

## **L'engagement citoyen dans les associations : contexte, enjeux et conditions**

Si un certain discours tend à déplorer l'absence d'engagement des citoyens, que ce soit dans la vie politique ou sociale, il convient néanmoins d'y regarder de plus près. Dans les associations, l'engagement perdure mais revêt probablement des formes différentes de ce qui était traditionnellement connu.

Le taux de création d'associations qui explose depuis plusieurs années montre combien l'engagement des citoyens, dans leur environnement ou pour une cause, est à l'œuvre. Si dans certains secteurs, la difficulté à assurer des successions est évoquée, dans d'autres, le problème ne se pose pas. Les formes d'engagement semblent avoir profondément évolué et sont dès lors moins directement perçues. L'engagement ne peut s'analyser dans l'absolu. Il est profondément dépendant et inscrit dans son époque qui détermine les champs d'intervention des actions associatives ainsi que la nature et les formes de l'engagement.

### **Le contexte**

Aux secteurs traditionnels d'intervention des associations, se sont ajoutés des champs correspondant aux problèmes nouveaux : insertion, environnement, intégration, femmes, lutte contre le chômage, défense des sans papiers, des sans abris, etc. La description de ces nouveaux champs souligne l'évolution de notre société pendant les dernières décennies. À ce constat d'évidence, il faut ajouter d'autres considérations.

La mondialisation et le libéralisme proclamé ont pour effet d'affaiblir, quand ce n'est pas détruire, les milieux traditionnels d'appartenance. La mobilité et la flexibilité engendrent la précarité. Il n'est pas jusqu'aux horaires de travail décalés, voire étirés, qui ne permettent que difficilement la rencontre, le regroupement avec des objectifs communs. Les syndicats en souffrent mais

également les associations. Les jeunes sont particulièrement touchés par cet état de choses. Les contrats à durée déterminée qu'ils enchaînent ne leur permettent que très difficilement de développer une vision à long terme dans des projets individuels ou collectifs. De plus, une part significative de la population se trouve hors champ de l'activité économique. Retraités souvent jeunes, populations sans emploi ont besoin de trouver un lieu d'appartenance où ils puissent développer leurs talents. Si cette analyse paraît banale, les remèdes sont beaucoup plus difficiles à élaborer. On sait que les personnes au travail, en pleine créativité, sont les plus disponibles pour une action associative. Pour les autres, un investissement personnel ne peut se faire qu'à certaines conditions de retour dans une posture de créativité et de responsabilité collective.

Il faut bien reconnaître que le fonctionnement de la société ne pousse pas à la mobilisation des citoyens, à la prise en mains de leur avenir collectif. Il y a peu de projets collectifs dans lesquels peuvent se reconnaître et s'investir les citoyens. Ceux-ci, se définissant autrefois essentiellement comme producteurs, sont davantage sollicités comme consommateurs. Tout pousse à la consommation qui devient le signe d'un comportement correct puisque, consommer, c'est soutenir l'activité économique donc l'emploi. Malgré des discours lénifiants, les responsables politiques ou économiques de notre pays ont du mal à considérer les regroupements de citoyens, les corps intermédiaires et les associations comme étant légitimes, donc comme des interlocuteurs véritables.

Dans les politiques mises en place, la solution individuelle est préférée au soutien à des réponses collectives : on donne des allocations personnelles à ceux qui ont de faibles revenus, plutôt que de soutenir une organisation qui assume des prestations et peut ainsi établir des péréquations entre les bénéficiaires de ses interventions.

Il est fréquemment avancé que notre société est de plus en plus individualiste, que les idéologies sont mortes, donc que cela explique la difficulté des partis politiques, des syndicats et des associations à recruter des adhérents, des militants, des bénévoles. Cette analyse paraît insuffisante. En effet, si une personnalisation de nos concitoyens qui ne cherchent pas à se fondre dans un groupe et à y être « embrigadés » est incontestable, on ne peut cependant pas dire qu'ils ne sont pas intéressés par une action commune qui respecte leur engagement. Cela est confirmé par les adhésions nombreuses après le résultat des élections du 21 avril 2002. Alors, par une réaffirmation de valeurs communes, fondamentales et partagées, des engagements se sont faits.

Les associations œuvrent dans ce contexte où les cadres techniques et économiques de la production poussent à considérer davantage les citoyens pour leur propension et les moyens qu'ils ont de consommer que pour leur rôle

de producteur, leur initiative ou leur responsabilité. Elles doivent donc analyser ce contexte, les répercussions qu'il a sur leur projet et leur action, et les engagements qu'elles peuvent susciter.

De plus, les associations œuvrent dans une société où l'image joue un rôle extrêmement important. Les médias cherchent des images chocs qui retiennent l'attention. Ils ont tendance à personnaliser le discours à travers une personnalité médiatique, ce qui risque de fausser l'image de la réalité de l'association, de la diversité et de la richesse de ses acteurs. Les associations ont un fonctionnement collectif à l'inverse d'une personnalisation unique. Elles sont également mal à l'aise pour porter un message qui doit être bref, percutant, voire réduit à la forme d'un slogan pour être compris, mais qui est forcément réducteur et risque de déformer l'esprit de leur action.

De même, la tendance à la « judiciarisation » de la société pose de gros problèmes aux initiatives bénévoles. L'impérieuse nécessité de prendre toute garantie pour assurer une sécurité maximale nuit à la prise de responsabilités.

#### ***Des formes d'engagement de plus en plus diverses***

L'engagement dans les associations est d'une très grande hétérogénéité. Les statuts, responsabilités, fonctions sont extrêmement divers et cohabitent, avec la richesse et les difficultés que cette diversité engendre. Certaines associations ont peu de bénévoles au sens strict du terme, elles ont en revanche des salariés qui s'apparentent à des volontaires, à des militants. À l'inverse, certaines n'ont que des bénévoles (telles les associations de quartier), parfois même des bénévoles par milliers, mais qui ne sont pas tous des militants du projet associatif. Existente également des adhérents qui ne sont pas bénévoles et des usagers. Ces derniers peuvent être ou non des adhérents, certains non adhérents sont bénévoles. Il y a aussi des donateurs que l'association tente de fidéliser, en les associant le plus possible aux activités par l'information. À l'évidence, la part respective de ces différents statuts est directement liée au type d'associations, à la nature de leurs activités, au style d'organisation qu'elles ont choisi.

S'ils ont eu dans le passé une signification claire à l'intérieur et à l'extérieur, les statuts des divers intervenants dans les associations ont aujourd'hui une image brouillée qui ne rend pas compte de la place de chacun, des responsabilités qu'il exerce, de son type d'engagement.

#### ***Les engagés bénévoles***

Certains ont pris des responsabilités dans l'organisation de l'association : ils sont membres du conseil d'administration ou ont la responsabilité d'une activité,

d'une fonction. Certaines associations créent des instances spécifiques correspondant à la nature de leur projet et de leur organisation : par exemple, dans les systèmes d'échanges locaux (Sel), ont été créés un poste de médiateur, des comités d'éthique, des groupes de sages. Espace 19 a institué pour chaque centre un conseil local d'animation qui prépare les projets et les fait valider par le conseil d'administration.

À côté des formes traditionnelles d'organisation dans lesquelles le conseil d'administration est élu pour une durée renouvelable de plusieurs années et élit son président, d'autres formes sont apparues moins hiérarchisées, qui cherchent à responsabiliser le maximum de personnes. Au Mouvement rural de jeunesse chrétienne (MRJC), les mandats sont de trois ans non renouvelables. Au Sel Gabare, les mandats sont donnés pour une opération, un semestre, une année. À Espace 19, l'équilibre est recherché au sein du conseil d'administration entre jeunes et moins jeunes, entre hommes et femmes, entre ceux du terrain et ceux qui apportent des compétences. Toutes ces formes cherchent à éviter un vieillissement dans les responsabilités, un accaparement par quelques personnes du projet de l'association. Le profil de ces responsables est alors militant, au service de l'association, attaché à l'action en commun, montrant une certaine abnégation au profit de l'action collective. Ces cas de figure sont très éloignés d'associations qui recrutent un président par appel d'offre dans la presse, recherchent un notable pour conforter leur image extérieure. Entre personnalisation et responsabilité collective, chacun cherche ce qui correspond le mieux à son projet et attire ainsi des bénévoles aux aspirations profondément différentes.

D'autres bénévoles en accord avec le projet s'impliquent en fonction des besoins et des demandes des associations. Ce sont les « alliés » d'ATD Quart monde au nombre de 2000, les sans papiers de Droits devant pour une opération précise, ceux qui accompagnent les sans emplois à SNC ou au Secours catholique. Ce sont aussi à l'association Bosphore, des femmes qui apportent leur concours à des opérations ponctuelles, lors des fêtes de la communauté turque.

Une autre catégorie de bénévoles ne peut être rangée parmi les militants. Le projet leur est assez indifférent. Ils cherchent à effectuer des tâches précises pour lesquelles ils ont une compétence d'origine professionnelle ou non, et veulent s'employer. Pour certains, c'est un substitut à l'emploi, d'autres recherchent une insertion sociale.

Dans certaines associations caritatives, les bénévoles sont en fait le public que l'association cherche à organiser.

L'engagement militant se pose également pour les salariés. Beaucoup d'entre eux exercent des fonctions techniques, d'encadrement, qui ne nécessitent pas

un engagement autre que celui d'un salarié dans une entreprise. Mais, certains sont des militants que leur implication totale, forte et quotidienne amène à passer tout leur temps dans une association. Se pose alors la question d'un revenu. Il s'agit d'un engagement militant qui se traduit par un revenu au Smic et un salaire égal pour tous, quelles que soient les fonctions (A TD Quart monde, MRJC, Unis-Cité et, dans une moindre mesure, Secours catholique).

## **Les enjeux**

### ***Le renouvellement de la vie associative***

Le maintien du bénévolat et son développement constituent un enjeu considérable pour les associations elles-mêmes, mais plus profondément pour l'équilibre et le dynamisme de la société.

Des secteurs associatifs se plaignent du manque de renouvellement de leurs responsables et de leurs membres. C'est alors une certaine stérilisation de l'innovation : des associations perdent peu à peu des engagements militants et glissent vers des fonctionnements institutionnels plus bureaucratiques que militants.

Le renouvellement des générations dans l'engagement ne peut s'opérer que si des jeunes ont appris l'action collective, ses règles, sa complexité, par l'expérimentation dans les associations. Au MRJC, les responsables ont des mandats de trois ans pour permettre un renouvellement. L'expérience prouve que l'on retrouve ensuite les anciens responsables du MRJC dans nombre d'associations et syndicats. C'est ainsi une pépinière de militants.

### ***La formation citoyenne***

Les enseignements qui peuvent être tirés des élections du printemps 2002 montrent non seulement un éloignement des populations vis-à-vis des élites politiques, mais aussi un manque de repères et d'analyses des situations qui laisse dans une grande incertitude quant aux remèdes possibles. L'abandon progressif des idéologies et de l'encadrement, que jouaient les organisations politiques, syndicales, éducatives et religieuses, a laissé un vide qui n'est pas réellement comblé.

Une demande de citoyenneté par l'engagement existe mais elle a du mal à être étayée par une vision de la société et des repères pour situer les luttes et les actions et pour justifier son positionnement dans un cadre clair de construction de l'avenir. Les associations peuvent contribuer à cette formation citoyenne, mais sous certaines conditions.

### ***La reconstitution du tissu social***

Les groupes traditionnels d'appartenance auxquels les individus s'intégraient naturellement (groupes professionnels, d'agriculteurs, d'ouvriers, de cadres, de voisinage, de quartier, de village, familiaux...) se sont dilués. Ils étaient porteurs d'une culture, d'une connaissance fine de leurs milieux et de leurs règles. Les individus s'identifiaient plus ou moins à leurs groupes et se définissaient en grande partie par rapport à eux. Dans leur visée et leur pratique, les militants de l'éducation populaire se référaient à ces milieux dont ils recherchaient la promotion collective. La mobilité, la flexibilité, le chômage, la précarité, l'enfermement de quartiers urbains et l'enclavement de territoires ruraux ont rendu caduque cette pédagogie de la promotion de divers milieux pour leur insertion dans la société. Les individus se sentent isolés, marginalisés, sans systèmes de valeurs collectives auxquelles se raccrocher. Des associations de quartier, comme les Violons de la baleine blanche, ont l'objectif de redonner au quartier un environnement convivial où chacun peut trouver un lien de proximité appuyé sur un support culturel.

Les associations peuvent contribuer à la création de milieux d'appartenance, à travers lesquels elles peuvent travailler à une véritable conscientisation. Là aussi, un certain nombre de conditions sont requises.

### ***La dynamique sociale***

Si la société progresse par une organisation économique et sociale des compétences professionnelles, elle ne peut pas se réduire à l'exploitation des richesses du citoyen, producteur et consommateur. Chaque individu recèle des potentialités et une aspiration plus ou moins précise à participer au devenir commun. Les associations peuvent offrir cet espace de créativité où, gratuitement, les gens se retrouvent pour imaginer des réponses, créer des activités pour eux-mêmes ou d'autres, s'organiser librement, gérer leur environnement. Les associations sont un lieu d'expression, de manifestation des potentialités de chacun dans un cadre commun. Une société sans gratuité, sans créativité libre de citoyens qui s'organisent, est une société dans laquelle le lien social se délite, les rapports se durcissent. Plus que jamais, dans une société de consommation où l'argent est premier et exclut ceux qui n'en ont pas ou peu, il est capital de promouvoir l'engagement volontaire, gratuit et bénévole ainsi que les valeurs d'épanouissement par un projet commun dégagé de tout objectif mercantile.

### ***L'engagement au service de la transformation sociale***

L'engagement associatif vise un but de transformation sociale. Contrairement à des partis politiques qui ont une vision globale des réformes à mener pour le

développement et le progrès de la société, les associations se donnent des objectifs d'action précis et sous-tendus par des valeurs qui visent à l'épanouissement des individus, des groupes et de leur cadre de vie. Des associations caritatives le concrétisent sur le terrain en créant des pratiques et une pédagogie adaptées. Dans les Sel, si pour certains l'échange de services permet de subvenir à leurs besoins sans compensation financière, pour d'autres, c'est un acte de résistance constructif et de militantisme contre la mondialisation et ce qu'elle engendre d'inégalités et de misère.

L'ambition plus ou moins affichée de transformation sociale vise la transformation des individus, de leurs mentalités et de leurs milieux de vie davantage que celle des structures. Sans cette prise de conscience par eux-mêmes et leur mise en marche vers cette transformation demandée, les gens ne pourront pas bénéficier de réformes qui devraient leur être favorables. Eux seuls peuvent déterminer la nature de leurs besoins, les réponses à apporter. Ce sont eux qui doivent mener la lutte pour exister collectivement et trouver ainsi leur insertion dans la société.

Les jeunes ont un type d'engagement qui est souvent mal compris et mal vécu par les responsables et militants associatifs. Ils ne désirent pas s'engager sur de longues périodes, dans un cadre trop structuré. Ils sont souvent mal à l'aise dans des instances au caractère institutionnel marqué, comme les conseils d'administration. Les associations qui désirent intégrer des jeunes dans ces organes font un effort spécifique. Par exemple, Espace 19 a fait entrer de jeunes adhérents au conseil, en veillant à leur insertion, en sollicitant leurs interventions. Au Blanc-Mesnil, la municipalité a créé un conseil local de jeunes. De cette initiative publique, il est possible de tirer des enseignements sur les comportements des jeunes : les jeunes impliqués ne se sentent en rien porte-parole des jeunes ; ils désirent que les choses se fassent immédiatement, n'ayant pas la notion du temps de mûrissement nécessaire à chaque projet ; fort peu investis dans la vie associative du Blanc-Mesnil, les jeunes désirent cependant avoir accès à des locaux pour leurs activités ; la contrainte de la responsabilité qu'il faut assumer est souvent dissuasive, l'engagement ne survit pas. Particulièrement chez les jeunes, la perte des idéologies, l'abandon d'un projet visant à changer le monde et le doute sur les discours poussent ceux qui veulent s'engager vers des actions concrètes dont on peut rapidement mesurer le résultat. Mais la recherche de la réussite d'un projet personnel ou collectif et la sur-valorisation des actions concrètes rendent difficile la prise en charge de l'association elle-même. S'investir dans la gestion d'une structure porteuse, assumer éventuellement la responsabilité de salariés, cela apparaît comme un détournement de la dynamique de l'engagement, une institutionnalisation qui risque de devenir un frein à l'évolution du projet et à

la créativité. Cela explique en partie la difficulté pour les associations de jeunes à s'investir dans la durée et à trouver des responsables un peu gestionnaires.

### **Les conditions**

Accueillir des personnes qui désirent s'engager à titre bénévole ne peut pas s'improviser. Les objectifs très divers qui s'expriment doivent trouver leur cohérence avec le projet de l'association, son organisation, son fonctionnement. De plus en plus, des associations ont une certaine incapacité à s'ouvrir suffisamment aux candidats. Ceux-ci ne trouvent pas facilement la place où faire preuve de créativité et développer leurs potentialités afin que l'association profite de leur apport. Dans nombre d'associations, on constate un découragement de ceux qui considèrent avoir du mal à trouver leur place, d'où un turn-over important. Ceux qui se présentent ont quelquefois beaucoup d'enthousiasme mais une grande méconnaissance de la vie associative, de l'action collective, de ses règles et de ses pesanteurs. Or les associations sont souvent débordées par leurs activités, avec de faibles moyens. Elles ne peuvent que difficilement dégager du temps et du personnel salarié ou bénévole pour réfléchir à l'accueil et à la gestion de ceux qui s'engagent.

En fonction de l'importance que les associations donnent au suivi et à la relance régulière de leur projet, leurs pratiques sont différentes.

#### ***Le projet au centre de l'engagement associatif***

Le projet est au centre de la création de l'association, il fédère autour de lui ceux qui vont s'engager. Le projet dont il est question est de nature politique. Les programmes et projets qui vont être mis en œuvre le seront en référence à ce projet initial. Au cours de la vie de l'association, se posent des questions sur l'évolution et le mûrissement du projet initial. À terme, les associations les plus militantes, contestataires, sont amenées à se poser la question de l'organisation et de la structuration. Dès lors, la situation change. L'initiative créatrice des débuts fait place à une responsabilité nouvelle. L'association étant formalisée, les risques pris doivent être calculés et assumés officiellement après une discussion collective. Après quoi, les actions menées ne seront plus les mêmes.

Qu'il soit le fait de bénévoles ou de salariés militants, l'engagement est central dans les associations qui se donnent un objectif de lutte, de transformation sociale. En effet, la visée politique de ces associations réclame une adhésion forte aux valeurs et à la politique mise en place. Elle ne peut être portée par des adhérents qui sont inscrits dans l'association pour d'autres raisons personnelles. Ainsi le

MRJC, Solidarités nouvelles contre le chômage, les Sel ou ATD Quart monde sont portés par des militants. Dans leur évolution vers un projet plus affirmé de transformation sociale, d'autres associations ont du mal à ce que des bénévoles adhèrent à cette évolution, et la place et la fonction de ces bénévoles sont en partie remises en cause. Dans les associations de services, le projet initial de l'association qui était très clair est quelquefois obscurci par la suite. Le poids de l'activité quotidienne, la responsabilité vis-à-vis des salariés (parfois nombreux), l'inscription dans des politiques publiques contraignantes, amènent souvent à perdre de vue le projet initial et à ne pas le faire évoluer. Les problèmes de l'association deviennent la survie financière, le développement des activités, la professionnalisation, la recherche de la qualité. Recrutés pour leur compétence, les salariés prennent dès lors une importance déterminante et les bénévoles se sentent évincés, n'ayant pas en main les cartes techniques pour jouer un réel rôle d'orientation.

Des associations ont recherché des formules pour que les bénévoles et les militants puissent intervenir dans la poursuite et le suivi du projet (par exemple : Espace 19, SNC, Droits devant).

### ***L'ouverture***

Si, dans les discours, la notion d'ouverture est partout présente, dans les faits elle n'est pas si simple. Pour se développer, les apports extérieurs sont vitaux. Les associations ont généralement été créées par un fondateur ou un groupe de départ avec un projet précis qui s'imposait alors par sa pertinence. Le temps s'écoulait et le contexte ayant évolué, certains aspects deviennent obsolètes. Or, des habitudes sont prises et des responsabilités établies. Dans ce contexte, si l'association désire voir venir à elle de nouvelles recrues pour rajeunir ses adhérents, se développer ou assurer une succession, elle ne souhaite pas revoir le projet, partager les responsabilités et passer la main. Sans que les responsables en soient vraiment conscients, insidieusement, s'installe une attitude de fermeture. L'information passe mal, les relations avec l'extérieur sont monopolisées par quelques-uns, toute remise en cause du fonctionnement devient difficile et est perçue comme une agression non dépourvue d'arrière-pensées. Les mêmes responsables se plaignent en toute bonne foi de ne pas trouver la relève.

La difficulté est réelle. Un mouvement de jeunesse, soucieux de mieux prendre en compte les aspirations de jeunes ne désirant pas entrer dans un mouvement organisé, a cherché à les rejoindre en leur proposant de développer un projet propre. Cette opération a eu du succès. Des groupes de jeunes ont développé des projets et se sont formés pour les mener à bien. Par la suite, la question s'est posée au mouvement de l'éventuelle intégration de ceux qui le désiraient.

L'entrée de groupes constitués, hétérogènes par rapport aux jeunes du mouvement avec leurs traditions, a perturbé les responsables. Ces jeunes, avec leur expérience de projets autonomes, risquaient de changer l'esprit du mouvement, de perturber les autres jeunes, de changer l'identité du mouvement et son image extérieure. Finalement, sur cette question de l'ouverture et de ses conditions, ce mouvement s'est cassé et une partie des responsables l'ont quitté. Les associations ont parfois le sentiment que ces nouveaux militants expriment une demande sous des formes hors de leur fonctionnement normal. Certaines perçoivent là un danger davantage qu'une chance d'évolution et de renouvellement. En effet, une certaine incompatibilité se manifeste entre, d'une part, une vision du projet associatif à préserver, à développer dans la durée avec cohérence, une identité affirmée et une image parfaitement identifiée et, d'autre part, une priorité accordée aux activités et au travail avec d'autres qui brouille la vision de l'ensemble, diversifie l'image, oblige à redéfinir le projet, à repenser les modes de fonctionnement sinon l'organisation.

La lucidité dans ce domaine n'est pas évidente. La réflexion sur la situation de l'association par rapport à son projet, à l'implication des uns et des autres, au partage des responsabilités, est mise en œuvre dans certaines associations.

#### ***Les méthodes d'accueil et d'organisation***

Devant les difficultés évoquées, comme faire vivre ensemble des types d'engagement de nature très hétérogène avec des objectifs divers et les rendre compatibles avec la poursuite du projet associatif, l'improvisation atteint vite ses limites. Des méthodes doivent être tentées pour aider les associations à progresser dans cette voie.

À l'exception de grandes associations qui mènent des campagnes d'appel (Secours catholique) ou dont la notoriété médiatique attire des vocations (Attac, Droits devant), les contacts personnels, le bouche à oreille sont les vecteurs privilégiés du recrutement. Les associations privilégient les contacts personnels car les bénévoles ne sont pas interchangeable. Évidemment, apparaissent des spécificités selon la nature, le rôle, le projet. Des associations qui travaillent à une transformation sociale cherchent par le recrutement à attirer les populations des milieux qu'elles désirent insérer. Elles cherchent également à recruter des alliés qui seront des relais dans la société pour la poursuite de cet objectif. Les associations d'aide aux personnes sans emploi ou celles qui se spécialisent dans l'écoute recherchent des candidats ayant un certain niveau de formation, un équilibre personnel et une bonne relation avec autrui.

La sélection des candidats se fait de manière généralement peu organisée. Droits devant ne fait pas d'accueil. Chaque postulant découvre les tâches à accomplir

et doit trouver sa place. S'il n'est pas adapté à ce type de militance, il se décourage.

Les associations qui ont le projet le plus politique ont davantage réfléchi à la gestion de l'engagement.

À l'inverse, les associations locales de proximité, comme le Bosphore, les Violons de la baleine blanche ou Promovias, ne peuvent pas réellement mettre en place des politiques de recrutement. Elles sont par définition ouvertes sur le quartier et jouent une fonction d'animation, de lien social et de convivialité, donc il n'est guère possible de choisir parmi ceux qui se présentent. Cela n'est pas sans poser problème. Certains postulants ont du mal à vivre en groupe et à travailler à des projets collectifs, ils perturbent l'atmosphère de cordialité qui s'instaure et pèsent sur les bonnes volontés qui parfois se découragent et quittent l'association. La fréquence accrue de personnes perturbées, simplement rigides ou très insécurisées, se ressent dans les associations qui en portent le poids sans aucun moyen pour y faire face. Les responsables et les animateurs doivent faire preuve de qualités particulières, de souplesse, d'humour.

### *L'engagement possible pour tous*

De façon relativement nouvelle, se pose la question de l'accès pour tous à un engagement militant, bénévole. Traditionnellement, l'engagement bénévole était l'apanage de ceux qui, ayant des revenus par ailleurs, pouvaient consacrer du temps libre aux activités de leur choix. Aujourd'hui, des populations défavorisées sans revenus ou avec de très faibles ressources s'investissent dans les associations. Pour une grande partie d'entre elles, c'est un élément décisif de leur insertion sociale, voire professionnelle, à terme. Cet engagement a une dimension politique forte : il permet à ces populations de faire acte de citoyenneté en réclamant collectivement leurs droits. Se posent le problème de la reconnaissance de leur engagement et celui des contreparties. Comment concrètement donner des signes de reconnaissance à des gens très engagés sans moyens ? Les associations cherchent dans des voies difficiles : par exemple, faire bénéficier un adhérent d'un contrat à durée déterminée ou lui verser de petites indemnités ponctuelles. Les associations ont mauvaise conscience sur ce point, prises qu'elles sont entre le désir d'éviter de créer des salariés au rabais et celui de permettre à des gens en difficulté de se sentir reconnus et confortés par leur engagement.

Transformer des personnes, jusqu'ici bénéficiaires des activités de l'association, en militants engagés de leur propre développement, cela pose des problèmes internes aux associations à structure traditionnelle. Les bénévoles habitués aux formes de l'action caritative voient avec difficulté ces nouveaux militants,

désormais sur un pied d'égalité. Les rapports sont à reconstruire. Dans ce type d'association, l'engagement de personnes extérieures demande une formation, une connaissance réelle et un respect total des bénévoles avec lesquels elles sont amenées à travailler.

### *Des compétences exigées*

Les seules bonnes volontés sont difficilement accueillies dans le milieu associatif, à l'exception des populations que l'on cherche à organiser. La question semble être que les militants ou les bénévoles techniciens ont de plus en plus besoin de compétences. Les responsables doivent faire preuve de qualités humaines pour faire travailler ensemble des personnes extrêmement diverses et gérer les ressources humaines. Dans la société actuelle, les personnes sont mieux formées mais plus fragiles, les relations entre les participants sont délicates.

Nombre d'associations ayant beaucoup de bénévoles se sont orientées vers un soutien de populations à handicaps mentaux, physiques ou sociaux. Inutile de dire que les personnes qui s'impliquent dans cet engagement doivent avoir une réelle compétence. Mais, chaque domaine investi par les associations requiert des qualités et des compétences qui posent le problème de trouver un meilleur porteur pour les candidats désirant effectuer des tâches simples et occupationnelles. Or, les tâches simples et répétitives sont de moins en moins nombreuses et des associations peinent à trouver ce qui peut convenir à des personnes peu formées et peu intéressées par le projet lui-même.

Les associations sont donc amenées à faire un effort de formation selon leur champ d'activité.

### *Pour une offre territorialisée*

Les associations sont très diversement situées dans leur espace. Le centre social Espace 19 est ouvert sur le quartier, associe une vingtaine d'associations lors de la fête du quartier, aide des associations à se structurer (femmes, jeunes, chômeurs) et soutient aussi par des cessions de matériel informatique. Unis-Cité ne travaille qu'avec des associations de sa région. Solidarités nouvelles contre le chômage recherche des complémentarités avec d'autres associations : secteur du logement, créateurs d'entreprise, ATD Quart monde. Ainsi, des associations peuvent constituer une offre sur leurs territoires pour l'engagement des citoyens. Mais, la plupart des associations ne répondent pas à la question. Les mutualisations sont rares et, surtout, l'offre territorialisée de l'engagement est quasi inexistante.

*À partir de cette problématique élaborée collectivement, la fonda a donc organisé trois séminaires thématiques. Pour chacun d'eux, une série de questions à débattre a été formulée.*

#### **u L'engagement bénévole dans les associations productrices de services**

SÉMINAIRE DU 27 SEPTEMBRE 2003

La création et le développement de services entraînent le recrutement de professionnels salariés, en grand nombre, dans certaines associations. Parmi eux, certains adhèrent au projet, d'autres sont de simples techniciens. Disposant d'informations quotidiennes sur les activités de l'association, ils ont tendance à supplanter ceux des bénévoles qui sont plus éloignés de la gestion quotidienne et perçus comme étant moins performants. Ceux des salariés qui sont parfois politiques et élus ont tendance à supplanter les autres responsables politiques dans la représentation et même dans le conseil d'administration où leur poids est déterminant. D'où une certaine désaffection des dirigeants bénévoles et une crise grave de relève des responsables. La professionnalisation modifie l'équilibre des forces et souvent « le salariat chasse le bénévolat », car l'information et la compétence techniques sont difficilement partageables.

*Quels sont les modes de fonctionnement qui permettent à l'engagement de trouver une synergie au profit du projet ?*

*Faut-il maintenir une structure associative dans tous les cas ?*

*Faut-il inventer un autre type de structure ?*

*Faut-il articuler autrement la responsabilité des dirigeants élus et celle des dirigeants salariés ?*

*Comment rendre les dirigeants salariés responsables devant le conseil d'administration de l'association ?*

#### **u Les zones grises entre bénévolat et salariat**

SÉMINAIRE DU 29 NOVEMBRE 2003

Pour la majorité des associations, l'engagement des bénévoles reste la base des ressources humaines qu'elles mobilisent et ce bénévolat est généralement assuré gratuitement. Cependant, les frontières entre bénévolat et salariat sont de plus en plus floues. Ainsi, certains bénévoles bénéficient d'indemnisations (pompiers volontaires, volontaires civils de cohésion sociale, animateurs de centres de loisirs). Dans le même temps, des élus associatifs ont la possibilité, sous certaines conditions, de recevoir une rémunération.

Pour de nombreuses associations, le recours au salariat est indispensable pour développer leur projet et leurs services. D'autres associations n'ont pas les ressources suffisantes pour embaucher du personnel. Ne pouvant commercialiser suffisamment leurs activités, ou compte tenu de leur objet même d'insertion, ces associations recourent à des bénévoles qui n'ont pas forcément les compétences qu'elles exigeraient de professionnels. N'est-ce pas encourager une déqualification des missions et des services ?

Enfin, des associations se posent le problème du bénévolat pour tous et de la reconnaissance des services rendus par des bénévoles sans ressources (petites indemnités, formation, transport...), notamment quand elles transforment des bénéficiaires de leur intervention en bénévoles. De plus, la jurisprudence commence à requalifier du bénévolat en salariat.

Ces zones grises entre bénévolat et salariat interrogent la vie associative et l'un de ses fondements qu'est le bénévolat.

*Quelles sont les différentes modalités d'exercice de l'engagement bénévole ?*

*Quelles formes de compensation pour les bénévoles ?*

*Quelles sont les conditions et les limites de l'exercice de l'engagement bénévole ?*

#### **u Les aspirations des nouveaux bénévoles et leurs répercussions sur les associations**

SÉMINAIRE DU 17 JANVIER 2004

Les associations se trouvent confrontées à une très grande hétérogénéité des candidats bénévoles. Certains recherchent une insertion sociale, d'autres un milieu amical, ou la reproduction dans l'association de fonctions de type professionnel, ou une voie vers une insertion professionnelle, ou l'engagement pour une cause. Parmi les nouveaux, jeunes ou moins jeunes, beaucoup n'adhèrent plus systématiquement au projet et au fonctionnement de l'association, mais poursuivent un projet personnel à travers leur engagement qui doit trouver là une opportunité. Ils désirent s'engager de manière ponctuelle et précise, sur des activités bien identifiées, et non pas dans le fonctionnement de l'association. Ils ont le souci de mesurer l'effet de leur action et recherchent d'autres modes d'organisation et de fonctionnement mieux adaptés.

*Comment les nouveaux types de fonctionnement associatif interrogent-ils les associations plus classiques ?*

*Comment faire cohabiter au sein d'une même association des aspirations de bénévoles très différentes ?*

*Comment recruter et gérer les bénévoles qui s'engagent ? Que faire des candidats sans compétences perceptibles ou en difficulté psychologique ?  
Comment faire évoluer le projet associatif dans l'accueil de nouveaux engagés ?  
Comment répondre aux besoins de formation technique et politique des engagés ?  
Quels sont les nouveaux modes d'organisation ?* ħ

