modes d'implication n'ont pas été observés. On peut cependant imaginer que dans certaines associations, des adhérents soient utilisés dans des opérations de promotion des actions sans avoir été en amont associés aux décisions qui étaient prises, et c'est ce qui est dénoncé notamment par Hart en ce qui concerne la participation des enfants à des projets complètement conçus par des adultes. Ce mode d'implication peut être particulièrement craint quand les dirigeants d'une association considèrent les membres comme des bénéficiaires ou que ceux-ci disposent de moyens d'expression limités (les personnes handicapées mentales par exemple).

Groupe 2 : Coopération symbolique

Les trois niveaux suivants sont considérés comme relevant de la participation alibi. Sherry Arnstein utilise la désignation de 'tokenism' (qui peut être traduit imparfaitement par l'expression de « politique de pure forme ») pour désigner ces trois formes de participation que l'on peut qualifier de coopération symbolique.

- **Niveau 3 = Information** (flux d'informations à sens unique). Dans certains cas, les détenteurs du pouvoir informent les citoyens des décisions à venir qui sont prises les concernant, des projets qui se profilent. Ce type de démarche peut servir à se dédouaner de potentielles accusations d'avoir fait les choses en cachette, mais loin de servir des objectifs de réelle transparence et de redistribution du pouvoir, Arnstein considère que dans la plupart des cas, il est délivré au public une information insuffisante, et que cette démarche peut même aller jusqu'à faire croire que le public est consulté, alors qu'en fait les questions posées aux participants sont décourageantes faute d'information préalable...

L'exemple fréquemment rencontré dans le monde associatif pour ce mode d'implication, est celui de la détermination des budgets prévisionnels des associations ayant une activité suffisamment complexe pour être « illisible » par les membres d'une assemblée générale. Il est d'ailleurs intéressant de signaler que dans nombre d'assemblées générales, si les comptes de l'année écoulée sont soumis à ratification, le budget prévisionnel est souvent présenté à titre informatif, sans qu'un vote particulier en soit demandé.

- **Niveau 4 = Consultation** (sans assurance sur la prise en compte des avis). On trouve ici des démarches de consultation, d'enquête publique, par questionnaire, par réunions de voisinage, ou encore auditions publiques. Ces démarches ne garantissent en rien que les avis soient pris en compte quand bien même ils sont demandés.

Dans le monde associatif, on trouve ainsi nombre d'associations qui envoient des questionnaires à leurs membres pour leur demander leur avis sur telles ou telles dimensions de l'action. On peut aussi évoquer ici les réunions de bilan faites par nombre d'associations avec les bénévoles ayant participé à un événement. Il n'est pas question ici de dire que ces démarches ne mènent jamais à la prise en compte des avis formulés, cependant il arrive que ceci soit le cas, et ceci est particulièrement plus à craindre quand les déterminants de l'action d'une association sont complexes, ou lorsque l'action est surdéterminée par des facteurs extérieurs à l'association et à ses membres. Il est à noter que les différents types de consultation de ce niveau ne conduisent pas aux mêmes résultats : les enquêtes par questionnaires sont limitées par les questions que leurs concepteurs ont imaginées comme

pertinentes, ce qui est moins le cas pour les consultations en face à face qui peuvent laisser émerger des questionnements inattendus. En revanche ces dernières sont soumises aux biais habituels de la participation aux réunions publiques, et notamment aux inégalités d'aptitude à exprimer ses opinions. Seuls des dispositifs de distribution de la parole adéquats peuvent alors compenser ces phénomènes.

- **Niveau 5 = Réassurance/Apaisement** (prise en compte des avis sans assurance de les mettre en application). Sherry Arnstein pointe que certaines instances de la participation des habitants (représentation dans les agences d'action communautaire, dans les conseils éducatifs locaux, ou encore dans les offices publics de logement) incluent dans leur sein des représentants des habitants aux côtés des détenteurs habituels du pouvoir, les techniciens et les élus. Cette représentation, qui souvent manque de légitimité est par ailleurs suffisamment minoritaire pour que les idées ou initiatives venant des habitants soient facilement contrôlées et mises de côté par les instances en question. Malgré tout, les détenteurs du pouvoir peuvent alors prétendre avoir pris en compte la parole de ceux qui n'en ont pas.

Dans le monde associatif, on retrouve parfois cette forme de participation lorsque des associations fournissant des services cruciaux pour leurs bénéficiaires incluent dans leur conseil d'administration des représentants des usagers. Si la technicité des services procurés est importante, que l'intervention des salariés ou d'autres experts est incontournable, que l'association est complexe à gérer en raison de sa taille et/ou de son organigramme, on se retrouve alors avec une participation qui relève encore du prétexte.

Groupe 3 : Pouvoir effectif des citoyens

C'est à ce niveau de son échelle qu'Arnstein considère que le pouvoir est effectivement redistribué aux citoyens, et que les décisions ne sont pas prises de manière unilatérale.

- **Niveau 6 = Partenariat** (redistribution du pouvoir par négociation). À ce niveau, les habitants prennent une part effective dans les décisions, part qui est la plus souvent négociée par un mouvement initial de colère en réaction à des formes de participation antérieures rejetées. Ce partage du pouvoir est d'autant plus facile à obtenir que la communauté est organisée et se donne les moyens éventuellement de rétribuer ceux qui portent la négociation. Cette forme de participation implique que des habitants ou leurs représentants siègent en nombre suffisant dans les commissions qui prennent les décisions, où qu'ils se voient accordée la possibilité de fonder leur propres instances, celles-ci ayant une importance suffisante dans les processus de décisions.

Au niveau associatif, cela revient à créer des comités d'usagers ou à faire siéger en nombre suffisant les usagers de manière à ce que leur avis ou recommandations soient pris en compte dans les décisions (ou dans les programmes mis en place par l'organisation) autant que ceux des administrateurs experts ou des salariés dirigeants. Pour un grand nombre d'associations ou les administrateurs sont des bénévoles usagers ou des membres volontaires, et où la gestion associative n'est pas complexifiée par des appareillages juridiques ou techniques difficilement maîtrisables, on atteint ce niveau de participation dans les conseils d'administration. Cependant, si l'on peut considérer que ces administrateurs représentent efficacement la parole nécessaire des « simples membres », il n'en reste pas moins que leur déléguer cette part de décision peut conduire lesdits membres, comme dans tout système représentatif, à se désresponsabiliser des décisions prises et de fait de se désengager de l'association (cf. partie suivante sur l'implication dans l'action).

- **Niveau 7 = Délégation de pouvoir** (position majoritaire du citoyen). Quand la négociation sur la redistribution du pouvoir est suffisamment constructive, elle peut arriver à permettre que l'autonomie soit gagnée par des habitants pour une part des décisions et actions qui les concernent. Arnstein évoque à ce sujet la manière dont certaines villes ont confié à des

organismes gérés majoritairement par des citoyens dans la mise en place de politiques locales. C'est ainsi que la mise en œuvre de certains programmes fédéraux aux USA a parfois été déléguée à des organisations privées (organismes communautaires ou entreprises) gérées totalement par des habitants concernés avec des délégations variables : possibilité d'établir les règlements intérieurs des structures gérées, de recruter et licencier du personnel, de signer des contrats, de demander des permis de construire...

Ce type de délégation peut être rencontré dans de petites associations ou un groupe, institué, de membres bénévoles se voit confier la réalisation de tâches particulières, avec un budget propre et une totale autonomie de décision sous condition de rendre ensuite des comptes au conseil d'administration ou aux autres membres. À notre connaissance, ce mode de participation des membres de l'association n'est pas courant dans les organisations où les enjeux techniques ou financiers sont importants, et on imagine que plus ceux-ci sont forts et moins la délégation est facilitée. La manière dont les compétences sont définies, et la relation qui existe entre le groupe qui reçoit la délégation et les autres parties prenantes de l'association revêt dans ces cas une importance cruciale pour l'engagement des personnes, tout comme l'organisation qui sera adoptée dans le groupe qui devient autonome.

- **Niveau 8 = Contrôle citoyen** (contrôle, planification, conception par citoyen). C'est à ce niveau-là que Sherry Arnstein situe le véritable pouvoir des citoyens, quand ils détiennent l'autonomie de décision et les informations nécessaires et suffisantes pour présider aux programmes qui les concernent. Il est à noter cependant que pour la plupart des cas décrits par Arnstein, ces pouvoirs acquis par les citoyens issus de minorités défavorisées sont ensuite confiés à leurs leaders ou à des représentants, reproduisant ainsi, à l'intérieur des communautés elles-mêmes, des asymétries de pouvoir qui peuvent à nouveau être décrites selon cette même échelle.

Dans les associations, on a affaire à ce mode de fonctionnement uniquement quand les membres se dotent d'un fonctionnement horizontal ou collégial, ce qui existe surtout dans les associations de petite taille.

On le voit dans cette présentation, du niveau 1 au niveau 8, le contrôle dont disposent les personnes augmente en même temps que se réduit aussi l'asymétrie informationnelle, puisqu'être au cœur du processus de décision permet de mieux être informé. Ces deux phénomènes sont de nature à encapaciter les individus et à leur donner encore plus envie d'agir au sein de l'association. Cependant fonctionner au niveau 8 de l'échelle de participation est d'autant plus lourd qu'il y a de parties prenantes potentielles. À chaque fois que l'on augmente le nombre de parties prenantes, on augmente la complexité à les réunir, la variété des opinions et systèmes de croyances qui se confrontent, et donc le temps nécessaire pour prendre des décisions avec un degré d'accord suffisant. Cela pose des questions de disponibilité temporelle des bénévoles, et de compatibilité entre leur temps investi dans l'association et les autres temps de leur vie. Ces questions se posent de manière d'autant plus cruciale que l'échelle à laquelle l'action de l'association est large, et ceci corrobore l'idée selon laquelle la croissance des associations constitue un handicap sérieux à la maximisation de la participation de ses membres.

2 La recherche dans le cadre du projet REBDA

2.1 Les matériaux utilisés

Afin d'alimenter nos réflexions préliminaires dans ce projet, nous avons utilisé un certain nombre de matériaux, collectés par nous-mêmes ou par la CPCA Midi-Pyrénées, à l'occasion de ce projet ou dans le cadre d'autres collaborations. Ainsi aux témoignages des bénévoles sur leurs motivations et expériences et sur leurs parcours, recueillis par la CPCA Midi-Pyrénées, nous avons pu adjoindre des témoignages collectés dans le cadre plus particulier du bénévolat en secteur sportif (issus de la participation de l'un d'entre nous à une initiative de valorisation du bénévolat à la Seyne sur Mer³) et en secteur hospitalier (dans le cadre d'un projet de valorisation du bénévolat auprès des patients âgés hospitalisés⁴). Nous avons également intégré les réflexions des participants à un séminaire de réflexion autour du renouvellement des bénévoles que nous avons animé⁵.

Afin de mieux comprendre les motivations des dirigeants bénévoles, des entretiens complémentaires ont été conduits avec des personnes en situation de responsabilité dans des associations de Midi-Pyrénées, plus particulièrement dans le domaine des associations d'éducation populaire. À ces matériaux collectés, il faut bien évidemment ajouter l'enquête en ligne déjà évoquée, qui a été mise en place dans le cadre du projet, dont les résultats plus qualitatifs seront développés dans cette section.

L'ensemble des matériaux recueillis, qui est d'une grande hétérogénéité tant dans les modes de recueil (interview filmée au cours d'un événement, participation volontaire à un documentaire, séminaire collectif de réflexion) que dans les durées de participation (d'un passage éclair de trente secondes devant une caméra à un entretien semi-structuré d'une heure et demi), rassemble ainsi des témoignages directs d'environ quatre-vingt personnes, et concerne environ une centaine d'associations différentes, de différents secteurs associatifs.

2.2 Les motivations des bénévoles

Dans un premier temps, nous présenterons les résultats de l'analyse que nous avons faite des témoignages de bénévoles recueillis par la CPCA Midi-Pyrénées. Ces témoignages vidéo ont été collectés par l'association J'ouvre l'Œil, qui a mis à notre disposition les rushes de ces interviews⁶. Nous compléterons ensuite cette analyse avec ce qui ressort des discours des bénévoles du milieu sportif, et des bénévoles auprès des personnes âgées hospitalisées.

2.2.1 Analyse des rushes CPCA

Quand on examine les raisons ou désirs mis en avant par les individus interviewés, on retrouve des éléments qui correspondent au modèle des motivations au bénévolat de Clary et Snyder (1999). Les gens s'engagent pour porter ou défendre des valeurs, pour découvrir ou mieux comprendre le monde, pour être avec les autres et partager, mais aussi pour développer ou défendre leur Soi.

³ Nous remercions ici Daniel Balizet, bénévole auprès de l'OIS de la Seyne sur Mer, de nous avoir communiqué les matériaux collectés dans ce cadre.

⁴ Dans cette opération nos remerciements vont à Nicole Lacombe, animatrice de l'hôpital de Figeac.

⁵ Ce séminaire, organisé par le Parc Naturel Régional des Causses du Quercy (PNRCQ), faisait suite à une enquête sur les besoins des associations, menée (à la demande de la CPCA Midi-Pyrénées et du PNRCQ) par le Département Carrières Sociales de l'IUT de Figeac et pilotée par l'une d'entre nous..

⁶ Un montage de ces témoignages est disponible : <http://vimeo.com/32775744>

Motivation par les valeurs

On voit ainsi apparaître la nécessité de ‘porter des valeurs’, ‘défendre un concept’, ‘une philosophie’ [3,7,8,11,16]⁷, avec le souci de ‘l’utilité par rapport à la société’ [1,12,16]. Les bénévoles considèrent comme important le caractère ‘actif’, le fait d’être ‘acteur’ et ‘citoyen’ [1,5], et leur bénévolat est relié à une ‘implication démocratique’ [10], à la nécessité d’une ‘présence dans le tissu’ [1,10]. Dans ce cadre, pour certains le bénévolat se doit d’être d’un ‘caractère désintéressé’ [5,12], d’être ancré dans un monde ‘non marchand’ [6,9,11].

Motivation par la compréhension/découverte

Cette seconde fonction du bénévolat se retrouve dans les témoignages avec le sentiment ‘d’enrichir la vie’ [3], le bénévolat étant vu comme un moyen de ‘s’ouvrir l’esprit’ [9,10] notamment par le fait qu’il permet de ‘découvrir le monde’ [3,13], ‘les autres’ [10,5]. Vu parfois comme un moyen ‘d’approfondir une thématique’ [5], il est aussi une façon de ‘découvrir la vie active’ [4].

Motivation par la fonction sociale

Le bénévolat permet de ‘rencontrer des gens’ [3,6,8,9,14] ‘quand on y arrive’ [14], de partager [3], débattre [8,9,10], de communiquer [3], il est important de ‘faire ensemble’, ‘d’être dans un collectif [un réseau]’ [9,11]. Cela permet de ‘donner aux autres’, apporter de ‘l’aide’, de ‘l’entraide’ [14,15]. On retrouve un élément régulièrement pointé dans les travaux sur le bénévolat, le caractère essentiel de la convivialité (certains vont jusqu’à parler d’une famille)

Motivation pour la promotion de soi (du Soi)

Être bénévole permet de ‘se connaître soi-même’ [4], de ‘s’épanouir’ [8], de ‘grandir’ [9,12], ‘d’apprendre’ [15]. Le fait que cela procure des occasions ‘d’exercer des compétences’ [8,13,14] est quelque chose qui semble important aux yeux de ceux qui pratiquent le bénévolat, mais cela doit permettre de ‘se sentir utile’ [8], de ‘tenir un rôle’ [10], ‘d’avoir de la reconnaissance sociale’ [12,14]. On s’y sent d’autant mieux qu’on apprécie le sentiment de ‘ne faire que ce qu’on aime’ [7].

Motivations à la protection du Soi et motivations carriéristes

La *motivation à la protection du Soi*, qui est une des fonctions pointées par le modèle fonctionnel des motivations de Clary et Snyder, proche de la fonction de promotion, ne se retrouve pas ici, sauf dans un témoignage où le fait de ‘s’acheter une conscience’ [9] est perçu négativement par celui qui l’évoque. De la même manière, les *motivations carriéristes*, qui placent le bénévolat dans une dynamique plus large de projet professionnel, sont rarement évoquées dans les témoignages spontanés. On peut sans doute imaginer que les contextes dans lesquels ces entrevues ont été collectées étaient peu propices à faire émerger ce type de motivations, mais on ne peut pas écarter l’idée que, comme l’ont montré certains résultats du projet GARP, ces motivations soient peu valorisées par les bénévoles eux-mêmes et donc peu mises en avant dans un contexte social comme celui du témoignage vidéo.

Les bénéfiques téléologiques (sentiment de participer à l’atteinte de buts)

Le modèle de Clary et Snyder laisse peu de place à l’orientation vers des buts, ce que certains autres auteurs (Chinman & Wandersman, 1999) considèrent pourtant comme central, et nomment le *caractère téléologique* du bénévolat. Effectivement, on retrouve dans les discours l’importance ‘d’avoir des projets’, [2,11] de ‘s’intégrer dans des projets’ [4] de ‘réaliser des projets’ [6,8]. Les buts sont de ‘changer la société’ [5,9] ou en tout cas au moins ‘influencer localement’ [10,16], voire de ‘transmettre des valeurs qu’on a’ ou des compétences qu’on a pu acquérir.

⁷ Entre crochets figure(nt) le(s) numéro(s) de témoignage où l’on retrouve l’expression exacte ou une expression synonyme.

Les autres thèmes abordés

On retrouve bien entendu le thème des *conditions propices* à l'engagement bénévole, 'le temps disponible [2,11], le fait de disposer de suffisamment de 'moyens financiers' [2].

L'*investissement émotionnel* est aussi quelque chose qui semble fondamental, nombre de bénévoles s'engagent parce qu'ils se sentent 'personnellement concerné[s] par un problème' [14], et le bénévolat implique pour certains de 'la passion' [2,3] ou tout au moins de 'la conviction' [2,7].

2.2.2 Compléments par les autres témoignages

En relation avec le dernier point abordé, les bénévoles impliqués auprès des personnes âgées dépendantes insistent bien sur le rôle de l'empathie. Pour la plupart, les personnes qui font des visites de malades ont souvent un proche concerné par la maladie, ou l'ont été eux-mêmes, soit en tant que malade, soit en tant que soignant. Ces dernières implications relèvent alors d'un bénévolat qui se situe dans la continuité de l'engagement en tant que professionnel.

Parmi ces personnes, on retrouve un discours illustrant le lien entre leur bénévolat et leur bien-être, entre ce bien-être et le sentiment de préserver des rôles sociaux dans le cadre d'une évolution de ceux-ci avec les phénomènes de vieillissement.

Les témoignages issus du milieu du sport insistent sur l'*importance de la convivialité* « c'est une famille », qui s'unit souvent autour de la « passion du sport ». Cette union se traduit par un investissement considéré comme un plus : « Dans le bénévolat, on n'a affaire qu'à des gens motivés », et cela tombe bien car cela rend plus facile le « faire ensemble » et « la réalisation de projets ». Parmi les bénéficiaires qui sont pointés, il y a le fait que « ça permet de rester jeune ». Et puisque « ça demande de l'organisation, de la rigueur, une régularité », on peut donc imaginer que ça en apporte aussi, ou du moins que cela permet de la cultiver.

Si on considère les témoignages sous l'angle du parcours, on s'aperçoit qu'il y a souvent à l'origine une pratique sportive, puis parfois c'est « juste une question d'opportunité » « de prendre des responsabilités : on te confie des entraînements à faire, et ça démarre ». Cet engagement est facilité lorsque les sportifs peuvent se dire « fiers de [leur] club », et on voit ici l'importance des dynamiques identitaires dans le bénévolat. Les premières expériences sont marquantes, et amènent à vouloir « rendre ce qu'on m'a donné quand j'étais jeune », pas uniquement dans le sens de la 'dette' mais dans un souci de la transmission.

« Quand j'étais jeune, je pratiquais, puis plus tard, quand mon fils a commencé, j'ai commencé à encadrer. J'ai fait une pause quand mon enfant a arrêté. Maintenant que j'ai plus de temps, j'ai recommencé ». Quand on est concerné, on s'implique plus facilement surtout si cela permet de concilier les rôles (ici, parent et bénévole), et cette pratique du bénévolat peut revenir par la suite comme une occupation, un loisir.

Sur le plan de l'organisation, on voit aussi dans ce secteur des problèmes organisationnels. « Il y a un noyau qui fait vivre le club » (sous-entendu les autres ne s'investissent pas), et « quand on a été président pendant un certain temps, on a envie de souffler, et c'est dur de trouver un remplaçant » (*dans la bouche d'un président de club qui par ailleurs a aussi du mal à recruter de simples membres*). Pourtant, certains modèrent les difficultés : « Il y a des plaintes concernant le manque de renouvellement, mais les gens sont parfois aussi bien contents de rester ».

« Le bénévolat permet d'avoir suffisamment d'encadrants pour les activités » mais « à un moment, ça peut desservir d'avoir des bénévoles, parce qu'il y a besoin de compétences » *Paradoxalement, la professionnalisation du secteur a imposé des normes d'encadrement qui désormais sont difficiles à soutenir sans la présence des bénévoles, mais ceux-ci ne se voient pas forcément reconnaître les compétences par ceux qui sont formés :*

On pourrait résumer ainsi un parcours typique de l'engagement bénévole dans le domaine sportif : Quand on a pratiqué une activité, qu'on est fier de son club, de son prestige, et qu'il y a de la convivialité, on a envie de rester dans cet univers, et changer de rôle permet de rester, et donc on devient entraîneur ou bénévole. Dans ce domaine sportif (mais on retrouve aussi la même chose dans d'autres domaines, comme par exemple chez les éclaireurs), il y a en quelque sorte un bénévolat de transmission. L'engagement peut venir aussi de l'opportunité qui est offerte à un moment de transmettre ses compétences. Cette transmission permet ainsi d'assouvir un besoin considéré comme fondamental par certains psychologues (au premier plan desquels Erikson), le besoin de générativité.

Il faut signaler que la fidélité à l'organisation (ici le club) qui favorise ce bénévolat de transmission est possible s'il y a stabilité géographique. Cette stabilité géographique (confirmée par les études montrant que les propriétaires de leur logement sont plus investis dans les associations que les locataires) serait notamment un facteur différenciant les jeunes des personnes plus âgées quant à leurs possibilités d'engagement. Cependant la mobilité géographique peut aussi être motif d'engagement, en ce que les personnes se retrouvent dans le besoin de créer un nouveau réseau social, et que nombres de bénévoles témoignent de leur utilisation de leur activité associative pour reconstituer ces réseaux.

2.3 Les parcours de bénévoles dirigeants

Parmi les données recueillies lors de l'étude, nous avons également pu accéder à un ensemble d'interviews réalisées par la CPCA, qui apporte le témoignage de différents bénévoles par le biais de leur parcours dans le milieu associatif.

2.3.1 Les témoignages de bénévoles

Pour le bénévole A (animation socioculturelle), le processus d'engagement a commencé à l'école en devenant délégué de classe. Cette première inscription marque le début d'une carrière dans l'engagement qui va se poursuivre en investissant le milieu associatif par le biais d'organisation de fêtes dans le milieu de l'animation ouvrant la voie vers la formation en animation volontaire (BAFA). Cette première étape inscrit la personne dans un engagement éducatif qui se poursuivra en devenant formatrice au sein de l'animation volontaire. Ces premières expériences vont conduire la personne à orienter sa formation en sociologie en traitant des questions venant des expériences de terrain. Aujourd'hui, cette carrière d'engagement dans le milieu associatif se prolonge par une participation à des débats citoyens pour contribuer à une transformation sociale. Dans ce cas, la personne a développé un investissement de bénévole qui traverse sa formation professionnelle et sa vie quotidienne. Ce processus d'engagement a entraîné un changement de comportement et a contribué à la construction identitaire de la personne.

Le bénévole B (sport) a commencé sa carrière en fréquentant les patronages catholiques. Son inscription dans la pratique d'un sport lui a donné envie de prendre des responsabilités. Sa construction d'un parcours bénévole est fortement liée au militantisme et à un investissement syndical. Il doit rechercher un engagement collectif qui lui apporte une satisfaction personnelle. Pourtant cet engagement se fait quelquefois au détriment de sa vie familiale. Dans ce cas, la personne a développé une carrière de bénévole en développant un engagement total qui lui est apparu comme nécessaire pour sa propre satisfaction personnelle.

Le bénévole C (ESS) s'est inscrit dans un processus d'engagement qu'il considère comme un parcours de vie. Il ne différencie pas les deux. Le fait d'être acteur des projets lui permet de se remettre en question en permanence. Les responsabilités lui sont venues naturellement dans ce

processus, comme une conséquence évidente de cet engagement. Cependant il considère que les assumer est très difficile : « manager en association est plus difficile que de manager en entreprise ». Dans ce cas, l'engagement fait partie de la vie et permet à l'acteur de construire une identité portée par une carrière de bénévole.

Le bénévole D (environnement) est issu d'une famille militante. Très jeune, il s'inscrit dans une carrière de bénévole en parallèle à celle de ses parents (par exemple dans le comité des fêtes). Ce parcours influence sa professionnalisation dans le domaine des sciences et techniques qui l'ont amené à mettre en place des actions menées par des bénévoles puis à s'investir lui-même. Pour lui, l'engagement nécessite le débat pour faire évoluer les choses. Pour lui, lorsqu'on est jeune, engagement dans la vie associative et vie personnelle sont liés. Puis, il semble nécessaire, en vieillissant de séparer les deux parcours.

Le bénévole E (interculturel) a développé une carrière de bénévole par son parcours professionnel. Enseignant de français, il développe un projet avec ses élèves qui l'amène à rencontrer une association. Il devient membre et très vite accepte de prendre des responsabilités dans le CA, ce qui lui permet de comprendre le fonctionnement associatif. Ce qui l'intéresse est la possibilité pour des personnes différentes de se rencontrer. Son engagement associatif lui a permis un enrichissement personnel, mais aussi une réflexion sur sa pratique professionnelle.

Le bénévole F (Social hébergement) a toujours mené parallèlement un parcours professionnel et un parcours de bénévole. Travaillant dans le social, sa carrière de bénévole vient compléter son engagement professionnel avec pour objectif d'être au service des personnes. Dans ce cas encore, la carrière professionnelle et l'engagement bénévole se complètent, semblant être liés, et mis au service d'une mission : apporter « le bien à autrui »

Le bénévole G (Socioculturel) est issu d'une famille impliquée dans les domaines du social et de l'associatif. Ce sont les événements de 2005 dans son quartier qui l'ont amené, suite à une proposition d'une amie, à s'investir dans différentes associations. Son choix est de s'engager de manière indépendante dans plusieurs associations, ce qui pose quelques problèmes aux responsables associatifs (et selon ses dires aux institutionnels). Même s'il souhaiterait obtenir des responsabilités au sein d'associations dans lesquelles on manque de personnes, on se méfie de lui en raison de ses appartenances multiples, ce qui le déçoit.

La bénévole H (Social et socioculturel) est une professionnelle poussée à prendre des responsabilités suite à la mise en péril d'une des associations qu'elle accompagnait dans le cadre de son travail. Son constat est que les associations souffrent. Elles ont beaucoup de demande et peu de subventions. Il faut combattre les clichés, se rendre utile, s'impliquer, donner des caps, pérenniser les emplois, fidéliser les bénévoles (pour cela, les impliquer, les intégrer, faire de l'échange de pratiques). Pourtant, il est difficile de demander aux gens de faire du bénévolat parce que c'est du don de soi. Il faut faire en sorte que les usagers deviennent des acteurs dans les associations, et donc il faut selon elle entendre ce dont ils ont besoin plutôt que de faire des propositions.

2.3.2 Le bénévolat comme processus d'engagement ?

Les témoignages nous montrent clairement que l'engagement passe par un mécanisme social. Les sociologues de l'École de Chicago parlent de trajectoire (Strauss, 1992) et de carrières (Hughes, 1958). La notion de carrière nous permet de comprendre le processus mis en œuvre qui amène des changements de comportement et de perspectives pour l'individu (Becker,

2006). On va donc chercher les motifs et les motivations des personnes lors de leurs actions d'engagement.

Au travers de ces témoignages, on remarque que l'engagement dans le bénévolat se fait soit par tradition familiale, soit en lien avec la profession qu'elle soit exercée ou que l'engagement oriente la formation professionnelle. Dans tous les cas, on remarque une progression qui va agir sur la construction identitaire de la personne.

2.3.3 Pourquoi prendre des responsabilités ?

Lorsque les personnes interrogées nous expliquent leur choix de prendre des responsabilités, soit ce choix est posé comme naturel, faisant partie de la progression dans l'engagement et permettant dans certains cas d'impulser un changement, soit, dans un cas, comme refusé. Ce cas est particulièrement intéressant puisqu'il soulève la question des conditions posées pour permettre à des bénévoles d'accéder à des responsabilités. Au regard de ces témoignages, il semble que le milieu associatif, s'il déplore le manque de candidats à la prise de responsabilité, ne laisse pas n'importe qui accéder à ces postes.

2.3.4 Comment les bénévoles vivent les conséquences de cet engagement ?

Les témoignages nous montrent que les bénévoles considèrent le plus souvent l'engagement comme un parcours lié à leur vie. Certains mettent en avant les problèmes que cela peut entraîner pour la vie personnelle. Certains assument, d'autres expriment l'idée que, si la jeunesse permet de mêler les deux parcours, l'avancée dans la vie demande de dissocier engagement bénévole et vie privée. Ce qui n'est pas la même chose pour le parcours professionnel présenté comme lié au parcours bénévole, voire complémentaire.

On se retrouve ici avec des visions différentes de l'engagement et donc des prises de positions multiples face aux conséquences. Certains s'inscrivent dans la vision historique de l'engagement qui traverse la vie privée et n'est pas envisageable autrement, quitte à sacrifier sa vie privée. D'autres, de plus en plus nombreux, estiment que l'engagement ne doit pas avoir un coût trop élevé dans leur quotidien. On est bien là sur des visions différentes qui pourraient se traduire par : l'engagement traverse la vie globale de la personne ou l'engagement est un parcours à côté d'autres parcours.

Ces parcours nous montrent comment l'engagement peut rendre compte des *lignes d'actions cohérentes* (Becker, 2006). En s'engageant dans le bénévolat, les acteurs vont développer des actions qui, lorsqu'on leur demande de les expliquer, vont donner à voir certains de leurs intérêts qui seront intégrés à l'action, même si au départ ils leur étaient étrangers. Dans les discours des bénévoles apparaissent des croyances qui serviront à justifier leur engagement et à donner une cohérence à leurs actions.

Ces croyances sont de plusieurs ordres comme la nécessité d'aider, d'accompagner, de donner à autrui pour permettre aux personnes d'évoluer et d'agir sur la transformation sociale. Cette dernière est toutefois toujours portée par le concept de contrôle social qui permet aux individus d'agir tout en obéissant aux règles sociales de façon implicite. C'est ainsi, comme on peut le constater quand on interroge des bénévoles sur l'organisation des associations, que chacun a intégré et restitue le cadre prédéfini par la société d'un fonctionnement avec un président et non une présidence collégiale par exemple. Howard S. Becker parle de témoin invisible qui nous force à appliquer les règles.

L'étude de ces parcours nous montre donc comment les individus s'engagent au travers de processus sociaux, leur permettant de maintenir une image d'eux même acceptable (Goffman, 1974). L'engagement peut résulter de décisions conscientes, mais aussi, peut se construire progressivement. C'est au moment où l'individu est placé dans une situation de changement ou de réflexion, qu'il prendra conscience qu'il est engagé.

La participation peut s'évaluer à partir de plusieurs dimensions : l'accès à l'information, les modalités d'entrée dans l'association et le rapport à son projet, l'implication dans les décisions, l'implication dans l'action. Qu'en est-il alors de nos huit bénévoles interrogés ?

Dans les témoignages recueillis, il est peu fait mention de l'accès à l'information. Nous l'avons vu, les bénévoles disent être engagés dans une association pour un intérêt personnel et/ou professionnel. Ils semblent tous adhérer au projet de l'association et montrent tous leur implication dans les actions mais exposent leurs participations aux décisions le plus souvent par le biais de prise de responsabilités. Ce dernier point est important puisqu'il renvoie à une organisation hiérarchique descendante qu'il serait souhaitable d'interroger dans le milieu associatif. Ce qui apparaît dans ces témoignages semble être l'idée que finalement les parcours d'engagement sont possibles et accompagnés s'ils correspondent à une représentation que s'en fait la société. Lorsqu'un bénévole tente de « bouger les cadres », il est « soupçonné » et ne peut accéder à des fonctions de responsabilité. Cette reproduction inconsciente amène, dans notre société qui évolue, des freins à l'investissement d'acteurs lors du renouvellement de la gouvernance des associations.

2.4 L'enquête en ligne

Les premiers résultats, purement quantitatifs de cette mini-enquête ont été présentés en introduction, et nous ne reviendrons pas sur ces résultats ni sur les limites qu'on peut y voir étant donné le faible effectif de répondants. Ici nous procédons à l'analyse qualitative des éléments de réponses fournis par rapport aux questions libres sur la nature des difficultés et sur les solutions qui sont expérimentées.

2.4.1 Les difficultés énoncés par les répondants à l'enquête en ligne

- **Mise en cause de caractéristiques personnelles**

Manque de culture collective et coopérative, d'esprit du partage des tâches, du « tour de rôle », Manque de motivation, notamment pour s'investir au bénéfice des usagers, Manque d'investissement désintéressé, Public consommateur, Nouvelles mentalités de dirigeants

- **Problèmes d'effectifs**

Groupe fondateur qui s'étirole, peu de volontaires, peu de jeunes, Moyenne d'âge élevée, Vieillesse des bénévoles

- **Représentation de la tâche de dirigeant**

Difficulté d'engagement dans des postes à responsabilité, Crainte d'être amené à faire plus, Tâches (et spécificité des tâches) ne donnant pas envie de s'investir, Difficulté de gestion des conflits et de gestion du collectif

- **Représentation des compétences à avoir**

Besoin de compétences et d'une bonne connaissance du projet associatif, Nécessite le suivi des phases de construction, Nécessite des compétences d'expression, Nouvelles compétences à acquérir

- **Freins liés à la multiplicité des rôles**

Manque de temps, Difficultés d'articulation entre le travail, la famille et le temps bénévole, Autres priorités pour occuper le temps libre (famille, TV...), Distance géographique pour venir assister aux réunions, Peur d'être sanctionné (pour les demandeurs d'emploi qui passeraient trop de temps dans les associations)

2.4.2 Les solutions évoquées

L'ajustement des statuts

- Élection tous les 4 ans
- ne permettre qu'à des résidents d'être candidats

L'ouverture vers l'extérieur

- Le réseau
- L'organisation de réseaux thématiques
- La variation des horizons de recrutement
- Solliciter la mixité chez les adhérents (horizons différents) plutôt que se replier sur des *a priori* et généralités (ex. un groupe d'anciens animateurs ou éducateurs)

La coaction - Faire faire ensemble

- La convivialité
- Prévoir de l'accompagnement
- Co-animation d'activités avec un ancien bénévole et un nouveau
- Tuilage de responsabilité
- Travail coopératif entre bénévoles et salariés
- Un de ces faire ensemble passe par le questionnement collectif sur le projet associatif et donc la mise en place de temps de réflexion (cf. ci-après)

Les temps de réflexion / décision

- Participation à des moments de réflexion (universités d'été, congrès, journées à thème)
- Participation à des commissions du mouvement
- Réécriture régulière du projet

La persuasion / la communication

- Mise en place d'outils de communication attractifs
- Opérations d'information auprès des jeunes sur les réalités du « travail de bénévole »
- Sensibilisation des jeunes au fonctionnement des associations
- Rappel régulier de l'importance de l'engagement pour le bon fonctionnement des associations
- Sollicitation régulière des membres
- Sollicitations en amont pour préparer l'AG (appel à candidature)

La valorisation ou l'augmentation de la valeur

- Valoriser les rôles des autres membres (administrateurs) et pour cela les assister techniquement
- Mettre en place de parcours de reconnaissance des acquis des bénévoles
- Permettre une « contrepartisation » du bénévolat : Reconnaissance en valeur, rétribution au bénévole, gratification, remboursement
- Proposer des formations pour améliorer les compétences (finance, communication, partenariat).

2.5 Les entretiens complémentaires

Dans le cadre de notre démarche exploratoire, nous avons rencontré des bénévoles ayant des responsabilités au sein du CA de leur association. Quatre thématiques ont été abordées : l'identification des problèmes de renouvellement, l'inventaire des outils pour remédier aux problèmes, le parcours du bénévole interrogé, sa définition du dirigeant au sein d'un CA.

2.5.1 L'identification des problèmes de renouvellement :

Un des problèmes évoqués sont les enjeux politiques. Toute association développe un projet et des valeurs qu'elle doit pouvoir porter dans un contexte politique, au sens d'« agir dans la cité ». Mais ces actions doivent aussi pouvoir trouver une place au sein de l'organisation de la ville dans laquelle elle se situe. Elle va donc devoir gérer ses relations avec les élus et les acteurs associatifs du territoire. Certaines associations ont donc des enjeux politiques forts, notamment pour assurer leur survie, trouver des financements et fonctionner en conservant les valeurs qu'elles défendent. Ce jeu d'acteur peut devenir un frein dans le fonctionnement des associations, le renouvellement des bénévoles et du CA passant alors au second plan. Le risque alors est de positionner l'association dans un entre soi qui aura comme conséquence la perte de sens et de valeurs. Cette position interdira toute possibilité de réfléchir sur l'ouverture vers de nouveaux bénévoles et freinera la vie de l'association.

Un autre problème est exprimé sur l'exercice de la démocratie dans les associations. Pour qu'elle s'exerce, il faut d'une part permettre à des bénévoles d'accéder aux instances décisionnelles, et d'autre part accompagner ces bénévoles à trouver une place au sein de l'organisation. Trop souvent, on constate que les responsabilités sont tenues par les mêmes durant plusieurs années. De manière lucide, la volonté de certains individus de conserver le pouvoir dans l'association est évoquée comme une cause récurrente de difficulté du renouvellement. Mais l'explication avancée est très souvent le manque de volontaires pour ce type de responsabilités. Or, si nous observons certains fonctionnements, nous pouvons constater que rien n'est pensé pour que d'autres s'investissent. Les associations sont quelquefois devenues des pourvoyeurs d'activités ou de services et ne sont plus des espaces dans lesquels on peut venir réfléchir à la transformation de la société. Dans d'autres cas, pour que l'association puisse fonctionner, des stratégies ont été mises en place pour nommer un président qui devient soit un faire-valoir, soit une figure de représentation.

Même dans des associations qui ont vocation à dynamiser leurs propres membres, on s'aperçoit que l'équilibre est fragile entre la volonté de mener ensemble des projets et les nécessités de la réalisation de ceux-ci. Par manque de temps, souvent, la décision passe par quelques piliers, qui par leur proximité (spatiale ou temporelle) peuvent interagir plus rapidement et décider plus simplement, mais en laissant pour le coup de côté ceux qui sont moins centraux. De plus, on sait que les décisions sont déjà délicates à prendre en petit groupe, alors on renonce facilement à étendre le cercle de la réflexion de peur de rendre cette décision encore plus complexe. C'est peut-être une piste d'explication à la difficulté qu'ont parfois des associations à impliquer des adhérents en tant que bénévoles de terrain dans les actions, qui amène ensuite *a fortiori* à la difficulté à renouveler les instances dirigeantes.

Ainsi, dans une des associations enquêtées, un projet de grande ampleur avait été réalisé par un petit groupe de responsables. Leur investissement avait permis ensuite que de nouveaux membres puissent être intégrés à la réalisation du projet, en tant que bénéficiaires, mais sans avoir été associés à la phase de conception. Par le fait qu'ils avaient réussi à faire bénéficier du projet à des 'nouveaux', les 'anciens' pensaient qu'ils leur avaient donné envie de s'investir à leur tour. Cela leur semblait devoir permettre le renouvellement de l'investissement. Cependant, l'ampleur du projet était telle que les nouveaux avaient été impressionnés par la quantité de travail fournie par le groupe organisateur, et se considéraient donc incapables de faire aussi bien.

Enfin on a noté à plusieurs reprises qu'en dehors des cas où les fonctions de dirigeants associatifs servent des ambitions personnelles (avec parfois une place à prendre dans des enjeux politiques), les personnes qui s'investissent ont besoin de sentir que leur action a un effet. Ainsi, plusieurs témoignages montrent que lorsqu'on n'arrive pas (ou plus) à influencer

l'association, que l'on a le sentiment que les volontés d'agir se confrontent à un mur ou à trop d'inertie, ou quand on a le sentiment d'avoir fini d'accomplir ce qu'on souhaitait mettre en place, on va très facilement se désengager de l'association.

2.5.2 L'inventaire des outils pour remédier aux problèmes

Lors des entretiens, les personnes interrogées nous ont donné des pistes qui, d'après elles, pourraient permettre le renouvellement des instances et plus largement, l'adhésion de nouveaux bénévoles.

Le premier facteur qui va permettre l'engagement est l'information. Quelles sont les valeurs de l'association ? Comment vit-elle ? Qui en sont les membres ? Le fait de pouvoir naturellement donner ces premières informations va permettre aux bénévoles de s'inscrire dans un parcours d'engagement et de s'impliquer en pouvant s'approprier les fonctionnements de l'association et donc en pouvant envisager sa place. Ce premier accompagnement amène le changement de statut des personnes qui vont passer de simples curieux à une posture de bénévoles.

Ce premier investissement pourra se faire par l'intermédiaire de bénévoles déjà inscrits dans l'association. Le principe de cooptation permet un accompagnement au sens du compagnonnage. Comme nous l'explique Maëla Paul (2003), l'accompagnement peut prendre plusieurs formes. Le compagnonnage semble intéressant dans ce cas puisqu'il pose l'idée d'apprendre, de pratiquer et de transmettre. De plus les compagnons sont des pairs. Nous avons bien, ici, des bénévoles qui vont accompagner d'autres bénévoles à apprendre les fondements et les fonctionnements de l'association, à pratiquer leur fonction de bénévole dans cette association et à transmettre ensuite à d'autres bénévoles. On pourra donc envisager des sollicitations directes de bénévoles. Cet accompagnement représentera un levier dans la prise de responsabilité.

Un autre facteur mis en avant par les bénévoles interrogés est la convivialité. Elle est systématiquement présentée comme nécessaire au bon fonctionnement de l'association. Les propositions vont de « comment nous pensons l'accueil des nouveaux bénévoles » à l'idée de penser un « conseil de convivialité » qui veillerait au bon climat de l'association. On sait que le climat détermine l'engagement dans le temps. On l'a vu, l'engagement bénévole est porté par différentes motivations, pourtant, si les associations ne permettent pas aux bénévoles de se sentir bien, un processus de désengagement se développe. Dans toute organisation, le climat joue un rôle important dans l'implication des acteurs. Il doit donc être pensé et travaillé régulièrement.

Quand on parle de climat et de fonctionnement, les bénévoles posent l'idée du choix des projets réalisés et de l'implication des bénévoles. Dans le cadre d'une association où les projets réalisés sont imposés aux bénévoles, on se retrouve dans une configuration d'offre de service. Les associations confrontées à ce problème expliquent comment elles ont « glissé » vers cette forme sans vraiment en avoir conscience, jusqu'au jour où elles s'aperçoivent que les personnes sont passées du statut de bénévole à celui de consommateur. Plus personne ne souhaite s'investir dans le fonctionnement puisque l'association est devenue un lieu de service. Il semble donc important de réfléchir collectivement aux projets à réaliser et d'y associer largement les bénévoles.

2.5.3 La particularité de l'engagement des jeunes

Aujourd'hui, l'engagement ne se fait plus de la même façon. Autrefois, les jeunes s'engageaient « à vie » pour défendre une cause. On devenait bénévole en adhérant à une « chapelle » qu'elle soit représentée par un syndicat ou un mouvement d'idées. Les dernières études sur la jeunesse montrent que les jeunes ont des engagements multiples et temporaires,

ce qui réinterroge le fonctionnement associatif qui reste trop souvent calqué sur l'ancien modèle. Les jeunes conçoivent désormais leur engagement dans le milieu associatif comme ne devant pas empiéter sur leurs loisirs ou sur leurs différentes activités. Finalement, l'engagement associatif est perçu comme un engagement parmi tant d'autres et non comme l'unique implication dans leur vie. D'après une étude de l'INJEP⁸, la famille et le travail passeraient aujourd'hui avant l'engagement associatif.

Ces engagements multiples doivent pouvoir être compatibles entre eux, et se concilier d'une part avec les besoins des jeunes d'assurer leur autonomie financière dans une société où l'accès à l'emploi leur est difficile, et d'autre part avec la potentielle mobilité que leur impose la construction de leur parcours professionnel.

Le fait qu'ils s'engagent pour défendre une cause (Jacques Ion parle d'idéalisme pragmatique) ou acquérir des compétences rejoint les motifs d'engagement de leurs aînés, mais pour eux, cette construction des compétences est d'autant plus cruciale qu'ils doivent l'intégrer dans un parcours professionnel qu'ils peuvent, au regard du contexte socioéconomique global, anticiper comme difficile.

Quand ils s'engagent, les jeunes souhaitent pouvoir intervenir sur les cadres, ce qui reste trop souvent impossible. On leur demande d'intégrer un fonctionnement et de l'accepter. On se retrouve trop souvent avec une forme de reproduction rigide de l'existant. On retrouve ainsi le besoin de percevoir l'efficacité de son action, dont on sait déjà que l'absence peut entraîner rapidement la défection. La place des jeunes n'est pas suffisamment pensée et les missions qu'on leur confie montrent une représentation de la jeunesse comme des bénévoles en devenir, alors qu'ils souhaiteraient pouvoir être considérés comme des acteurs à part entière.

Enfin, les jeunes ne s'engagent pas de la même façon selon le sexe. Les garçons ont tendance à développer des engagements en groupe, sans que le but soit important en soi, mais plutôt pour être ensemble, la convivialité jouant un très grand rôle. Alors que les filles s'engagent plus souvent dans un but précis, pour réaliser un projet. Si l'association n'est pas en capacité de proposer des projets intéressants, les filles se désengageront plus rapidement que les garçons.

On comprend bien, ici, que l'engagement est intimement lié à l'évolution de la société. Cet indicateur doit être pris en compte dans l'offre de bénévolat et dans l'accompagnement et le développement des fonctionnements associatifs.

2.5.4 Quelques pistes de réflexion

Il ressort aussi des entretiens que les difficultés que les associations vivent (subventions insuffisantes, problème de fonctionnement, de légitimité) sont parfois tellement pressants que les membres ne pensent plus forcément le problème de renouvellement, happés par la priorité de la contrainte de survivre. Pourtant ce renouvellement peut aussi être facteur de rebondissement dans la manière dont l'association interagit avec son environnement, et permettre de trouver de nouvelles solutions.

La réflexion autour du renouvellement des instances dirigeantes des associations nécessite avant tout une interrogation sur la façon dont on donne envie aux bénévoles de s'investir. Cette réflexion doit donc passer par une interrogation du projet associatif. Elle doit aussi permettre une interrogation sur l'accueil des bénévoles et sur leur accompagnement au sein de l'association en tenant compte de l'évolution de la société qui nous montre qu'aujourd'hui, s'engager n'a plus la même signification qu'autrefois.

Prendre en compte la vie de chacun, avec l'évolution des temps sociaux et les buts actuels semble nécessaire aujourd'hui dans l'organisation associative. Si autrefois l'engagement était

⁸ Atlas des jeunes en France. Les 15-30 ans une génération en marche, Yaelle Amsellem-Mainguy et Joaquim Timoteo, Éditions Autrement 2012

un temps social important dans la vie des acteurs, aujourd'hui, il est un parmi tant d'autres. L'investissement des bénévoles change donc et sera porté par **l'intérêt** que l'on a vis-à-vis du projet associatif, mais il dépend aussi de **la convivialité** que l'on trouve dans l'association et de **la place** qu'on y trouve. Ces trois dimensions doivent donc être pensées collectivement pour permettre à chacun d'investir le champ du bénévolat.

3 Le séminaire de réflexion

Ce séminaire de réflexion et formation a été conçu comme un temps de travail qui devait permettre de faire émerger et de diffuser des pratiques existantes en matière de renouvellement et de rajeunissement des instances bénévoles. Ce séminaire qui se déroulait sur deux jours devait être initié par un temps participatif pour créer une atmosphère propice aux échanges, mais aussi pour faire émerger les représentations initiales à propos du problème du renouvellement. Nous avons proposé à cette fin d'utiliser la méthode du café participatif, qui facilite les interactions. Le second temps de ce séminaire était un temps de restitution des travaux préliminaires que nous avons menés, et d'autres initiatives qui avaient été déclenchées par la CPCA Midi-Pyrénées. Ces présentations permettaient aux participants de disposer de quelques éléments d'analyse et pistes de réflexion qu'ils pouvaient ensuite intégrer à leur réflexion, objet de la seconde journée. Cette seconde journée était consacrée au travail collaboratif en petits groupes sur la thématique du renouvellement et sur la recherche de pistes d'action.

3.1 Le café participatif

Le café participatif a été organisé en trois questions visant une progression, la première concernant l'idéal associatif, la seconde concernant la manière de le transmettre, la troisième concernant les actions susceptibles de donner l'envie de s'impliquer dans la décision.

La méthode du café participatif a pour avantage de réduire la taille des groupes, et dans des groupes restreints (tant que les gens se connaissent encore peu), les interactions sont facilitées, notamment pour ceux qui ont le plus de mal à prendre la parole devant un auditoire important. Ainsi, même les personnes les plus discrètes peuvent contribuer et voir transmises leurs idées. Cependant le Café participatif permet aussi que les opinions et idées qui sont données dans un groupe de discussion à un moment donné se diffusent dans l'ensemble du groupe grâce à une des phases centrales, celle de la pollinisation. À la fin de chaque temps de discussion, les personnes changent de tables, à l'exception d'une d'entre elle, qui va devenir l'hôte des nouveaux participants à la conversation. Cet hôte a pour mission de transmettre le fruit des conversations antérieures.

Afin de favoriser autant que possible le brassage des idées, les participants qui « migrent » ont pour consigne de rejoindre des tables où ils n'ont encore discuté avec personne. Quant à la désignation de l'hôte, la consigne que nous avons donnée dans ce café participatif visait à éviter que les gens choisissent eux-mêmes ce rôle, ou soient désignés par les autres participants pour quelque raison que ce soit (leadership, trop grande discrétion, développement d'idées singulière, meilleure aptitude à la communication...).

« Comme on est persuadé que tout le monde est capable de tenir cette fonction, on ne va pas vous demander de désigner une personne particulière, ou de vous auto-désigner, on va plutôt utiliser un joli instrument de démocratie égalitaire, le hasard. On va vous demander de tirer au sort (à la fin de la conversation) celui qui sera le passeur. On a donc prévu ce qu'il fallait pour cela. »

Après chaque question, la personne désignée au hasard restait à la même table, et devenait l'hôte chargé de restituer la teneur des débats précédents.

Pour cette session de café, un autre consigne particulière a été donnée explicitement : ne pas se présenter, afin d'éviter que les participants ne se réfèrent trop aux statuts dans leurs interactions.

Dans la méthode du Café participatif, l'expression est majoritairement orale, mais elle peut aussi prendre une dimension écrite, les participants sont en effet incités à griffonner sur les

tables ce qui leur vient à l'esprit, sous la forme de dessins, de schémas, ou de phrases écrites sur la table. Des feutres de couleur sont à leur disposition pour cela. Ainsi, après la phase de pollinisation, les nouveaux arrivants sont confrontés aux griffonnages antérieurs, qui peuvent servir de point de départ à des discussions, ou d'amorce à de nouveaux développements. Une période de 5 à 10 minutes servait à permettre cette transmission par l'hôte et les échanges autour des éléments qu'apportaient en plus les nouveaux arrivants.

Trois questions ont été posées lors de ce café participatif :

- Quelle est votre association idéale ?
- Comment se transmet cet idéal associatif ? Dans votre association en particulier ? De manière générale ?
- Quelles sont les opportunités d'actions (concrètes) qui vous mettraient en mouvement ? Comment ces actions pourraient amener quelqu'un à prendre part à la décision dans l'association ?

Suite à chacune des phases de discussion autour des questions, on distribuait à chaque table une feuille sur laquelle on leur demandait de noter les points importants qui avaient émergé des discussions. C'est sur la base des feuilles recueillies, des traces laissées sur les nappes et de l'écoute de l'enregistrement de certaines tables que les éléments qui suivent, concernant l'idéal associatif, sa transmission, et les actions qui mènent à la décision, sont restitués.

3.1.1 **L'idéal associatif**

Comme l'a souligné un groupe de discussion, « *l'idéal associatif renvoie à la problématique associative dans toutes ses dimensions* », et il n'est donc pas étonnant de retrouver l'accent mis sur le projet, le fonctionnement démocratique, et la place des individus dans le collectif. À ces dimensions viennent s'ajouter un idéal de renouvellement que l'on peut expliquer par la thématique même du séminaire de réflexion, et des idéaux en termes d'indicateurs d'une 'qualité' de l'association.

Le rôle fondamental du (des) projet(s)

Dans les discussions sur l'association idéale, l'insistance est souvent mise sur la valeur du projet, l'importance que chacun s'y reconnaisse dans l'*objet commun*, et le fait que c'est lui qui permet l'*action collective*. Certains posent comme une nécessité le fait que ce projet soit *évaluable*, de manière à pouvoir évoluer, *se renouveler*. Le questionner régulièrement permet d'en garder le sens, les valeurs. La *conviction* permet à ses membres d'aller *jusqu'au bout* de ses projets. Cette dernière notion, liée à la finalisation des projets est liée à l'importance de « *finir les choses* », d'avoir du *succès* dans les aboutissements.

Le fonctionnement démocratique

S'il n'y a pas de consensus sur ce que doit être la démocratie dans l'association, il reste néanmoins que l'association est vue par tous comme étant de nature fondamentalement démocratique, une *essence de la démocratie*, et un garant de la liberté des individus. Les associations sont conçues comme porteuses de cette dimension démocratique dans la société, servant même de support à la *formation des citoyens* de développement de l'*esprit critique* qui leur apporte les moyens de prendre leur *place dans la société*. La conception de la démocratie qui traverse les débats est plutôt de nature procédurale. Même si on évoque l'information et la *communication fluide* comme étant des supports de ce fonctionnement démocratique, la façon dont sont prises les décisions et l'organisation des instances décisionnelles gardent la place centrale, et l'outil du *vote* est celui qui reste le plus utilisé.

Certains insistent pourtant sur le caractère crucial d'un *fonctionnement démocratique innovant* », « *chamboulant nos idées préconçues d'organisation des assos* », notamment remettant en cause la *hiérarchie*. La prise de décision consensuelle (contrainte du vote à l'unanimité) est vue comme ne respectant pas cette contrainte démocratique, et certains

appuient sur l'idée de la nécessité d'existence du désaccord, quitte à ce qu'il ne soit pas complètement résolu à l'issue du processus de décision.

La prise en compte des individus

Dans l'association idéale, tout le monde est actif, représenté, et « *engagé selon son niveau* », « *chacun apporte sa pierre* ». On tient compte de l'unicité des individus et on essaie de concilier les intérêts particuliers avec l'intérêt général, afin que l'épanouissement personnel puisse se mettre en place. Pour certains, cette prise en compte de tous les individus et cet engagement de tous va même jusqu'à impliquer que le véritable idéal associatif est égalitaire, et ne nécessite « *pas de leader* », même si pour d'autres cette figure du leader est incontournable. L'*épanouissement personnel*, qui est basé sur la double dimension de *l'intérêt* (suscité par les activités dans l'association) et *le plaisir* (qui ne lui est pas forcément lié), permet également l'épanouissement du collectif. Cet épanouissement passe aussi par le fait que l'association est vue comme un lieu où « *on acquiert des compétences* ». Pour favoriser cet épanouissement, on doit essayer de *repérer* et *valoriser* les compétences de chacun. Pourtant, certains insistent sur le caractère désintéressé de l'engagement, il faut « *donner sans attendre [de] retour* ».

Le renouvellement

L'association idéale arrive bien entendu à *se renouveler sans difficulté* tant au niveau de son projet, comme cela a déjà été souligné plus haut, qu'au niveau de ses bénévoles. C'est un *collectif en mouvement*, qui n'a pas même « *besoin de draguer des nouveaux bénévoles* », parce que son projet attire suffisamment. Ce renouvellement permet la *transmission* non seulement du projet associatif mais aussi des valeurs. Certains ajoutent que « *pour donner envie, il faut laisser la place* », suggérant ainsi que le renouvellement consiste parfois aussi à pratiquer la politique de la chaise vide.

Chez certains participants, l'association idéale aurait intégré ce renouvellement dans son fonctionnement, en *limitant les mandats des responsables*, afin de *faciliter la transmission*. À la fois pour laisser la place et « *pour faire prendre conscience aux gens qu'il faut se mouiller* ». La remise en question y compris du projet repose alors aussi sur cette limitation des mandats.

Des indicateurs de « Compétences-Efficacité-Performance »

L'association idéale qui émerge des discussions entre les participants est une association *innovante*, possédant un *ancrage local* suffisant pour être *reconnue*, cette reconnaissance, qui permet d'être *entendue, consultée par l'extérieur*. Elle *apporte quelque chose*, répond à un *besoin*. On y pointe l'importance de la *convivialité*, il faut que ce soit un *lieu d'échange*, où l'on manifeste une *ouverture* aussi bien *interne* qu'*externe*. Cette ouverture externe pouvant se concrétiser par une *appartenance* à un ou plusieurs *réseaux*.

Si l'association idéale est peu souvent associée à une association qui a les *moyens financiers* (les participants s'écartent rapidement de cette idée quand elle apparaît), on retrouve quand même l'idée qu'il faut qu'elle puisse financer ses projets. Mais aussi, à plusieurs reprises revient l'idée que l'association idéale *ne se laisse pas compromettre dans son projet par les questions de financement*. L'association idéale peut donc jouir d'une relative *indépendance* financière. Il apparaît aussi que dans l'idéal, elle a une bonne *capacité d'auto-analyse de sa gouvernance et d'adaptation de celle-ci au projet*.

Un impossible idéal

Dans deux débats, cette question sur l'association idéale a été contestée un moment dans sa nature même. Dans un groupe, un participant a pointé que l'association idéale n'existe pas : il s'agit d'une « *réflexion utopique* », puisque l'association idéale résoudrait les problèmes de manière très simple, très rapide, alors que la réalité « *c'est qu'il y a sans arrêt des problèmes à gérer* ».

Dans un second groupe, un participant a énoncé que « *l'association idéale est une association qui n'existe plus* » : Dans la mesure où l'association vient combler un manque, « *si tous les problèmes sont réglés ou si l'objectif est atteint, l'association n'a plus lieu d'être* ». Cette idée a suscité durant les débats de fortes réactions de la part des interlocuteurs, et lors de la phase de transmission par l'hôte, elle a été relativement éclipsée et vite dénigrée par les nouveaux arrivés à la table où elle avait été produite. Ceci nous ramène à la question de la permanence de l'association, qui semble pour la plupart des participants (on a retrouvé cette même idée dans d'autres débats participatifs) incontournable, et conduire à réfléchir systématiquement sur la pérennisation de l'organisation plutôt que sur sa dissolution.

3.1.2 **La transmission de l'idéal associatif**

Pour rappel, le temps de réflexion autour de la transmission de l'idéal associatif reposait sur les questions suivantes. « Comment se transmet cet idéal associatif ? Dans votre association en particulier ? De manière générale ? Ces questions ont été conçues comme devant favoriser une réflexion sur les manières concrètes de promouvoir auprès d'adhérents ou de bénévoles les éléments-clefs de l'idéal associatif afin de permettre qu'ils soient mobilisés autour de cet idéal.

Force fut de constater que les débats ont finalement rarement permis d'identifier des manières concrètes de transmettre cet idéal dans les associations elles-mêmes. Les participants sont restés dans une réflexion plutôt abstraite, échangeant peu sur une analyse de la façon dont les associations auxquelles ils appartiennent font cette transmission. Les éléments assez généraux qui émergent de leurs réflexions peuvent être regroupés en trois thèmes, la transmission par les cadres, par les projets, et par les interactions.

Par les cadres formels

Sur un plan interne aux associations, certains insistent sur le rôle des *cadres formels* dans la transmission, l'idéal associatif se traduisant dans les *statuts* même de l'association. Ainsi avoir un *Conseil d'Administration le plus ouvert possible* est considéré comme facilitant cette transmission. Introduire dans ces statuts des recommandations sur la transmission des postes, par exemple par le *parrainage* sert aussi cet objectif. Les débats font émerger qu'il est nécessaire de concevoir, parmi ces cadres formels, la formation des bénévoles comme étant au service de cette transmission. De manière concrète, des moments formels comme l'AG, où l'histoire de l'association est retracée sont considérés comme permettant cette transmission. Mais on insiste aussi sur le fait que la mémoire de l'association ne doit pas être vectrice d'inertie et de *reproduction*.

De manière externe à l'association, on voit aussi émerger l'idée qu'il faudrait, dans la société (par exemple par l'instruction civique), que cet idéal associatif soit communiqué par *l'éducation et la formation*. D'autre part, le *regroupement en réseaux* favorise la circulation des idées et la transmission plus facile de nouvelles pratiques.

Par le projet

La « *cohérence entre l'objet, les idées, et les pratiques* » est vue comme fondamentale pour la transmission. Le fait que l'association sache s'adapter sans se compromettre et garde du sens à son action est permis par un *questionnement* et/ou un *réajustement permanent* du projet, une *évaluation régulière*. Tout cela facilite la transmission des *idéaux du collectif* à ceux qui s'intègrent dans ces projets. Pour que cette intégration soit plus facile et permette la transmission, il faut fournir aux adhérents ou bénévoles « *des portes d'entrée différentes permettant de se saisir du projet* », voire des *espaces de liberté* qui permettent de s'engager par une *prise de responsabilité progressive*. Tout ceci nécessite un *cadre collectif*, respectueux de la *pluralité*, se souciant de l'*accueil des nouveaux* et de l'entretien de la *convivialité*. Cette fédération autour du projet, des actions, et des valeurs communes, permet

qu'émerge, en plus de la *personne morale* que constitue l'association elle-même, une *entité* basée sur le sentiment d'une *identité morale en soi*.

La réalisation des projets et la *visibilité des actions* qui en résulte, dépendant en partie de la *communication* qui se fait autour sont aussi des moyens de transmettre l'idéal associatif, à côté des actions de *sensibilisation à l'engagement* qui se déroulent parfois en interne ou en externe.

Par les interactions et l'action dans l'association

Dans les débats, il est apparu que certains dirigeants associatifs font parfois cette transmission à l'occasion de « *grandes messes* ». À ces moments formels de transmission, au premier rang desquels les discours placent l'assemblée générale, s'ajoutent aussi des temps plus informels, l'*accueil des nouveaux* pouvant faire partie de ces deux types de moments, et la convivialité étant là encore évoquée comme incontournable. Ainsi certains participants considèrent que la transmission est plus efficace dans l'action, dans la pratique, la coaction étant suffisante pour cela. Être dans l'action est un facteur de l'*épanouissement personnel*, mais en plus « *faire ensemble* » est une manière de transmettre, par le modelage et par des échanges moins pesants que les longs discours, les valeurs de l'association et le *sens des actions*. Dans cette perspective, certains mettent en avant, là encore, le rôle des anciens dans *un travail en binôme* et le bénéfique qu'ils attendent de l'aspect *intergénérationnel*. Lors des discussions, on voit apparaître des réserves par rapport à cette transmission par la coaction ou le modelage, les réserves étant liées au fait « *qu'il faudrait déjà que l'idéal associatif soit intégré* » par les 'anciens' de l'association.

Afin de faciliter la mise en action, certains conseillent la *fragmentation*, la *segmentation des tâches et des responsabilités* pour que les adhérents voient clairement « *par quel bout ils peuvent s'insérer* ». Si cela permet de les rendre plus accessibles, il ne faut toutefois pas négliger le « *risque de problèmes de cohérence/appartenance* », contre lequel il faut savoir mettre en place des « *navettes entre le personnel et le global* », un *fil rouge* qui permettent aux personnes de conserver le sens de l'action. Sur le plan très opérationnel, un participant suggère que ce fil rouge pourrait être maintenu par la référence à l'objet de l'association : « *dans tous les lieux associatifs, l'objet devrait être en permanence sous les yeux des personnes* ».

Que ce soit dans le mode formel ou informel, certains pointent le rôle des salariés dans l'organisation des temps permettant cette transmission, avec l'idée que cette mission doit parfois s'ajouter aux missions de mise en place des actions de l'association.

Dans plusieurs groupes de discussions, l'idée que l'idéal associatif ne se transmet pas est apparue. Dans un groupe, il ne se transmet pas car « *il n'existe pas* », la réalité fait que les rapports dans les associations sont ternis par « *les enjeux de pouvoir* » comme dans toute autre entreprise humaine collective. Dans un autre groupe, s'il n'existe pas au singulier, c'est qu'il y a *plusieurs idéaux*, et qu'il est donc difficile de raisonner sur la transmission d'un idéal associatif particulier. Dans une autre discussion, les participants se sont retrouvés dans le sentiment que les associations arrivaient à une impasse : même celles qui ont l'impression de connaître des moyens d'assurer la transmission (et tentent de les mettre en œuvre) sont forcées de constater qu'elles sont malgré tout confrontées à ces problèmes : « *Malgré les outils mis en place, ça ne marche pas* », même le « *faire-ensemble n'aboutit pas forcément à la transmission et à l'engagement* ». Enfin une participante a pointé que finalement, dans les réflexions auxquelles elle avait été confrontée, si on avait parlé de transmission, « *on a parlé à aucun moment de pédagogie* », et l'analyse des traces produites montre effectivement que cette pédagogie des valeurs du mouvement associatif n'a pas été évoquée.

À l'analyse des traces, qu'elles soient écrites ou que ce soit dans les conversations enregistrées, nous avons pu constater que dans certaines conversations, l'interprétation de la

question de la transmission a été biaisée et que l'aspect inter-génération est devenu prioritaire. Cela reflète sans doute une des préoccupations d'un certain nombre de participants (cf. plus loin) quant à la nécessité d'une mixité générationnelle dans les associations dont ils font partie.

Nous aurions sans doute pu (dû ?) insister plus sur la nécessaire analyse de la façon dont l'association permet ou non à ses adhérents ou à ses membres de repérer, voire d'endosser l'idéal associatif. En effet, les observations que nous avons conduites dans cette recherche et à l'occasion d'opérations de recherche antérieures (Dansac et al., 2013) révèlent que nombre d'associations ne font pas la promotion auprès de leurs adhérents, usagers ou bénéficiaires de la nature associative de la proposition qui leur est faite. Ainsi cet idéal associatif reste la plupart du temps partagé par quelques bénévoles et administrateurs qui le considèrent comme tellement évident qu'ils ne pensent même pas à en promouvoir les différences vis-à-vis des autres modèles entrepreneuriaux.

3.1.3 Le lien Action / Implication dans la décision

Le troisième temps de la discussion visait à favoriser la discussion autour d'éléments concrets et opérationnels qui seraient porteurs d'engagement pour les parties prenantes des associations. Les deux questions ont été posées successivement. La première (« Quelles sont les opportunités d'actions (concrètes) qui vous mettraient en mouvement ? ») visait à permettre à chacun de s'interroger sur les motifs de sa propre implication en tant que bénévole opérationnel. On demandait donc aux participants de réfléchir sur les opportunités d'implication qui déclencheraient leur propre mise en mouvement. Le temps de discussion laissé a été assez court, dans la mesure où cette première question visait à amorcer la réflexion sur la seconde (« Comment ces actions pourraient amener quelqu'un à prendre part à la décision dans l'association ? »).

La première partie de ce questionnement, comme dans la deuxième phase du café, a suscité finalement assez peu de témoignages et d'échanges sur des expériences personnelles et vécues. D'une part les participants se sont sentis déroutés par la formulation qui laissait la place autant à une réflexion sur les conditions propices à leur implication que sur les opportunités d'implications qui en seraient les déclencheurs. D'autre part ils sont là encore souvent restés dans une réflexion quelque peu abstraite et mettant la plupart du temps à distance leurs propres désirs ou souvenirs. Ainsi cette amorce a finalement un peu brouillé les pistes plutôt que facilité ce que nous espérions, c'est-à-dire la réflexion sur la mise en lien de l'action avec la décision.

Les préconisations qui ont émergé de cette troisième phase de discussion relèvent plutôt de préconisations générales sur la façon de sortir de la difficulté du renouvellement. Elles peuvent être regroupées selon 5 thèmes, (agir sur) l'attractivité de la fonction de dirigeant, l'attractivité de l'association et du projet, la mise en avant des individus, la formation et la convivialité.

Agir pour augmenter l'attractivité des fonctions de dirigeants

Dans leurs discussions, les participants ont pointé la nécessité de *désacraliser les fonctions des dirigeants* et de *rendre les responsabilités plus attrayantes* et moins lourdes. L'idée est de solliciter directement des membres du CA ou du bureau pour témoigner sur ce qu'implique les fonctions de dirigeants et ce qu'ils en retirent, et de se servir de ces témoignages pour assurer cette promotion. Cette désacralisation des responsabilités peut éventuellement passer par le fait de favoriser *l'égalité dans le débat* et vis-à-vis des responsabilités, y compris même par le *tirage au sort* (sur le modèle des jurys populaires). Il faut aussi selon certains « *prévoir dans le règlement intérieur les étapes de transmission* » des postes de responsabilité (ou y faire référence dans les statuts de l'association). Enfin dans plusieurs discussions apparaît

l'idée qu'il faut assurer la « *diversité des espaces d'investissement* » qui sont offerts comme autant d'opportunités possibles.

Augmenter l'attractivité de l'association ou de ses projets

Au-delà de la nécessité réaffirmée de promouvoir, de valoriser le fait associatif et d'y sensibiliser à l'extérieur de l'association, mais aussi sans doute en interne, le fait de porter la parole de l'association, quand le projet associatif est clair. Sa clarté et les valeurs qu'il porte doivent permettre que « *la résonance du projet* » facilite l'envie de s'impliquer dans la décision, pour peu que les *valeurs personnelles* soient *en accord avec l'objet associatif*.

Quand cette cohérence est présente, même les tâches les plus ingrates (de manutention) peuvent être faites bénévolement, en fonction des *besoins de l'association*, alors même qu'on refuserait de les faire dans le travail. Pour cela, il est quand même nécessaire qu'elles soient réalisées dans un contexte de convivialité, qu'elles permettent de cultiver le sens de *l'appartenance au collectif*. Ainsi les *conditions du faire* sont importantes : les actions permettant d'agir de manière autonome (pour les membres de l'association et/ou pour ceux auprès de qui elle intervient), en prenant du *plaisir* favorisent les initiatives, la construction du sens.

Mettre en avant des individus

Ce sont les « *projets et volontés personnels qui guident la prise de responsabilités* ». L'envie de s'impliquer dans la décision est liée à ce que l'action apporte, à ce qu'on y trouve : *autonomie, initiative, satisfaction, sens, lien avec les autres, passage de l'intérêt individuel à l'intérêt collectif*. L'intérêt personnel, le plaisir de se sentir utile associés aux compétences qu'on peut apporter permettent d'envisager cette implication plus facilement. C'est pourquoi il faudrait « *travailler la valorisation de soi* », voire « *revaloriser l'individu* ». Pour cela il est nécessaire d'« *arrêter de considérer les gens comme des consommateurs* », y compris ceux qui traditionnellement sont trop facilement considérés *uniquement comme des bénéficiaires des services* de l'association.

Former

Un des moyens d'assurer cette valorisation ou cette revalorisation des individus est d'assurer au sein de l'association des formations, notamment la *formation des bénévoles*, ce qui implique *tutorat et pédagogie*. La *culture* ou la *sensibilité* qui portent le *militantisme*, « *ne sont pas innés* » et peuvent voire doivent s'apprendre. Il est donc important de concevoir aussi des « *actions permettant de travailler sur la transmission* ».

Miser sur la convivialité

Enfin le passage de l'action à la décision ne peut être favorisé que dans un climat de convivialité. L'*ambiance*, le *ressenti* sont important pour « donner envie » et il faut donc s'assurer autant que faire se peut que les actions se déroulent dans le plaisir partagé, avec un « *nécessaire équilibre entre affectif et relationnel* ». Une des dimensions pointées est celle de *l'accueil des bénévoles* (ou des nouveaux membres). Un autre point souligne que la mise en place de cette convivialité peut être en soi un espace permettant le plaisir partagé, l'autonomie et la *reconnaissance*, et que la *co-construction* permet de *se sentir en responsabilité* et peut donc amener à un investissement dans la prise de décision.

3.2 Les réflexions en groupe de travail

La seconde journée du séminaire a été consacrée à un travail collectif sur la question des pistes pour le renouvellement après un temps de remise en mémoire des résultats du Café Participatif. Deux groupes de travail se sont constitués dans la matinée pour s'accorder sur les questions qu'ils souhaitaient traiter, puis dans un second temps pour réfléchir aux réponses qui pouvaient y être apportées. Les trois questions retenues étaient les suivantes :

- Comment favoriser l'attractivité de la prise de responsabilité dans la transmission et le fonctionnement ?

- Comment repenser des modes d'organisation démocratique pour favoriser l'accueil et le renouvellement des bénévoles ?

- Comment aller à la rencontre de nouveaux bénévoles ?

Dans l'après-midi consacré à la recherche de pistes de réponses, deux groupes se sont formés. Pour le premier groupe, la réflexion s'est structurée de manière méthodique autour des trois questions, alors que le second plutôt intégré son raisonnement dans une démarche globale d'amélioration du fonctionnement associatif.

En ce qui concerne la question : « Comment favoriser l'attractivité de la prise de responsabilité dans la transmission et le fonctionnement ? »

Les participants ont pointé la nécessité de reposer le problème en externe voire au niveau sociétal, avec la nécessité d'être « *vigilant quant à la nécessité de parler du fait associatif autour de soi* », de « *rendre lisible nos actions* », tant celles de leurs propres associations que celles du monde associatif en général. À cette communication externe s'ajoute la nécessité de communiquer en interne comme en externe autour de la fonction de dirigeant associatif, et pour cela éventuellement « *recueillir et valoriser des témoignages* », pour démontrer « *en quoi la responsabilité apporte quelque chose au niveau personnel* », sans oublier de mentionner le plaisir que les responsables en tirent, afin de faire évoluer l'image négative que les gens en ont, le caractère sérieux et ennuyeux.

Un des enjeux fonctionnels fort de l'accès aux responsabilités est la clarté *des missions des responsables*, et il est proposé d'*identifier* et de « *favoriser les parcours dans les responsabilités* », par exemple en stimulant la rotation des personnes pour éviter que ce soit toujours les mêmes qui s'investissent. À cette clarté des possibilités d'investissement, il faut ajouter un accompagnement en mettant en place un « *tutorat par rapport aux fonctions de dirigeant* », ou en favorisant les responsabilités en binômes.

L'ajustement du fonctionnement pour augmenter cette attractivité peut aussi passer par une inscription dans les statuts, en *limitant les durées de mandats et le nombre de mandats successifs*, avec une obligation de *renouvellement du conseil d'administration par tiers tous les ans* et éventuellement un ajustement de la façon dont il procède au *renouvellement du bureau*. La possibilité (nécessité ?) d'*organiser des séminaires* de réflexion sur le projet associatif est elle aussi pointée comme un facteur de cette amélioration. Enfin la proposition est faite de « *mettre en place un responsable chargé de la communication envers les adhérents* », et un responsable de « *l'évaluation du fonctionnement collectif* ».

Comment repenser des modes d'organisation démocratique pour favoriser l'accueil et le renouvellement des bénévoles ?

On retrouve là encore une préconisation externe à l'association et plutôt de nature sociétale : la mise en place d'une « *formation à la vie associative sur un service civique tout au long de la vie* ».

Au niveau interne, on parle de mettre en place des *commissions*, ou encore « *animer des temps de réflexion* », d'échanges, de construction, « *rendant les gens actifs et forces de proposition* ». Assurer un portage collectif des projets avec des informations régulières sur leurs avancées et des outils collaboratifs permettraient aussi d'éviter l'opacité qui est parfois facteur de désinvestissement des membres de l'association.

Permettre, favoriser la cooptation avec la possibilité pour les personnes cooptées de « *se tester en participant* » par exemple à quelques réunions de conseils d'administration avant d'entrer dans les responsabilités. Rendre les responsabilités plus accessibles en soulignant pour ceux qui les envisagent la possibilité de *tutorats*, de fonctionnement en *binômes*, ce qui reviendrait à instituer un *tuilage des responsabilités*. Enfin alléger ces

responsabilités par des *co-présidences* ou *multi-présidences* à la condition que soient déterminés en amont « *les missions de chacun et ses champs d'action* ».

Comment aller à la rencontre de nouveaux bénévoles ?

Au niveau externe voire sociétal, cette rencontre serait favorisée par une « *médiatisation nationale des associations* ». Les participants pointent l'exemple de la campagne de promotion de l'artisanat, ou même de certaines fédérations sportives, avec une pointe d'amertume quant à la nécessité de moyens financiers plus importants que ceux dont disposent la plupart des acteurs du monde associatif.

Au niveau de l'association, afin d'aller à la rencontre de nouveaux adhérents potentiels bénévoles, il est possible d'organiser des *événements lisibles* et visibles « *avec des personnes chargées spécifiquement d'accueillir les personnes* » intéressés pour amorcer leur 'recrutement'. En direction des adhérents, on peut également organiser une assemblée générale ou un « *séminaire [...] présentant l'association et les façons d'y entrer comme bénévoles* ». Tout ceci doit s'accompagner d'espaces de convivialité et d'une manière adéquate de *communiquer* en direction des membres, éventuellement par des *bulletins internes*.

La mobilisation en externe des bénévoles est aussi évoquée, mais avec la nécessité de faire des *appels à bénévoles de façon ciblée* : éviter la diffusion massive et privilégier la solution de « *repérer en amont les lieux ou structures ou des personnes potentiellement intéressées pourraient être sollicitées* ». Cela peut par exemple passer par l'*utilisation des réseaux*, mais également le *partenariat* avec des structures et espaces accueillant par exemple des jeunes ou des publics spécifiques. On peut aussi *mutualiser les compétences*, et notamment celles en matière de communication. Il est cependant pointé qu'il faut à tout prix « *ne pas en venir à l'utilisation de main d'œuvre ad hoc* », et pour cela, il faut « *penser la manière de relier l'action aux valeurs et au projet associatif* ».

Quelle démarche pour améliorer le fonctionnement de l'association afin d'en faciliter le renouvellement ?

Les conclusions du second groupe pointent que « *sur le fond, il faut penser le fonctionnement démocratique de l'association comme une des dimensions du projet en adéquation avec l'objet statutaire* ». Pour cela, il faut *s'inscrire dans une démarche de progrès/projet à visée démocratique* avec dans un premier temps un état des lieux du fonctionnement qui permette de *préciser les objectifs* et les *étapes d'amélioration* (Par exemple : améliorer l'accueil, favoriser la participation).

Le groupe s'est également interrogé sur la forme, en se demandant notamment « *quelles formes pourraient prendre les espaces statutaires ou non* ». Il faut envisager des espaces formels (AG, réunions), participatifs (par exemple des séminaires de réflexion), et des temps informels. À côté de cette variété d'espaces de participation, le groupe considère qu'il faut aussi introduire de la diversité dans les modes d'expression. Le mode verbal de l'expression en public, celui qui est le plus couramment utilisé, n'étant pas toujours le plus adapté voire créant de l'exclusion pour certains. Les « *traditionnelles réunions de 18h30 à 20h30* » doivent également être remises en question.

Un exemple de démarche d'amélioration consiste par exemple à *revisiter l'accueil de l'adhérent*. Une association, au moment de l'adhésion, peut concevoir cet accueil dans « *l'objectif de lui donner les clefs de compréhension pour favoriser son intégration, sa participation, son implication* ». Cela passe par la mise à disposition d'écrits, avec *les statuts et les projets*, mais aussi par l'oral, avec *le récit de vie de l'association*. Ce point peut faire l'objet de la *création d'une commission accueil*, avec un *espace parrainage* (des nouveaux par des 'anciens'), un *livret d'accueil*, voire un temps convivial comme un *repas d'accueil*.

Il est important « *d'afficher le mouvement de l'association* », et de « *donner la règle du jeu aux nouveaux participants* » pour jouer ensemble, mais en laissant la possibilité de travailler sur les règles.

En ce qui concerne la *création d'espaces non-statutaires*, cela peut passer par la constitution de groupes mixtes (incluant salariés, bénévoles et simples adhérents) pour faire partager le projet et son évolution. Mais on peut aussi miser sur la « *constitution d'espaces dédiés à la proposition d'initiatives* ». Ces démarches supposent de « *questionner les outils juridiques* » (statuts et règlement intérieur) avec la possibilité de faire évoluer ces textes fondateurs.

Comme il s'agit d'une démarche de projet, elle implique une évaluation, et ce sont les responsables associatifs qui doivent être les garants de l'évaluation du fonctionnement de l'association « *afin que chacun s'y retrouve* ». Cela peut se faire grâce à un *lieu institutionnalisé de discussion* sur la dynamique du fonctionnement. Il en découle la nécessité d'une *clarification des missions des responsables* qui dès lors peuvent être explicitées lors des *prises de fonction*.

3.3 Bilan du séminaire

3.3.1 Une adaptation du déroulement au contexte et aux participants

La nature des participants n'est pas vraiment celle qui était attendue : il y a eu beaucoup de salariés, et des personnes impliquées dans des têtes de réseau, donc des personnes que l'on peut considérer comme 'averties' ou en tout cas baignant dans des milieux où la réflexion sur le monde associatif est intense. Contrairement à notre attente, il y a eu peu de responsables associatifs venant se former pour résoudre un problème actuel dans leur association. Les participants étaient bien entendu des personnes qui étaient déjà dans le questionnement vis-à-vis de cette problématique, et qui étaient convaincues de la réalité du problème de renouvellement. Malgré la présence de ces personnes 'averties', on peut considérer qu'il y a eu réellement une parole de bénévoles, et qu'elle était empreinte d'idéalisme sur l'association, voire de représentations fausses (par exemple sur les contraintes juridiques concernant les déclarations en préfecture). Le discours n'a pas été aussi technique que l'on pourrait s'y attendre avec une forte proportion de salariés justement engagés dans l'animation du monde associatif.

Bien que le thème soit effectivement un thème d'actualité et que nombre d'acteurs s'y intéressent, on note une faible participation des coordinations, avec seulement 6 coordinations représentées sur les 16 qui adhèrent à la CPCA Midi-Pyrénées. L'annonce du séminaire était pourtant faite depuis longtemps. On peut se demander si le format du séminaire, annoncé dès le début sur deux jours, avec une injonction à participer effectivement aux deux journées, n'a pas empêché certains acteurs de se libérer. Par exemple les responsables associatifs bénévoles encore actifs pouvaient éprouver des difficultés à se libérer deux journées sur une même semaine.

En ce qui concerne le déroulement de la première journée de ce séminaire, certains participants se sont plaints d'un manque de présentation des intervenants (l'équipe de chercheurs) et des objectifs de la première demi-journée de travail. Ayant peu prêté attention à la présentation qui avait été faite lors de la communication sur ces deux journées, ils avaient occulté l'aspect de co-construction, et ont eu l'impression « *d'être exploités* » et de « *servir de cobayes* » dans le dispositif du café participatif (les deux personnes qui ont fait part de cette impression ont d'ailleurs abandonné le séminaire dès la fin de la première matinée).

Hormis ces réticences, plusieurs participants ont rapporté avoir apprécié que la réflexion soit lancée sans les traditionnels tours de table de présentation, et souligné la facilité des échanges en petits groupes. Ils ont également, pour la plupart, adhéré au caractère progressif des questions posées, même si on l'a déjà vu, certaines formulations les ont déroutés. En

revanche, la synthèse du Café participatif – qui aurait dû se faire en invitant les participants à consulter et commenter les éléments de synthèse récoltées après chaque question posée – a dû être reportée au lendemain, ce qui a sans doute quelque peu interrompu la dynamique et biaisé les réflexions du second jour.

La seconde demi-journée, consacrée à la restitution des divers travaux initiés par la CPCA en relation avec le monde universitaire a permis aux participants d'être confrontés à des pistes de réflexion complémentaires soit sur l'origine du problème de renouvellement, soit sur les solutions à y apporter. Ces apports sont venus de trois sources.

- L'exposé de Lucille Courtois a présenté une tentative expérimentale d'utilisation de la communication engageante pour améliorer la participation à des assemblées générales. Cette communication engageante, basée sur les propositions de Kiesler (cf. plus haut) repose sur l'idée que les personnes sont plus engagées quand elles sont actives que lorsqu'elles reçoivent passivement de l'information.
- L'exposé d'Antoine Boué rapportait une enquête effectuée par entretiens auprès de 5 associations d'éducation populaire. Il a mis en évidence quelques freins et ressorts à l'engagement des jeunes, pointant notamment la quête de sens de ceux-ci et le besoin de donner des espaces d'investissement clairement identifiables.
- L'exposé que notre équipe a fait présentait les résultats des travaux préliminaires au séminaire (cf. ci-dessus).

Malheureusement, le programme trop dense de l'après-midi a nécessité d'écourter les débats suite à ces présentations. Il était en effet prévu de profiter de la présence des participants au séminaire pour les faire réfléchir sur le projet d'une charte de valorisation de l'engagement associatif élaborée par un groupe de jeunes. Ce temps de réflexion qui fait largement écho aux préoccupations ou préconisations qui avaient émergé du Café participatif et des études préliminaires que nous avons conduites. Néanmoins cela a séparé les phases de présentation de la phase prévue d'appropriation par le groupe, ce qui peut expliquer pourquoi certaines des pistes évoquées dans les exposés ont été peu exploitées lors de la seconde journée.

Ce qui ressort globalement des présentations de la seconde demi-journée et des trop courts débats qui les ont suivies, c'est d'une part qu'il y a **deux niveaux auxquels peuvent être abordés les problèmes de renouvellement des instances dirigeantes** : i) celui des caractéristiques des structures ce qui implique leur « responsabilité » et donc la nécessité de travailler sur leur projet et leur gouvernance ; ii) le niveau des caractéristiques des individus, qui ont des modes d'engagement différenciés avec des actions plus ponctuelles, moins intégrées dans des structures établies, et plus tournées vers l'action à court-terme, ce qui implique d'adapter les opportunités d'investissement offertes par les associations.

D'autre part il ressort également qu'en ce qui concerne le contexte de l'engagement, il y a une **porosité entre la sphère de l'engagement associatif bénévole et la sphère du travail rémunéré**. Cette porosité s'exprime d'une part à travers le désir de mobilité entre les différents statuts (bénévolat/volontariat/salariat) répondant à la préoccupation de construire des parcours professionnels (pointé par l'étude rapportée par Antoine Boué ou les témoignages collectés par Véronique Bordes), et d'autre part à travers le besoin de reconnaissance et de valorisation de l'engagement associatif dans le monde du travail y compris non associatif (manifesté par le projet de charte de valorisation et les contenus des débats de la matinée). Il apparaît que cette préoccupation est encore plus grande chez les jeunes que chez les autres actifs, et l'on peut envisager qu'elle soit en décalage avec une absence de telles préoccupations chez les personnes retraitées.

3.3.2 Des problématiques fondamentales qui font débat

Dans les divers temps de débats de ces deux journées ont émergé plusieurs problématiques qui sont liées à cette question du renouvellement des dirigeants bénévoles : la disponibilité, la

sélection, la valorisation, les enjeux du rajeunissement, la tension entre volonté de rajeunissement et conservatisme, et le poids du traditionnel modèle hiérarchique.

3.3.2.1 La disponibilité des bénévoles

Un des arguments souvent opposé au refus d'implication bénévole est le manque de temps. Et il est vrai que la plupart des personnes qui sont investies dans le monde associatif, quand on les interroge, rapportent de multiples appartenances. Cette multiplicité d'appartenances diminue les possibilités d'investissement lourd sur une association particulière. Sans compter que, comme le pointe une des discussions, « *le bénévolat existe en dehors du monde associatif* ». Le bénévolat informel (par exemple l'aide à des voisins) qui demeure dans la sphère privé peut occuper un temps non négligeable, et créer des obligations avec lesquelles les activités associatives deviennent alors peu compatibles. Dans le monde du travail salarié, il existe aussi un investissement au-delà du temps de travail, qui est d'ailleurs souvent rapporté comme plus important pour les salariés d'association.

Chez les jeunes et ou les chômeurs, la précarité quant à l'emploi ou le caractère temporaire du statut étudiant, laissant peu de visibilité sur l'avenir, contribuent aussi à raccourcir l'horizon d'investissement. Dans ce contexte, il serait à vérifier si ce ne sont pas seulement ceux qui sont les plus optimistes quant à leur avenir (qu'importe d'où leur vient cet optimisme, qu'il soit dispositionnel ou qu'il vienne d'un capital social ou personnel important) qui ont la possibilité de s'investir sur du moyen terme, et non de manière ponctuelle, acceptant par là-même de s'engager dans les instances dirigeantes si le contexte y est favorable.

Enfin la mobilité géographique subie (par les jeunes en milieu rural, ou par les étudiants) en diminuant l'attachement au territoire sur lequel l'individu arrive, rend sans doute plus difficile un investissement à long-terme. Mais *a contrario*, elle facilite l'investissement avec une motivation sociale pour les personnes qui veulent reconstituer un réseau social sur un nouveau territoire.

3.3.2.2 La sélection des bénévoles

Une sélection volontaire et réfléchie versus incidente des bénévoles qui peuvent s'investir Pour la sélection incidente, on peut citer le rôle de la sollicitation directe, dont on sait pourtant qu'elle est nécessaire, puisque dans la plupart des cas, les bénévoles témoignent que c'est cette sollicitation directe qui les a amenés à s'engager. Et de fait, dans nombre d'associations, les administrateurs cooptent des professionnels des autres associations du champ avec lesquelles leur association travaille, ou la sollicitation se fait sur la base des relations amicales. Dans les deux cas, la question de la légitimité des administrateurs eu égard à la maîtrise de l'histoire de l'association ou de celle du champ d'action de l'association pourra entraîner une plus ou moins grande hiérarchisation informelle dans les conseils d'administration. Ce mode de 'recrutement' des bénévoles et des administrateurs contribue à augmenter l'entre-soi. Pour la sélection volontaire ou réfléchie, on peut mettre en avant ce témoignage de responsables associatifs ne voulant pas laisser un bénévole s'investir plus parce qu'ils le soupçonnaient de pouvoir troubler le fonctionnement de l'association. Par ailleurs, de nombreuses associations s'occupant de personnes en difficulté sociale pointent que les personnes qui sont elles-mêmes dans des difficultés (notamment psychologiques) doivent être évincées systématiquement. Ainsi, contrairement à une idée répandue parmi les 'militants' associatifs, le monde des associations n'est pas aussi inclusif qu'il y paraît de prime abord. Cet aspect exclusif peut être renforcé par les enjeux économiques (besoin d'efficacité) et les enjeux techniques (besoin de compétences spécifiques), ou encore tout simplement par le fait que les organisations n'ont parfois pas la ressource humaine (salariée ou non) nécessaire à l'intégration des bénévoles (Gontier & Dansac, 2012b).

Quand un de ces deux types de sélection intervient, on peut envisager que l'association aura encore plus de difficulté à renouveler ses instances dirigeantes en raison du manque de variété des réseaux de relations dans lesquels peut se faire la sollicitation.

3.3.2.3 La valorisation du bénévolat

La valorisation du bénévolat a un enjeu très particulier pour les jeunes qui sont dans un début de parcours, et dans la volonté d'augmenter leur employabilité. Le temps consacré aux activités associatives est en quelque sorte un investissement qui doit pouvoir être rentable, particulièrement dans une société où l'accès à l'emploi est fortement compétitif et le travail salarié fondamental pour l'autonomie. C'est dans ce contexte qu'il faut replacer la tentative par les jeunes d'élaborer une charte de la reconnaissance de l'engagement associatif qui a été discutée lors du séminaire.

Mais la valorisation a aussi un enjeu pour les associations elles-mêmes, à la fois lié à l'accroissement de l'action associative et à la difficulté de création d'emplois. Ainsi les associations voient cette valorisation comme une possibilité de lever des freins à l'investissement en temps des jeunes dans les associations.

Une des questions qui a émergé est celle de la cible de cette valorisation. De manière interne (au monde associatif), cette valorisation est déjà largement la règle, les expériences bénévoles étant prises en compte dans le recrutement des salariés. Le cadre associatif donne fréquemment l'opportunité à des bénévoles de créer leur poste ou de tester comme bénévole une activité qui pourra ensuite faire l'objet d'une salarisation. À l'externe, à l'échelle sociétale, cette valorisation existe déjà à travers des outils comme le portefeuille de compétences⁹, le passeport bénévole¹⁰, promu par France Bénévolat, le carnet de vie du bénévole¹¹ du CNOSF. Cependant il faut réaliser qu'à ce jour, ces expériences bénévoles sont encore peu prises en compte dans l'examen de candidatures dans le secteur privé non associatif (cf. Bougard et al., 2011, même si leur étude portait sur des profil déjà très qualifiés). Il faut aussi souligner que si les pratiques de valorisation se généralisent, le travail associatif s'en trouvera *de facto* modifié, puisque les associations devront pouvoir 'certifier' les expériences bénévoles (Dansac, Vachée, & Gontier, 2011b), ajoutant ainsi des tâches subalternes accentuant les procédures aux dépens des missions.

Le paradoxe qu'entraîne cette volonté de valorisation mérite d'être souligné puisqu'on retrouve de manière récurrente dans les discours l'importance subjective de la gratuité du geste bénévole difficilement compatible avec l'idée de lui donner une valeur permettant d'en tirer une contrepartie. Certains travaux de psychologie sociale sur l'engagement et la motivation laissent d'ailleurs penser que cette valorisation pourrait avoir des effets pervers quant à l'appropriation psychologique du projet associatif et de ses valeurs. Dans la théorie de Kiesler, le bénéfice tiré du bénévolat allègerait le coût de l'acte bénévole, le rendant moins engageant (toutes choses égales par ailleurs) que lorsqu'il est ne procure pas de bénéfice. Dans la perspective de Deci & Ryan, la perspective de rétributions, si elle devient subjectivement trop importante pour l'individu, peut faire changer la motivation intrinsèque en motivation extrinsèque, dont on sait qu'elle est plus fragile puisque dépendante de l'accès à ces rétributions.

3.3.2.4 Les enjeux du rajeunissement

À la question comment faire venir des jeunes dans les associations, un participant a répondu pourquoi en faire venir. L'enjeu de la mixité générationnelle, du rajeunissement des

⁹ http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Portefeuille_competences_2011.pdf

¹⁰ <http://www.passeport-benevole.org/>

¹¹ http://franceolympique.com/art/160-carnet_de_vie_du_benevole.html

associations est certes important. Faire venir des jeunes est considéré par les associations à la fois comme une garantie de pérennité de l'association et comme une chance d'amener de l'innovation dans l'association. Le sentiment que les associations ont du « *mal à capter les jeunes* » ou à les retenir amène à se questionner sur le vieillissement du monde associatif.

Pourtant le monde associatif se renouvelle déjà et se rajeunit par le foisonnement d'associations qui sont créées, et notamment par celles qui sont créées spécifiquement par des jeunes. Ceux-ci effectivement voient leurs sentiments de contrôle et d'efficacité augmenter bien plus en créant de toutes pièces l'outil qui va leur permettre d'influencer la société. Cela leur permet de consolider leurs valeurs par le questionnement collectif sur celles-ci, ce qu'ils préfèrent à la dilution dans des projets associatifs déjà existants, éventuellement ayant une inertie forte de par les traditions et l'histoire qui y existent. Cette question du sentiment d'efficacité atteint par la réalisation peut éventuellement être reprise à leur compte par les mouvements associatifs anciens, à travers la possibilité de donner des espaces d'initiative où des jeunes pourraient voir leur projet se réaliser un peu comme dans une pépinière d'entreprise (c'est par exemple ce que tentent de faire la Ligue avec les Juniors Associations, ou les Francas avec les ATEC).

3.3.2.5 Une tension entre volonté de rajeunissement et conservatisme

Malgré cette perspective d'apports innovants nécessaires à l'association, il émerge des débats une tension paradoxale entre la volonté de rajeunissement d'une part, et le désir de maîtriser le projet, d'en garantir l'intégrité. De ce désir de contrôle, on peut déduire que seuls les anciens maîtrisent le projet associatif et sont garants des valeurs originelles portées par l'association. Ainsi la notion de transmission, souvent vue par les seniors comme le fait de léguer à des nouvelles générations une sorte d'héritage associatif, où l'intergénérationnel servirait plus cet objectif d'héritage qu'un véritable enrichissement réciproque et égalitaire. Dans cette perspective, certains participants ont insisté sur la nécessité de produire des écrits pour entretenir la mémoire de l'association. Les dispositifs de tuilage, qui facilitent la transmission, peuvent ainsi devenir en quelque sorte des outils de contrôle social empêchant finalement l'innovation dans le projet associatif.

Au cours des échanges, une jeune femme s'est d'ailleurs sentie obligée de rappeler que « *la transmission peut être à double sens* », redonnant à celle-ci le sens d'un apprentissage réciproque. Effectivement, les débats ont pointé que donner l'histoire aux nouveaux arrivants, pouvait avoir un rôle prescriptif et normatif, ou simplement une fonction indicative. On peut utiliser la mémoire pour que l'histoire de l'association soit reproduite à l'identique y compris dans le fonctionnement, soit la fournir pour que les gens puisse faire évoluer l'association.

Sur le plan de l'appropriation psychologique du projet associatif, on a affaire à un processus différent, selon qu'on soit dans l'adhésion au projet de l'association, et aux valeurs qu'il porte (insertion dans un programme), ou qu'on soit dans l'interrogation sur les missions de l'association, et ses réorientations éventuelles (construction de projet).

L'importance accordée à la nécessaire cohérence dans l'action de l'association et à la préservation du projet associatif initial, entraîne au sein de l'association des différences de légitimité associées à la maîtrise de l'histoire de l'association, à sa mémoire. Ces différences de légitimité peuvent donner une forme de pouvoir particulière aux 'anciens', et entraîner une hiérarchisation de l'association et éventuellement une inertie aux changements qui ne peut qu'être néfaste au rajeunissement des instances dirigeantes.

3.3.2.6 Le poids des modèles hiérarchiques traditionnels

On a observé au cours des échanges une relative difficulté à envisager de réels changements de gouvernance, avec un modèle de la gouvernance verticale très prégnant. Les acteurs associatifs sont nombreux à rester persuadés que le dépôt des statuts en préfecture exige certes

deux noms, mais aussi la répartition des deux fonctions de président et trésorier¹². Si la possibilité de co-présidence est connue de certains, elle est souvent exclue *a priori* car considérée comme ne permettant pas une bonne assise de la responsabilité, et poserait des problèmes de lisibilité, de manière interne à l'association comme en externe vis-à-vis des partenaires. Cela étant, des témoignages confirment les difficultés techniques rencontrées par les associations ayant opté pour des présidences collégiales lors de leur création, que ce soit au moment de l'enregistrement en préfecture ou lors de la création d'un compte en banque.

Dans les enregistrements, les modes de gouvernance alternatifs (co-présidence collégiale, tirage au sort) font l'objet d'un fort scepticisme, et la transmission d'un temps du débat participatif à l'autre montre de fortes résistances par rapport à ces possibilités : ces solutions sont soit écartées du compte rendu des débats antérieurs, soit traitées avec une réserve plus grande encore.

Si certains prônent le consensus et parfois même l'inscrivent dans les statuts, d'autres considèrent comme plus démocratique le fait que certains puissent être en désaccord avec les décisions qui sont prises dans l'association. Si l'on peut envisager que ces désaccords sont garants de la diversité dans l'association (essayer à tout prix de les supprimer amènerait sans doute de l'exclusion), il faut réaliser que la motivation et donc l'investissement ne peuvent être aussi importants dans des projets que l'on n'a pas choisis, même s'ils résultent d'une décision majoritaire démocratique. Une des principales caractéristiques du bénévole étant sa liberté à quitter l'association, le manque de motivation à l'égard de projets avec lesquels il n'est pas en accord peut être un moteur d'une auto-exclusion de l'association. Ainsi les formes que prend la démocratie dans l'association influencent largement les modes d'investissement des membres.

¹² Ceci s'est manifesté autant lors de la soirée PNRCQ que dans les discussions du Café participatif REBDA

4 Récapitulation des leviers et manières d'agir

4.1.1 Quelques phénomènes qui influencent les investissements individuels

Au regard des travaux que nous avons évoqués, et des témoignages que nous avons collectés, on peut faire un petit inventaire de phénomènes dont on peut penser qu'ils influencent l'engagement des individus :

- Plus on se sent compétent et/ou légitime, plus on est encapacité à choisir ou agir.
- Plus on choisit, plus on est engagé.
- Plus on agit et plus on a été libre de le faire, plus on est engagé.
- Plus on voit les résultats de ses choix et de ses actions mener au succès, plus on est encapacité à encore plus choisir ou agir.
- Plus on voit les décisions que l'on prend être sans effet, moins on est encapacité.
- Plus une organisation est petite, plus il est facile d'y voir les effets des choix qu'on y fait ou des actions qu'on y mène individuellement, et plus ces choix et actions sont de nature encapacitante.
- Plus on est fier de l'action de son association, plus on intègre son appartenance à son identité.
- Quand on embarque dans une aventure associative, on se convertit plus qu'on ne construit les valeurs, et cela ne donne pas le même engagement.
- Plus on en fait, moins on laisse de place aux autres pour qu'ils en fassent.
- Plus on grossit, plus il y a de chances d'avoir de la variété (avec les risques que cela comporte en terme de diversité des valeurs)
- Plus une organisation grossit, plus elle a tendance à (et besoin de) se hiérarchiser.
- Plus on se hiérarchise, plus les gens qui sont éloignés de la décision ont tendance à s'en sentir dés-impliqués.
- Plus on délègue, moins on a besoin de s'investir, que ce soit du côté de ceux qui possède le pouvoir ou de celui qui le concède.
- Plus on délibère, plus on crée du sens commun au choix et à l'action.

4.1.2 Des pistes différentes selon les organisations

La variété des associations et de leurs modes de fonctionnement interdit bien entendu d'envisager des recettes qui s'appliqueraient à toutes, ce que les participants au séminaire de réflexion ont d'ailleurs pointé. On peut aussi penser que les pistes qui ont été envisagées lors de ces travaux ne correspondant pas à toutes les tailles d'association. Mais une autre façon d'aborder l'inventaire des préconisations qui pourrait résulter de ce séminaire consiste à envisager que les problèmes de renouvellement des instances dirigeantes et leurs enjeux dépendent du fonctionnement de l'association. Une modélisation de ces enjeux, et des ressorts d'engagement sur lesquels l'organisation peut miser pour y faire face est présenté à la figure suivante.

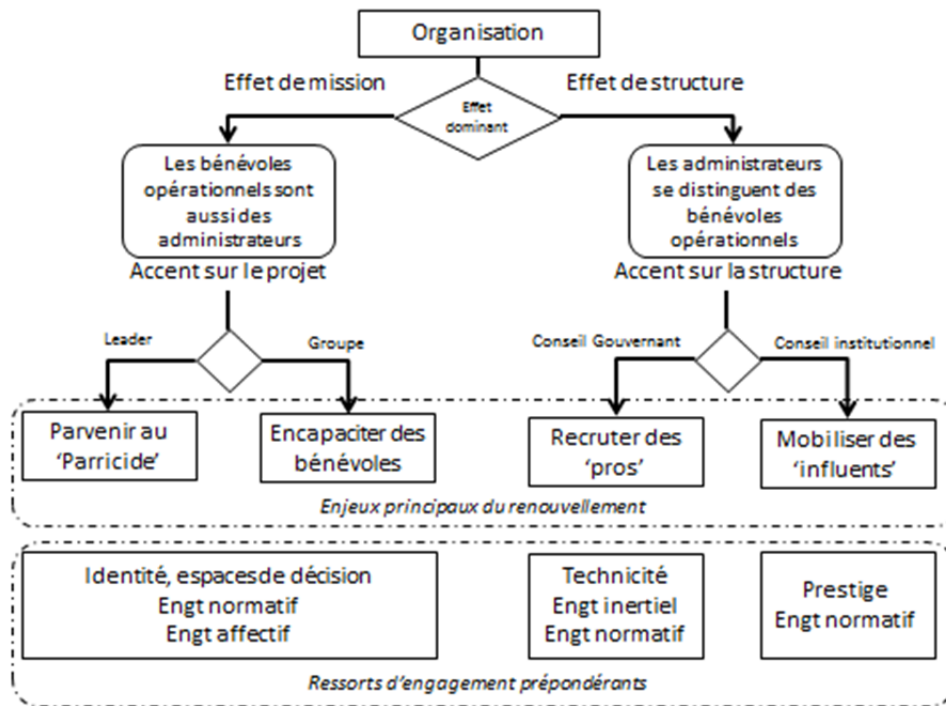


Figure 4 Enjeux du renouvellement et des ressorts d'engagement en fonction des dimensions structurelles

Il y a des associations dans lesquelles ne se pose pas du tout la question du renouvellement à leur tête, soit parce qu'elles sont prestigieuses, soient parce qu'elles sont au cœur d'enjeux politiques particuliers. Dans ces deux cas, l'accès à leur gouvernance peut présenter un attrait suffisant pour des personnes engagées dans un parcours d'ambitions professionnelles et/ou politiques. Dans ces cas-là, l'organisation est proche des situations qui sont décrites dans les modèles de Mathiasen et de Wood, et l'association a tout intérêt à varier les 'provenances' de ses administrateurs afin de se constituer autant d'antennes et de réseaux éventuels d'influence. Ainsi le renouvellement des dirigeants – en l'occurrence ici celui des administrateurs – peut servir les intérêts de l'association, notamment la pérennité de son modèle économique, par la sollicitation directe de potentiels partenaires financiers à participer aux instances. On est là dans les configurations correspondant aux organisations où l'accent est mis sur la structure (branche droite de l'arbre décisionnel du schéma), ayant des instances de directions correspondant aux conseils gouvernants ou institutionnels décrits par Mathiasen. En plus de la recherche de prestige ou de leurs motivations carriéristes¹³, les personnes sollicitées peuvent être sensibles aux valeurs portées par l'association. Une explicitation ou un rappel de ces valeurs peut permettre de favoriser l'engagement normatif. Dans le cas où l'on coopte dans le CA des professionnels d'associations ou organismes partenaires, un engagement inertiel peut se mettre en place : i) si la technicité de ces professionnels s'exerce dans leur participation à la décision (augmentant ainsi leur sentiment d'efficacité personnelle), ii) d'autre part si les actions mises en place conjointement sont suffisamment récurrentes et présentent un intérêt pour les parties prenantes dont ils sont issus. Dans tous les cas, cet engagement inertiel est facilité par un climat de bonne qualité dans les échanges, et éventuellement des moments particuliers de convivialité.

¹³ Notons que cette appellation n'est pas connotée négativement dans le modèle de Clary et al., puisque ces motivations correspondent à l'aspiration à mettre en cohérence leurs actions bénévoles avec les activités ou objectifs professionnels.

4.1.2.1 Pour les associations qui ont des bénévoles opérationnels

Les questions se posent de manière très différentes quand on a des bénévoles mais que ceux-ci ne rejoignent pas les instances dirigeantes. Les problèmes de renouvellement divergent alors selon qu'on a affaire à des instances composées de leader prenant une place importante dans l'organisation, ou selon que l'on soit dans une configuration de groupe dirigeant (cf. branche gauche de l'arbre décisionnel). Les ressorts principaux dans ce type de configurations sont ceux des processus identitaires, de l'engagement normatif (autour des valeurs), et de l'engagement affectif (attachement à l'organisation), mais ils doivent être actionnés dans un contexte laissant des espaces de décision et non seulement d'action de façon à augmenter le sentiment de contrôle qu'ont les bénévoles.

Dans le cas de leader occupant un fort espace dans les décisions et les actions de l'association, l'enjeu est de « parvenir au parricide » (par référence à l'hypothétique besoin de tuer symboliquement le père pour s'émanciper, énoncé par les psychanalystes). L'engagement inertiel de certain(e)s président(e)s, que ce soit parce qu'il (elle) apprécie cette position de pouvoir ou parce qu'il (elle) a le sentiment de ne pas avoir le choix et de ne pas voir la relève arriver, est parfois tellement fort que leur leadership continue d'occuper l'espace. Cela peut décourager de potentiels bénévoles de prendre leur place dans l'administration de l'association.

Si les instances dirigeantes sont un peu plus collectives, mais qu'elles sont vieillissantes, qu'elles peinent à impliquer de nouveaux membres ou qu'elles veulent simplement préparer le renouvellement, les freins potentiels peuvent être moins puissants. Cependant quand le groupe des dirigeants est fortement identifiable et soudé, il peut donner (involontairement) l'image d'un groupe peu accessible à de nouveaux. Dans ce cas, les freins et leviers restent malgré tout similaires.

Diminuer la représentation de la lourdeur des tâches associées aux responsabilités constitue une manière d'alléger ce frein que l'on sait important pour les bénévoles. On doit pour cela définir plus précisément ces tâches en inventoriant ce que font les dirigeants actuels. Cela permet à de potentiels candidats de mieux appréhender leur 'légitimité' (souvent pointé dans les discours de bénévoles) à envisager ces responsabilités. Cela permet aussi d'envisager quelles compétences on va pouvoir exercer ou acquérir.

Cette **clarification** et la **démystification des rôles des dirigeants** ont pour avantage d'augmenter la transparence du fonctionnement, ce qui peut donner des arguments supplémentaires à l'association dans les partenariats éventuels. Cela peut aussi être un enjeu de la réflexion même sur le projet associatif et sur l'adéquation de la structure qui le porte aux missions qu'il se donne (cf. plus loin).

Alléger la charge liée à une responsabilité réduit aussi ce frein à l'engagement. Pour cela, on peut dans les associations employeurs confier un certain nombre de tâches identifiées des traditionnels membres du bureau ou à un (des) salarié(s), en lui donnant éventuellement délégation. Avantages : cela diminue le besoin de disponibilité temporelle pour les bénévoles, et permet de donner plus d'autonomie aux salariés. Risques : que les salariés soient obligés de compenser la relative défection des bénévoles dirigeants ; quand la délégation porte sur la représentation extérieure (un rôle souvent attribué au président), que les partenaires de l'association soient « frustrés » de ne pas avoir affaire à un « élu » (ce discours s'entend chez des élus de collectivité).

La piste de **la formation des bénévoles** permet de rendre plus efficaces ceux qui s'engagent (et en augmentant leurs compétences, cela peut alléger leurs tâches à responsabilité constante), mais elle risque d'entraîner une spécialisation des bénévoles ainsi formés, et éventuellement une hiérarchisation (entre ceux qui le sont et les autres), voire une technicisation encore plus importante des tâches assurées par les bénévoles administrateurs.

Diviser les responsabilités permet d'alléger la charge de chacun, d'augmenter le nombre de personnes véritablement impliquées dans l'association, et de laisser des espaces d'engagement plus facilement accessibles à de nouveaux bénévoles. Le risque est la perte de visibilité, et dans le cas de nécessité d'une identification par l'extérieur (les élus locaux, les partenaires), le risque de confusion, voire de pressions extérieures pour la lever.

Cette division des responsabilités peut passer par exemple par la mise en place de co-présidences, avec une délimitation du périmètre de responsabilités, et de manière plus générale par un **portage plus collectif des projets**, qui certes rend encore plus nécessaire une bonne communication interne, mais permet de multiplier les personnes investies. Il est bien entendu que cette division des responsabilités a comme contrepartie la nécessité de coordination, et qu'il faut éviter autant que possible que cette coordination amène à une hiérarchisation dans l'action de l'association.

Le **tuilage des responsabilités** permet à ceux qui envisagent de s'investir de ne pas éprouver le frein des compétences nécessaires, et d'envisager l'acquisition dans l'action de ces compétences. Il augmente l'engagement inertiel (de par l'implication dans la décision et l'action) mais également l'engagement normatif (une fois identifié comme successeur, on peut difficilement quitter une organisation). Mais ce levier à prendre des responsabilités, l'accompagnement, possède une contrepartie, le blocage dans le renouvellement par des apports extérieurs véritablement novateurs ou par des personnes impliquées mais un peu en marge dans l'association. Dans les cas où ce tuilage s'accompagne d'un processus de cooptation et non d'un processus démocratique, ce tuilage peut être un frein à l'investissement des bénévoles ou des membres qui ne sont pas au cœur des réseaux relationnels permettant d'être coopté. Certains participants évoquaient l'intérêt du **repérage des éléments dynamiques** et de leur **sollicitation directe en amont** (là encore avec un processus de cooptation). De fait, cette démarche permet d'assurer l'encapacitation par le simple fait d'être déclaré légitime par ceux qui ont déjà des responsabilités. Il reste que si ce repérage dépend des personnes qui ont déjà le pouvoir dans l'organisation, le risque est de reproduire les fonctionnements antérieurs et de diminuer les capacités d'innovation, en plus de diminuer le sentiment de contrôle des autres membres et la potentialité de leur investissement.

La piste de l'**augmentation du caractère démocratique** du fonctionnement de l'association est celle qui a été le plus souvent citée dans les débats. Cette augmentation peut passer par l'éventuelle ouverture du CA à tous les membres voire à des membres extérieurs de nature à encapaciter ces personnes quant à leur potentiel investissement. Selon nous, elle doit passer avant tout par une tentative de donner plus de choix (aux bénévoles), plus de participation aux décisions. Comme on l'a vu dans la première section de ce rapport, choisir et décider sont des actes qui renforcent l'engagement, et qui permette de plus de mieux s'approprier les actions de l'association et son projet.

Faire choisir mais aussi **permettre d'agir** (en prenant progressivement des responsabilités) peuvent ainsi être considérés comme des manières de préparer l'accès aux instances dirigeantes, par la double voie de l'encapacitation par l'action et de l'appropriation du projet associatif. Il faut donc mettre en place des espaces d'initiatives pour de potentiels bénévoles, dans lesquels ils auront la liberté d'amener une contribution significative, hors des cadres et des actions déjà établis dans l'action. Cela implique de donner les règles de l'investissement possible. Un des coûts de cela, le besoin d'organisation, et l'acceptation du risque de propositions n'allant pas dans le sens du projet associatif et de ses valeurs.

À défaut de cette participation, il a été suggéré d'augmenter la **transparence du fonctionnement** et notamment des processus de décision, la qualité de la **communication interne** étant conçue comme un des critères de la démocratie associative. L'avantage de cette transparence est qu'elle permet à ceux qui ne sont pas directement impliqués dans la décision d'avoir un sentiment de contrôle minimal par le fait de posséder au moins les informations qui

ont présidé aux choix. Le revers peut en être le coût de cette communication et de l'explicitation, voire de la reddition de comptes. Certains responsables associatifs ayant parfois le sentiment de passer plus de temps à expliquer ce qu'ils ont fait comme choix ou comme actions qu'il ne passe de temps à l'action même.

L'**interrogation sur le projet associatif** et ses fondements, en supposant qu'elle puisse impliquer autant de parties prenantes (membres et bénéficiaires) et qu'elle soit collective, permet l'adhésion aux valeurs, car elle oblige à la co-construction. Cette interrogation agit donc sur le ressort identitaire mais aussi attachement à l'organisation et donc engagement affectif. Elle peut aussi participer à la construction d'une **multiplicité d'espaces d'engagement** possibles ou de **niveaux d'engagement** potentiels.

Certaines de ces pistes peuvent se réaliser par la voie **réglementaire**, par ajustement des statuts ou des textes qui régulent le fonctionnement de l'association. La **limitation des durées des mandats** permet à ceux qui envisagent de prendre des responsabilités de se projeter sur un temps plus court, et donc peut faciliter la décision de s'investir. Elle possède en revanche le risque de donner le sentiment aux responsables de ne pas pouvoir imaginer un changement à long terme. Cette limitation des mandats ne peut être pleinement efficace que si elle est associée à la contrainte du **nombre de mandats** (au moins des mandats successifs) si on se fixe comme objectif de faciliter la rotation des responsabilités.

La **création de commissions**, à la condition que celles-ci aient un véritable pouvoir et une relative autonomie, revient à mettre en place une participation de niveau 7 selon Arnstein, avec ce que cela entraîne comme bénéfice sur l'engagement des membres de l'association. Cependant il faut veiller dans ce cas à ce que ces commissions ne soient pas un simple lieu de reproduction du modèle hiérarchique habituel, ce qui peut s'observer dans certaines associations, où un petit nombre d'individus (parfois même un seul) porte la réflexion et l'action de la commission.

Le **fonctionnement avec des collègues**, si les administrateurs d'un même collège travaillent ensemble, leur permet de se retrouver entre semblables et d'amoindrir les différences de légitimité à l'intérieur d'un collège, cependant il faut veiller à ce que l'articulation entre les collèges soit bonne et que leurs poids respectifs soient suffisamment équitables. Il y a en effet un risque non négligeable que le fonctionnement en collèges rende plus saillante la diversité des appartenances, cristallise des identités groupales à l'intérieur de l'association et provoque ainsi des confrontations de groupes.

L'**imposition de la parité**, souvent proposée pour faciliter l'accès aux responsabilités des femmes, pose parfois problème dans des contextes où la proportion de personnes des deux sexes est très inégale. On a entendu dans les débats que l'obligation de parité était contestée. De fait, cette obligation pourrait évincer des bonnes volontés, voire entraîner des problèmes de légitimité comme cela a parfois été observé dans les contextes de discrimination positive. Certains pointent que cette obligation de parité ne permet pas de s'assurer de la mixité générationnelle voire de la mixité sociale des instances dirigeantes qui sont des enjeux tout aussi forts que celui de la mixité de genre.

La **limitation par les statuts de l'âge** auquel on peut accéder aux responsabilités (que l'on trouve dans certains mouvements de jeunes, comme le MRJC où la limite est posée à 30 ans, et dans de rares associations, où généralement la limite est beaucoup plus élevée) est un outil efficace pour favoriser le rajeunissement des instances. Cela permet d'éviter qu'un dirigeant ne se sente forcé de renouveler son mandat quand il ne perçoit pas de successeurs potentiels. Si le projet associatif est suffisamment attractif et mobilisateur, il y a fort à parier que les sièges libérés par la limite d'âge instituée trouvent des occupants. L'inconvénient de cela est que les personnes atteintes par la limite d'âge pourraient voir cette limite comme une opportunité de se désengager de l'association, et ceci d'autant plus si elles éprouvent un fort besoin de contrôler ou d'influencer l'action associative.

On peut évoquer aussi l'institution d'une **rotation des responsabilités**. Si l'on ne se représente pas les tâches de dirigeants comme nécessitant des compétences hors du commun, la rotation de ces tâches, y compris par leur **affectation par tirage au sort**, peut constituer une manière de responsabiliser les administrateurs, les amenant à changer le regard sur les fonctions de dirigeants en considérant comme un « *devoir naturel* » le fait de les assumer. De plus le tirage au sort permet de régler en partie les problèmes de mixité en assurant tout du moins une relative représentativité statistique.

Les pistes qui diminuent la charge des dirigeants ou qui permettent de fonctionner de manière plus collective, en jouant sur l'engagement affectif, peuvent contribuer à faire que les tâches de dirigeants soient plus épanouissantes et vécues de manière plus positive. Et il y a là un enjeu non négligeable, puisqu'il ressort souvent des témoignages dans le milieu associatif que ces tâches de dirigeant sont perçues comme pénibles par ceux qui ne les assument pas. Si elles étaient mieux vécues, cela permettrait sans doute d'en véhiculer une image plus attrayante, faisant des dirigeants en responsabilité des **modèles positifs** plutôt que des repoussoirs. Dans un cadre qui en plus serait teinté d'une bonne dose de convivialité, cela pourrait **donner envie d'assurer la relève** à ceux qui sont susceptibles de le faire.

Pour que cette envie de prendre la relève se développe, il est selon nous important de tenter d'**éviter la hiérarchisation entre administrateurs et bénévoles opérationnels**. Une trop grande distance des administrateurs vis-à-vis des réalités du terrain du bénévolat peut les amener à ne plus être conscients de ce que fait réellement leur base opérationnelle. Le corollaire de la hiérarchisation est que les bénévoles opérationnels ont plus de difficultés à s'identifier à ceux qui prennent des responsabilités de dirigeants. Il faudrait donc que les administrateurs veillent à être unis dans l'action concrète de l'association avec les autres bénévoles. Ceci faciliterait la communication avec la potentielle relève et jouerait notamment sur les processus identitaires et sur l'encapacitation par le modelage.

4.1.2.2 Pour les associations en manque de bénévoles

En ce qui concerne les associations qui n'ont pas assez de bénévoles opérationnels (toutes branches confondues), les problèmes peuvent là encore être différents selon leur taille et leur fonctionnement. Dans les petites associations¹⁴, quand on n'a pas assez de bénévoles, « on ne fait pas », « on repousse », ou encore « on réduit les missions ». Ce qui peut être gênant c'est de « ne pas respecter ses engagements moraux », de « briser la relation client » (le contrat de l'adhérent), car l'association peut avoir des responsabilités morales et financières. S'il n'y a pas de bénévoles, « c'est qu'il n'y a pas de but » (ou plus de but) qui parvienne à fédérer, donc « pas de raison d'être de l'action ». Parfois les associations qui ont des problèmes de renouvellement des instances dirigeantes ont avant tout des problèmes de renouvellement de leurs bénévoles, voire carrément de leurs membres/adhérents, ou pire de leurs usagers/bénéficiaires. Dans ce cas-là, l'interrogation sur le projet associatif lui-même, et sur sa viabilité sur le territoire où l'association est implantée est la piste principale à indiquer.

Pour s'investir en tant que bénévole, il faut être informé et considérer positivement les valeurs défendues par l'association, les projets qu'elle porte, ou encore y entrevoir un lieu d'expériences sociales positives, ou d'acquisition de savoirs de quelque sorte. Mais hormis les personnes déjà bénévoles qui sont sujettes à mobilité géographique, rares sont celles qui recherchent spontanément des opportunités de faire du bénévolat. Le premier déclencheur identifié reste le fait d'avoir été sollicité, souvent par un proche, ce qui n'exclut pas que dans l'acceptation les mêmes correspondances doivent être trouvées. Un enjeu fondamental est

¹⁴ Nous rapportons dans ce petit passage des propos recueillis auprès de responsables associatifs à l'occasion d'un séminaire sur l'engagement des bénévoles.

donc d'arriver à faire venir au bénévolat des personnes qui sont simples adhérents de l'association, voire ses bénéficiaires (ex. les spectateurs d'un événement organisé par l'association).

Afin de lever le problème de l'information, la piste de la **communication interne** aussi bien qu'**externe**, est souvent évoquée, avec son cortège d'outils pour les supports papiers comme les supports électroniques (sites internet, médias sociaux grand public, blogs). On souligne qu'il faut adapter les outils aux publics visés, particulièrement s'il s'agit d'attirer des jeunes. Il ne faut cependant pas céder à la tentation de la recette miracle, puisque la communication ne règle pas tout dans un monde où l'information est de plus en plus facile à diffuser, et de ce fait surabondante (Vachée & Dansac, 2011). D'ailleurs, sans utilisation conjointe des autres pistes de développement du bénévolat, l'association risquerait de faire des déçus plus que des adeptes, en informant sans pouvoir ensuite répondre à des bonnes volontés potentielles.

Pour compenser la surabondance d'informations et d'appels à mobilisation, on peut privilégier les **appels ciblés**, en utilisant des structures que les potentiels bénévoles fréquentent souvent (espaces jeunes, PIJ, ou encore associations culturelles particulières, maisons des associations). Un des inconvénients est que ces lieux sont souvent déjà beaucoup sollicités par ce type de demande et que de ce fait, la communication pour être efficace se doit quasiment d'adopter les techniques du marketing. On peut aussi faire **appel aux réseaux** et mobiliser par l'intermédiaire des partenaires, des fédérations. Enfin la captation de nouveaux bénévoles peut être confiée à des **bénévoles en charge de l'accueil** des nouveaux adhérents, voire de l'accueil du public sur les événements organisés. Elle peut aussi se faire par sollicitation dans le cadre d'un système de **parrainage des nouveaux venus** par des bénévoles déjà actifs.

À défaut de parvenir à 'capter' de nouveaux bénévoles en interne ou par les réseaux, les associations ont aussi la possibilité de **faire appel à de la main d'œuvre bénévole temporaire**, grâce à des annonces auprès d'agences de moyens locales, ou auprès du réseau de France Bénévolat. Il faut alors veiller à ce que le bénévolat ne soit pas instrumentalisé et utilisé pour compenser une défaillance des moyens humains (notamment salariés) de l'association qui serait due à des problèmes structurels voire à une absence de viabilité de l'association.

Si cette information est bien faite et permet de susciter des vocations, la réponse aux bonnes volontés déclarées doit aussi faire l'objet d'un aménagement de l'organisation interne de l'association afin de faciliter l'accueil des nouveaux bénévoles.

Cet accueil nécessite la **clarification sur le rôle des bénévoles**, et peut être une occasion pour l'association de gagner en transparence de fonctionnement. On doit aussi être en capacité d'énumérer les opportunités d'investissement afin de donner le choix aux éventuels candidats au bénévolat. Afin de lever les freins habituels à l'investissement, on peut miser sur l'**allègement de la charge** des tâches bénévoles, en délimitant plus finement le périmètre des responsabilités. Le **portage collectif des projets** rend certes nécessaire une bonne communication (dont la qualité peut contribuer à la convivialité de l'association) mais permet aussi cette allègement de la charge. Enfin on peut aussi inciter par une **information sur les bénéfices** que tirent les bénévoles de leur activité, en terme de compétences acquises voire de **possibilités de formation** au sein de l'association.

Pour faciliter l'investissement du plus grand nombre, on peut veiller à la **multiplication des opportunités d'investissement** pour de simples adhérents. Cela passe par un inventaire des tâches possibles, éventuellement par leur segmentation. Dans cette démarche, il faut faire attention à l'atomisation des tâches, et veiller à ce que les opportunités ne se transforment pas en autant de missions non significatives et non engageantes pour ceux qui les mènent (cf. Dansac et al. sur les agences de moyens). Dans le cas où l'on offrirait des tâches « élémentaires », où le lien avec le projet associatif et ses valeurs est difficilement perceptible,

il faut s'assurer par une information adéquate ou un accompagnement de restaurer une vision globale du projet. Cela peut aussi passer par la **définition d'espaces d'initiative** où les adhérents qui souhaiteraient s'investir auraient la possibilité de proposer leur projet, et d'être soutenu par les bénévoles déjà actifs dans leur mise en place.

Une bonne **connaissance individualisée des adhérents** permet éventuellement le **repérage** et la **sollicitation des compétences spécifiques** de ceux-ci, ce qui permet en interne non seulement d'accorder une certaine reconnaissance à ces compétences mais aussi de pointer auprès de leur détenteur la possibilité de, voire la responsabilité à, les transmettre. Cette connaissance individualisée est bien entendu d'autant plus difficile que l'association est grande, mais c'est aussi dans ce cas qu'elle la plus importante. Cette interconnaissance permet de lever l'anonymat, contribue à introduire de la convivialité, et facilite les processus identitaires comme l'engagement affectif.

Nombre de ces démarches peuvent être assurées par le **parrainage** vis-à-vis des nouveaux venus, voire des simples adhérents qui ne sont pas encore bénévoles, ou encore par la **désignation d'une personne responsable de l'accueil** (voire de plusieurs). En effet, un des leviers pour la prise de responsabilités, c'est d'accompagner les personnes au sein des associations pour qu'elles en comprennent le fonctionnement et pour leur donner envie de contribuer à l'action associative. Il faut alors apporter un soin particulier à la définition des rôles de ces personnes qui seront une interface entre les adhérents et les associations, le simple sens du contact et un caractère chaleureux n'étant pas des garanties de la bonne réalisation de cet accompagnement. Il faut également veiller à ce que ces personnes ressources ne soit pas dans une transmission normative de la mémoire de l'association et de son fonctionnement (cf. ci-dessus la tension conservatrice).

Enfin on doit parvenir à l'**augmentation de l'implication dans les décisions** pour les simples usagers, laquelle ne peut que bénéficier au fonctionnement démocratique de l'organisation, et transformer de potentiels consommateurs passifs des services de l'association en acteurs de celle-ci. Pour cela, on doit solliciter aussi souvent que possible leurs avis sur des orientations qui auront un réel impact sur leur pratique dans l'association, et susciter la réflexion sur les différentes options en la reliant au projet associatif et à ses valeurs. Cela nécessite parfois aussi de reconsidérer les « bénéficiaires » comme des acteurs potentiels, ayant leur mot à dire sur l'action associative, pouvant parfois être impliqués *a minima* dans des démarches de participation de niveau 6 à l'intérieur de l'association.

4.1.2.3 Pour un renouvellement du monde associatif

Une piste de réflexion supplémentaire qui n'a pas été envisagée dans les travaux du séminaire de réflexion, et que l'on ne retrouve presque jamais dans les discours du monde associatif, c'est la piste de la limitation de la durée. En effet, il est possible de fixer dans les statuts une **durée de vie limitée pour l'association**. Si cette option ne donne pas la garantie d'un renouvellement des instances dirigeantes de l'association, elle donne tout du moins la certitude que le projet associatif ne subira pas les effets négatifs de la croissance de l'association et du vieillissement de celle-ci et de ses bénévoles. C'est une mesure qui assure également que la préoccupation pour la pérennité de la structure ne prendra pas le dessus sur l'intérêt pour sa mission. Programmer un terme à l'association permet également de mieux circonscrire son projet, à la fois dans son ampleur et dans ses échéances. Dans ce cas, se pose la question de la transmission non du projet associatif, mais des produits de l'activité de l'association (s'il en existe) au moment de sa mort programmée. Ce type de mesure permet d'envisager que le renouvellement et le rajeunissement de l'action associative reposera sur la possibilité qu'émergent de nouveaux projets associatifs, avec ce que cela implique de construction et de négociation entre les associés des valeurs qui seront portées et de la manière de le faire.

4.1.2.4 De la place que font les uns aux autres...

Au regard de ce qui a été pointé sur l'engagement des bénévoles et sur la participation, il apparaît que la problématique du renouvellement doit aussi être considérée comme une question d'espaces des possibles en termes de prise de décision et d'actions (cf. schéma suivant). Dans la modélisation théorique qui est proposée, nous raisonnons sur deux espaces celui des décisions prises et celui des actions menées. Nous entendons par **espace des décisions** l'ensemble des choix qui doivent être faits pour le fonctionnement de l'association et la mise en œuvre de ses actions. L'**espace des actions** est l'ensemble des tâches qui doivent être réalisées pour mettre en œuvre ces décisions et assurer le fonctionnement et la réalisation des missions de l'organisation¹⁵. Ces deux ensembles sont postulés *a priori* comme fixes, mais il faut bien entendu rester conscient que ce n'est qu'une commodité de raisonnement, puisque des décisions dans l'association peuvent augmenter l'espace des actions, ou des contraintes dans l'action peuvent augmenter l'espace de décision¹⁶. Dans cette modélisation, le chevauchement des deux espaces spécifie qu'une part des décisions se fait dans l'action. Ces espaces sont considérés comme des champs où la place prise par un acteur est indisponible aux autres. Mais comme en matière de pouvoir, l'espace occupé par un acteur est aussi un espace que lui ont « cédé » les autres. Ainsi, si dans une association le président est le seul décisionnaire alors qu'il y a des salariés et d'autres bénévoles qui exécutent, ceux-ci sont bien aussi acteurs de cette situation en ne s'imposant pas dans le processus de décision.

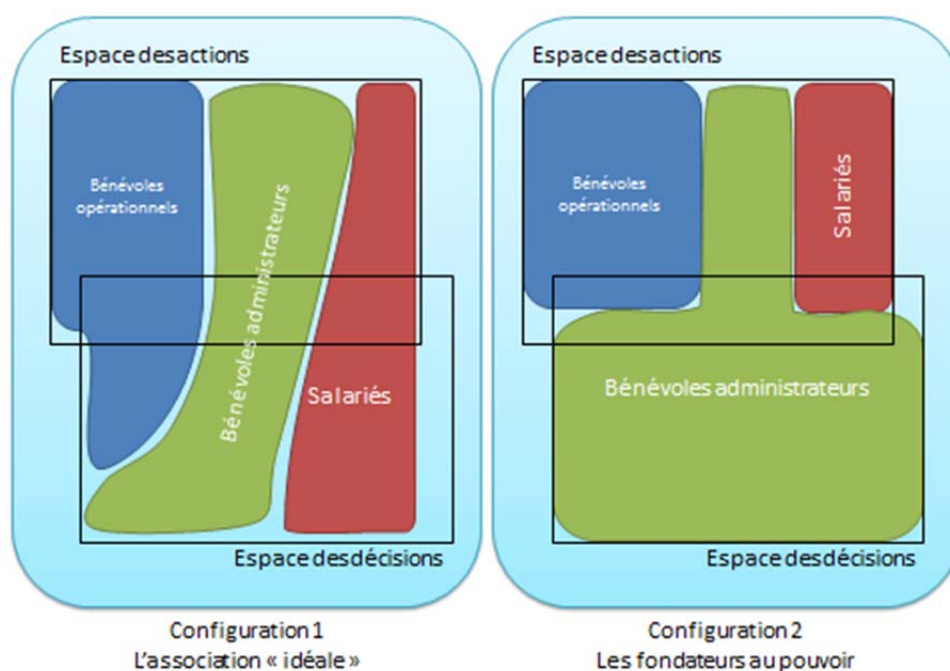


Figure 5 (a) Répartition des espaces de décision et d'action entre les acteurs

¹⁵ Nous sommes conscients qu'une modélisation ultérieure devra aussi définir un **espace de la délibération**, qui pourrait être défini comme la quantité de débats qui peuvent être menés dans le cadre de l'association afin de prendre les décisions ou à l'occasion de ses actions. Cet espace doit être distingué de l'espace de décision, tant on sait que l'observation des CA ou des AG révèle que souvent des délibérations sont mises en œuvre sans que de réelles décisions soient prises. Pourtant la délibération elle-même contribue à l'engagement des membres.

¹⁶ Notons que cette modélisation ne tente pas d'intégrer les influences de l'environnement macroscopique (institutionnel, législatif, socioéconomique) et de l'environnement microscopique (espace des concurrences, partenaires, collectivités) qui eux-aussi peuvent prendre de la place dans les décisions et les actions (le système d'action concret tel qu'envisagé par Crozier & Friedberg, 1977).

Les configurations qui sont représentées restent des exemples types qui permettent de raisonner sur les enjeux que peuvent avoir les associations en termes de participation de leurs membres. Dans la configuration 1, nous avons représenté l'association « idéale » telle qu'elle pouvait ressortir des débats menés dans le cadre du séminaire de réflexion. Selon nous, il s'agit aussi d'une configuration qui est propice à un meilleur engagement de tous les types de ressources humaines de l'association, à la condition que les relations soient de bonne qualité dans l'organisation. Comme on l'a déjà pointé, la convivialité est fondamentale, et les recherches montrent qu'un des facteurs importants du désengagement des bénévoles est l'existence de conflits interpersonnels.

Dans la configuration 2, qui s'observe de manière assez courante dans les petites associations, ceux qui prennent les décisions participent aussi à l'action de l'association. Ils ne sont pas 'coupés du terrain', mais laissent peu d'espace de choix aux salariés et aux autres aux bénévoles. Les risques principaux sont la difficulté d'appropriation du projet associatif par les salariés et les bénévoles opérationnels et la faible encapacitation de ces derniers quant à la prise de décision. En cas de vieillissement ou de défection de membres dirigeants, cela peut entraîner des difficultés de renouvellement interne des instances dirigeantes.

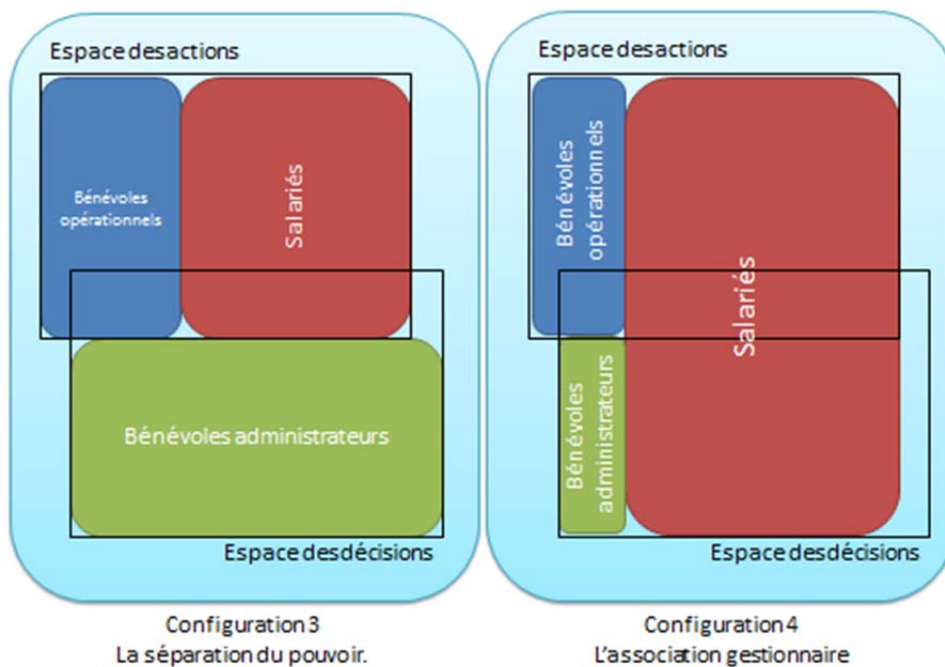


Figure 6 (b) Répartition des espaces de décision et d'action entre les acteurs

Dans la configuration 3, que l'on peut retrouver par exemple dans les associations qui ont été créées à l'initiative de collectivités, les administrateurs n'interviennent pas dans l'action associative autrement que par le pouvoir qu'ils ont en matière de décision. On a là une organisation où la délégation vis-à-vis des salariés est claire, mais où leur marge de manœuvre reste réduite. Ce type d'organisation peut avoir des difficultés à conserver les bénévoles opérationnels, mais généralement, les enjeux de l'association sont tels que la fidélisation de ceux-ci n'est pas un enjeu du renouvellement, qui va se faire plutôt de manière externe.

Dans la configuration 4, qui se retrouve souvent dans les associations qui ont abouti dans le processus de maturation auquel le modèle du cycle de vie du projet associatif fait allusion, ce sont les salariés, qui par leur expertise dans le domaine d'action ont le plus de poids pour l'activité associative, autant en termes de décisions que dans la réalisation opérationnelle. Les administrateurs servent simplement de caution associative aux dirigeants salariés ou d'antennes permettant à ces dirigeants de mieux gérer l'association. On est là dans des

configurations proches de celles décrites sur la branche droite du diagramme (cf. Figure 4, p. 52). Les difficultés peuvent venir autant de la fidélisation de bénévoles opérationnels qui fonctionnent comme des zappeurs que de leur encapacitation (si les salariés veulent éviter un renouvellement externe qui pourrait amener à la reconsidération de leur pouvoir).

Pour ces trois configurations, des pistes d'amélioration existent. Dans la configuration 4, les salariés peuvent être invités à (ou prendre d'eux-mêmes l'initiative de) générer, grâce à leur expertise, plus de participation des bénévoles à la décision, en offrant des actions alternatives sur lesquels les membres de l'association auraient à se prononcer (par exemple dans une association ayant une activité événementielle, offrir *a minima* le choix entre deux possibilités de programmation sur un temps donné).

Enfin comme le signalaient les groupes de réflexion du séminaire, ces configurations ne sont pas immuables. Lorsqu'un espace de décision ou d'action est entièrement occupé par une certaine catégorie d'acteurs, reste toujours la possibilité pour les autres acteurs de créer des espaces nouveaux, que ce soit à l'intérieur de l'association elle-même, ou par la création d'autres associations.

Conclusion

Routinisation, exclusion, auto-exclusion, désengagement, surinvestissement, omniprésence, centralisation des informations, hiérarchisation, prise de pouvoir et conservation de celui-ci, instrumentalisation par l'organisation voire par la société, utilisation comme ressource humaine d'appoint... Les processus qui guettent les bénévoles d'une association, qu'ils soient actifs ou passifs dans leur initiation, sont nombreux et interviennent dans la problématique du renouvellement des instances dirigeantes. Les processus qui vont être mis en œuvre dans une association donnée dépendent pour une large part de la manière dont elle fonctionne, mais ils sont aussi le résultat de phénomènes de société.

Ainsi en confiant un rôle sans cesse plus important aux associations, la société les amène à avoir besoin de toujours plus de compétences, ce qui passe par la professionnalisation et souvent par une augmentation de la technicité. Ce rôle important, dans un contexte de pression sur les moyens, pousse à une recherche d'efficacité à court-terme qui laisse moins de marge pour le débat sur les valeurs. Ceci remet en cause le modèle démocratique et égalitaire que l'on prête habituellement *a priori* au monde associatif, qui est à ses fondements, et qui se construit autour du lien fondamental entre l'individu et le collectif.

Ainsi, si le monde associatif veut s'assurer du rajeunissement des instances dirigeantes bénévoles, il faut considérer le problème aux trois niveaux, individuel, organisationnel, et sociétal. Au niveau **individuel**, on parle souvent d'adapter l'offre de bénévolat aux nouveaux modes d'engagements, ou de passer par la formation des individus aux responsabilités. Il faut aussi veiller à satisfaire les motivations des potentiels bénévoles et administrateurs, et leur besoin de contrôle et d'efficacité. Au niveau **organisationnel**, on parle de plus en plus souvent de management de la ressource bénévole, mais cela passe sans doute plus par une interrogation sur les potentiels changements internes qui doivent être mis en place. Nous pensons avoir donné quelques pistes d'analyse et de repérage de ces points de changement. Au niveau **sociétal**, on parle de mettre en place des systèmes supplémentaires de valorisation de l'expérience bénévole, d'éduquer à la citoyenneté dès le plus jeune âge par une sensibilisation au fait associatif, de mettre en place un service civique tout au long de la vie... Il y a une grande diversité dans le monde associatif, et le renouvellement ne sera facilité que s'il y a adéquation entre les caractéristiques de l'association et les démarches incitatives mises en œuvre. Tout cela doit donc être considéré de manière systémique, et on ne doit surtout pas occulter, dans la réflexion sur ces éventuels dispositifs, l'influence qu'ils pourraient avoir en retour sur les organisations et les individus.

Ce qui ressort des moments de réflexion que nous avons eu l'opportunité d'animer dans le cadre de ce projet, c'est que lorsqu'on interroge le fonctionnement d'une association et notamment son aspect démocratique, on retombe rapidement sur des questions qui se posent dans la société dans son ensemble. À savoir des questions de mixité générationnelle, de mixité de genre, ou encore de brassage des catégories socio-professionnelles, des questions de distribution du pouvoir et de participation. Le monde associatif français (mais c'est également le cas dans les pays anglo-saxons) est – comme le monde politique et celui des entreprises capitalistes – encore très empreint de la domination par les hommes blancs, d'âge mûr, ayant un niveau d'instruction élevé et un statut socio-professionnel avantageux. Faire repenser le fonctionnement de l'association pour éviter ces phénomènes de domination est donc une façon de permettre aux gens impliqués dans les associations de repenser la société et d'interroger son fonctionnement, ce qui correspond bien à une attente forte que l'on peut avoir vis-à-vis du monde associatif.

Bibliographie

- Archambault, E. (2002). Le travail bénévole en France et en Europe. *Revue Française des Affaires sociales*, 56(4).
- Archambault, E., & Tchernonog, V. (2012, mars). Repères sur les associations en France. CPCA. Consulté à l'adresse <http://cpcpa.asso.fr/wp-content/uploads/2012/05/les-associations-en-france-aujourd'hui.pdf>
- Arnstein, S. R. (1975). A Working Model for Public Participation. *Public Administration Review*, 35(1), 70-73.
- Bandura, A. (2006). Toward a Psychology of Human Agency. *Perspectives on Psychological Science*, 1(2), 164-180. doi:10.1111/j.1745-6916.2006.00011.x
- Becker, H. S. (2006). «Notes sur le concept d'engagement». *Tracés*, (11). doi:10.4000/traces.257
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. New Brunswick, N.J., U.S.A: Transaction Publishers.
- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38(1), 159-172.
- Bougard, J., Brodaty, T., Emond, C., L'Horty, Y., Du Parquet, L., & Petit, P. (2011). *Les effets du bénévolat sur l'accès à l'emploi : une expérience contrôlée sur des jeunes qualifiés d'Île de France*. Consulté à l'adresse <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00744917>
- Chinman, M. J., & Wandersman, A. (1999). The Benefits and Costs of Volunteering in Community Organizations: Review and Practical Implications. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 28(1), 46 - 64.
- Clary, E. G., & Snyder, M. (1999). The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), 156-159. doi:10.1111/1467-8721.00037
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Editions du Seuil.
- Dansac, C., Gontier, P., Vachée, C., Maisonneuve, C., Goutas, N., & Taillandier, A. (2013). *Gouvernance des Associations et Motivations des Bénévoles* (Rapport de recherche de la phase 1 du Projet GARP - Gouvernance des Associations et Rapports de Pouvoirs). Figeac: LRPMip, IUT de Figeac / Région Midi-Pyrénées / CPCA Midi-Pyrénées.

- Dansac, C., Vachée, C., & Gontier, P. (2011a). Du bénévole militant à l'utilisateur consommateur : Transformation des modes d'engagement sous l'effet du développement d'une association. In *L'éducation populaire au tournant du XXI^e siècle*. Présenté à Colloque du CIRCEFT, Créteil, France.
- Dansac, C., Vachée, C., & Gontier, P. (2011b). De l'instrumentalisation des agences de moyens au service du lien social à la « dé-professionnalisation » de l'animation ? In *Animation, culture et citoyenneté : Modèles de politiques socio-éducatives et socio-culturelles dans des contextes de changement*. Présenté à 5^e Colloque International de l'Animation Socioculturelle, Saragosse, Espagne.
- Enjolras, B. (2010). Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale et solidaire : le cas des services à la personne. », *Géographie, économie, société*, 12.(1), 15-30.
- Eynaud, P., Chatelain-Ponroy, S., & Sponem, S. (2011). Enquête Gouvernance : les premiers résultats. *Jurisassociations*, (447), 22-26.
- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Paris: Editions de Minuit.
- Gontier, P., & Dansac, C. (2012a). Effets du développement des ONOP sur le marché des facteurs de production. In *Political economy and the outlook for capitalism*. Présenté à Congrès de L'Association Française d'Economie Politique, Paris, France. Consulté à l'adresse <http://www.assoekonomiepolitique.org/political-economy-outlook-for-capitalism/?p=679&aid=680&sa=0>
- Gontier, P., & Dansac, C. (2012b). Du marché des services au marché des bénévoles : un rôle nouveau pour les entreprises associatives. In *L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société*. Présenté à XII^e Rencontres du RIUESS, Nancy, France.
- Hart, R. A. (1992). *Children's participation : from tokenism to citizenship*. Florence, Italy: UNICEF International Child Development Centre.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*. Glencoe: The Free Press. Consulté à l'adresse <http://archive.org/stream/mentheirwork00hugh#page/n7/mode/2up>
- Ion, J. (2005). *Militer aujourd'hui*. Paris: Autrement.
- Joule, R.-V., & Beauvois, J.-L. (2009). *La soumission librement consentie comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?* Paris: Presses universitaires de France.
- Kiesler, C. A. (1972). An experimental approach to commitment. *Humanitas*, 8(1), 79 - 96.

- Mathiasen, K. (1990). *Board Passages: Three Key Stages in a Nonprofit Board's Life Cycle* (p. 16). Washington, D.C.: National Center for Nonprofit Boards. Consulté à l'adresse <http://www.managementassistance.org/ht/a/GetDocumentAction/i/5975>
- Meister, A. (1974). *La Participation dans les associations*. Paris: Les Editions Ouvrières.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538
- Paul, M. (2003). Ce qu'accompagner veut dire. *Carrièreologie*, 9(1 et 2). Consulté à l'adresse <http://www.forres.espacedoc.net/fileadmin/forres/accompagnement-paul.pdf>
- Rothstein, H., Huber, M., & Gaskell, G. (2006). A theory of risk colonization: The spiralling regulatory logics of societal and institutional risk. *Economy and Society*, 35(1), 91-112. doi:doi:10.1080/03085140500465865
- Simonet, M. (2010). *Le travail bénévole : engagement citoyen ou travail gratuit?* Paris: La Dispute.
- Skocpol, T. (2003). *Diminished democracy: from membership to management in American civic life*. Norman: University of Oklahoma Press.
- Stebbins, R. A. (2009). Would You Volunteer? *Society*, 46(2), 155-159. doi:10.1007/s12115-008-9186-1
- Strauss, A. L. (1992). *La trame de la négociation: sociologie qualitative et interactionnisme*. Paris: L'Harmattan.
- Vachée, C., & Dansac, C. (2011). Animer la vie associative en milieu rural : des besoins de méthodes innovantes. In *Animation, culture et citoyenneté : Modèles de politiques socio-éducatives et socio-culturelles dans des contextes de changement*. Présenté à 5e Colloque International de l'Animation Socioculturelle, Saragosse, Espagne.
- Wood, M. M. (1992). Is governing board behavior cyclical? *Nonprofit Management and Leadership*, 3(2), 139-163. doi:10.1002/nml.4130030204