



**Mars  
2013**

L'engagement citoyen, c'est  
facile ?  
Rapport d'étude  
**Synthèse**



**LETHIELLEUX Laëtitia,**

**Maître de conférences en  
sciences de gestion**

**et**

**Titulaire de la Chaire  
d'Economie Sociale et Solidaire  
RMS-URCA**

*Laboratoire REGARDS*

# Remerciements

Je me joins aux étudiants du Master 1 Management-parcours Ressources Humaines de l'URCA pour remercier très chaleureusement l'Uriopss pour nous avoir permis de réaliser cette étude et pour leur confiance.

Nous tenions également à transmettre nos plus vifs remerciements aux personnes rencontrées au cours des entretiens pour leur accueil et leur disponibilité.

Enfin, un très grand remerciement pour le sérieux et l'efficacité des trois équipes d'étudiants du Master 1 Management-parcours Ressources humaines de l'URCA sans qui cette étude n'aurait pas pu aboutir dans le délai imparti :

*ARBASSETTE Alexandra*

*BARRY Mariama*

*BERNARD Fanny*

*CUGNY Benoît*

*JOUNIAUX Alexis*

*LATOMBE Anaïs*

*LEHMANN Cindy*

*PHILIPPE Sarah*

*RABOT Vincent*

*RENAUD Anaïs*

*VALERE Salomé*

*VITRY Florie*

# CONTEXTE ET OBJECTIFS

Le réseau France Bénévolat mène un programme appelé « Solidâges 21 » (2011-2014) qui s'inscrit dans la continuité de ses travaux sur l'intergénérationnel. Ce programme comprend plusieurs volets et le cinquième concerne les bassins de vie : « Volet n°5 : Action s au niveau des bassins de se rapprocher différentes associations locales pour les faire construire dans la durée le « vivre ensemble », toutes générations confondues, et ceci, dans des territoires de proximité ».

Le bassin de vie rémois est le territoire de référence de l'étude proposée.

Ce travail vient en complément du projet politique de l'URIOPSS Champagne-Ardenne qui prévoit, dans le cadre de sa mission en soutien à la vie associative en région, plusieurs objectifs qui rejoignent ceux de France Bénévolat :

- Le devoir de mémoire : recueillir et transmettre les mémoires des acteurs de l'action sociale associative et les valoriser auprès du plus grand nombre ;
- Remotiver les responsables associatifs face aux mutations
- Transmettre ou faire émerger le désir de s'engager.

Cette étude part d'une demande formulée par l'Uriopss auprès de l'Université de Reims, Champagne-Ardenne (URCA) en juillet 2012 et reprend de deux constats :

- Les jeunes bénévoles ont des difficultés à s'engager dans des postes à responsabilités au sein des associations, ce qui ne permet pas le renouvellement des bénévoles et par conséquent met en péril leur avenir ;
- Les dirigeants associatifs retardent la transmission de leurs savoirs associatifs et la passation de pouvoirs.

Il est attendu de cette recherche de pouvoir répondre aux questions suivantes :

1. Pourquoi les seniors rencontrent des difficultés à transmettre leurs savoirs et à laisser leur place ?
2. Pourquoi les jeunes ne s'engagent pas dans des fonctions à responsabilités au sein des associations ?
3. Quelles propositions peuvent être apportées pour favoriser la passation de pouvoirs des dirigeants associatifs et l'engagement des Jeunes dans des postes à responsabilité ?

## AVIS AU LECTEUR :

**Il s'agit d'une synthèse du rapport remis à l'Uriopss en mars 2013.**

1<sup>ère</sup> partie :

ELEMENTS  
THEORIQUES

Au cours de cette première partie, il s'agira d'aborder la notion d'engagement à la fois par un rapide état des lieux du bénévolat en France et par une synthèse des enjeux actuels avec une focale sur la région Champagne-Ardenne, lieu géographique de l'étude qui sera présentée dans les parties suivantes. Enfin, nous mettrons en relation cette notion d'engagement avec la problématique centrale de ce rapport, la transmission des responsabilités.

## 1.1. L'engagement bénévole : de quoi parle-t-on ?

Dans son avis du 24 février 1993, le Conseil Economique et Social considère comme « *bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial* ». Cette définition est relativement large et ne se limite pas au monde associatif et sous-entend une grande variété d'activités allant de la direction, à l'animation, à l'accueil jusqu'à la gestion administrative. Par conséquent, il est important de présenter une synthèse des principaux défis de l'engagement bénévole. Ce panorama nous servira pour interpréter les résultats qualitatifs présentés dans la troisième partie (Résultats empiriques).

### 1.1.1. Pourquoi s'engager ?

D'après le baromètre opinion des bénévoles de 2010, les raisons de l'engagement bénévole des Français sont principalement le souhait d'être utile à la société et d'agir pour les autres (76%) et la recherche d'un épanouissement personnel (48%). L'engagement bénévole n'apparaît pas comme totalement désintéressé puisqu'à travers ces activités le souhait est d'également acquérir une expérience et des compétences susceptibles d'être mobilisées dans une recherche d'emploi ou une stratégie de carrière (Simonet, 2010).

Pour Havard Duclos et Nicourd (2005), le bénévolat n'est pas le résultat d'une volonté individuelle mais serait socialement construit par la socialisation de chacun et notamment par les trajectoires familiales. Cette observation se trouve confirmée par Prouteau (2010) : « Dans de nombreux cas, l'engagement bénévole résulte moins d'un choix isolé que d'interactions sociales, au premier rang desquelles le rôle déterminant joué par la famille ou les groupes de pairs : en 2010, 48,9% des français de 15 à 18 ans dont les parents pratiquaient une activité bénévole faisaient de même, contre 27,7% pour les autres ». L'engagement se trouve également facilité par l'engagement réciproque des proches.

### 1.1.2. Les enjeux de la professionnalisation et l'accès aux responsabilités

Dans ce paragraphe, nous essayerons de dresser un état des lieux d'un des enjeux actuels du bénévolat, la professionnalisation, et de comprendre s'il existe un lien entre ce phénomène et l'accès aux responsabilités.

Par professionnalisation, nous retiendrons la définition de Bernadeau-Moreau et Hély (2007) selon laquelle il s'agit d'un processus de rationalisation à la fois en termes de compétence (le degré de spécialisation devient de plus en plus élevé) et en termes de statut s'exprimant par une salarisation mais aussi par l'institutionnalisation de professions (cf. « bénévole professionnel »). Dans le cadre du bénévolat associatif, la professionnalisation se manifeste par une exigence de plus en plus marquée d'un niveau de compétences (juridiques, gestion...) nécessaire à l'exercice de responsabilités particulières. Pour répondre à cette nouvelle demande, des formations spécifiques à destination des bénévoles sont proposées par les universités.

Chanut-Guieu (2009) apporte une réflexion sur la manière d'accompagner la professionnalisation de la fonction bénévole impulsée par le développement des pratiques de gestion au sein des associations. Ses travaux s'appuient, entre autres, sur les résultats de Clary, Snyder et al. (1998) qui développe une approche fonctionnelle du bénévolat qui reposerait sur six fondements : la valeur, la compréhension, la socialisation, la carrière, la protection et l'estime. Ces six éléments produiraient des effets sur la motivation des bénévoles mais aussi sur leur satisfaction et leurs intentions futurs d'engagement. Toute la difficulté réside dans la capacité de chaque bénévole à trouver le juste équilibre entre l'accomplissement, la réalisation de soi et le défi dans la réalisation de sa fonction de bénévole (cf. p. 29).

Selon ce même auteur, la professionnalisation de la fonction bénévole (avec une recherche de plus en plus marquée de la performance) serait susceptible d'altérer la motivation des bénévoles dirigeants. Il sera intéressant, dans le cadre de cette étude, d'observer si ce résultat se confirme auprès des répondants, tous bénévoles assumant des responsabilités. Elle va jusqu'à conclure que les facteurs de motivations des bénévoles se rapprocheront de plus en plus de ceux des salariés. Cette conclusion est élargie par Ferrand-Bechmann (2010) qui adopte une même posture en parlant de travail bénévole dans les mêmes termes que le travail salarié. Elle en souligne les similitudes : astreintes, conventions ou chartes de bénévolat où ces derniers s'engagent sur un service bénévole mesuré par des heures de présence..., le remplacement de salariés par des bénévoles... Lallement (2001) précise que compte tenu de la place centrale occupée par le travail dans nos sociétés, il n'est pas surprenant d'assimiler l'engagement bénévole à un travail. C'est, pour certains, une manière de trouver ou de retrouver un statut social.

L'exigence de professionnalisation des bénévoles peut expliquer que l'on rencontre aux postes à responsabilités, des bénévoles occupant actuellement ou anciennement des postes d'encadrement. Bernadeau-Moreau et Hély (2007) parlent de l'existence d'une forme de ségrégation sociale forte puisqu'on retrouve aux fonctions de bénévoles responsables essentiellement des cadres (ou anciennement cadres) et des professions intermédiaires.

### **1.1.3. La valorisation et l'accompagnement du bénévolat**

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

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

L'ensemble de ces pistes renforce l'idée selon laquelle le bénévolat se professionnalise. Dans ce cadre, comment valoriser ou mesurer « le travail » réalisé par ces bénévoles ? Archambault et Prouteau (2010) tentent de mesurer le travail bénévole par une valorisation monétaire du bénévolat associatif français. Les estimations obtenues font apparaître que ce travail bénévole représente de 1% à près de 2% du PIB selon la méthode retenue, soit de 50% environ à 80% des salaires bruts versés par les associations à leurs salariés et bien plus que les dons monétaires.

## **1.2. L'engagement des « jeunes » bénévoles en question**

Dans le cadre de cette étude demandée par l'Uriopss, il nous a été demandé de travailler sur la transmission des responsabilités au sein des associations et notamment auprès des « jeunes bénévoles ». Avant toute chose, il faut définir ce que l'on entend par « jeunes bénévoles » de manière générale et ce qui sera finalement retenu pour déterminer l'échantillon.

Plusieurs études ont été menées pour essayer de comprendre l'engagement des jeunes bénévoles (cf. France Bénévolat, 2008 et 2012). Il est intéressant de noter que la notion de « jeune » est appréhendée par rapport au critère de l'âge (moins de 25 ans). Or, dans le cadre de l'étude qui vous est proposée sur la transmission des responsabilités, nous envisagerons le terme « jeune » comme « jeune bénévole » (nouvellement bénévole dans une structure) sans forcément se limiter aux critères de l'âge. Ce choix est le résultat des conclusions des études réalisées par France Bénévolat montrant une forte mobilité des jeunes (18-25 ans) puisque 16% des étudiants bénévoles se disent contraints d'interrompre leur engagement auprès de l'association dans laquelle ils agissent en raison d'un stage ou d'un déménagement<sup>1</sup>. Les résultats de l'enquête menée en 2008 dressaient un panorama de l'engagement bénévole des jeunes. Ils ont un taux d'engagement équivalent aux autres tranches d'âge. L'association est un lien de socialisation et répond à un besoin d'amélioration

---

<sup>1</sup> Résultats de l'étude menée en mai 2012 par France Bénévolat, p. 11.

de l'image de soi. Ils fonctionnent davantage par projets et ne s'engagent pas auprès d'une seule structure. Ils attendent également que l'on reconnaisse les compétences acquises (cf. le passeport bénévole). Les travaux de Ferrand-Bechmann (2011) et de Lemerrier (2004) tentent de dresser le profil des bénévoles d'aujourd'hui : ils font davantage de « zapping », peuvent appartenir à plusieurs structures en même temps. Gardin (2002), pour sa part, observe que les bénévoles considèrent leur activité comme un travail rythmant leur vie. Il note l'ambivalence du bénévolat marquée par le souhait d'être encadré tout en étant libre dans ses actions.

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

La problématique de la transmission des responsabilités se pose donc à un double niveau :

- ☛ la transmission des responsabilités au sens strict ;
- ☛ la transmission des responsabilités à destination des « jeunes bénévoles » :
  - ◆ « jeunes bénévoles » dont l'âge est compris entre 18 et 25 ans ;
  - ◆ « jeunes bénévoles » au sens nouvellement bénévoles (indépendamment de l'âge).

### 1.3. Les enjeux pour la région Champagne-Ardenne<sup>2</sup>

L'étude menée par le CESER (2012) a permis de lister les enjeux pour la région Champagne-Ardenne des problématiques actuelles du monde associatif. Ces observations sont importantes pour la compréhension de cette recherche en raison de la localisation géographique de ce travail. Les problématiques soulevées sont similaires à celles observées au niveau national :

---

<sup>2</sup> Rapport et Avis du CESER, Les associations en Champagne-Ardenne, avril 2012.



- La crise de l'engagement ;
- Le renouvellement des responsables (d'où l'intérêt de l'étude) ;
- Les relations entre salariés et bénévoles : réussir le passage de la cohabitation à la coopération ;
- La formation des bénévoles comme des salariés des entreprises de l'économie sociale et solidaire.

Par rapport à l'objet l'étude relative à la transmission des responsabilités, le rapport du CESER apporte un certain nombre d'éclaircissements sur les difficultés de la transmission en distinguant trois axes :

→ **des raisons objectives** : la disponibilité, le risque juridique et les contraintes de gestion ;

→ **des raisons sociologiques** : moins de militantisme et un bénévolat plus individuel ;

→ **des raisons de gouvernance interne** : une présence très marquée des dirigeants rendant difficile leur succession et une tendance naturelle à rechercher une « sosie ».

Il sera intéressant d'observer si ces trois orientations se retrouvent dans les perceptions des répondants et quelles préconisations faire pour essayer de faciliter le passage de flambeau.

Ce bref panorama des principales problématiques liées à l'engagement et à la transmission des responsabilités nous a permis de poser les éléments de définition et les principales pistes qui ont déjà pu être abordées sur ce sujet. Nous reprendrons les enseignements de différents travaux évoqués lors de la 4<sup>ème</sup> partie de ce rapport dédiée à la discussion.

2<sup>ème</sup> Partie :

# METHODOLOGIE

Le projet a débuté en septembre 2012. Après avoir défini les modalités de l'étude, il a été décidé de faire participer les étudiants de master 1 management-parcours ressources humaines à ce travail. Le projet a permis de répondre à un double objectif :

- **Pédagogique** : par leur participation active, les étudiants du master 1 management de la Faculté de sciences économiques, sociales et de gestion, ont pu aborder de manière très concrète la recherche en gestion notamment par leur aide très précieuse lors de la collecte des données ;
- **Scientifique** : cette étude professionnelle entre dans le cadre de la nouvelle programmation de la Chaire d'économie sociale et solidaire commune à l'école de commerce de Reims (RMS) et l'URCA qui a pour ambition de pouvoir développer la recherche scientifique sur ce secteur économique.

## 2.1. La constitution de l'échantillon

Après discussion avec les membres de la direction de l'Uriopss, il a été décidé de travailler à partir de la population des 120 associations du réseau. Nous avons délimité la zone aux Ardennes, Marne et Aube. La Haute-Marne n'a pas été intégrée dans la constitution de la population puisque les membres de l'Uriopss appartenant à ce département ont été récemment sollicités pour des entretiens début 2012.

A partir de cette population, 30 personnes ont été sélectionnées par l'Uriopss. L'objectif était de pouvoir interviewer des bénévoles élus pour connaître leurs impressions sur la problématique de la transmission des responsabilités et l'engagement associatif.

## 2.2. La phase de collecte et analyse des données

Les données recueillies sont de deux ordres : qualitatives et quantitatives.

**Les données qualitatives** sont constituées à partir de 18 entretiens semi-directifs réalisés auprès de bénévoles des 120 associations appartenant au réseau de l'Uriopss. Les entretiens se sont déroulés sur la période allant du 15 octobre au 15 décembre 2012. Ils ont une durée moyenne de 1h30. Les retranscriptions ont permis de disposer de 124 pages de discours, une fois les données brutes nettoyées. Le recueil des données qualitatives est le résultat du travail mené par les étudiants du Master 1 Management- parcours ressources humaines dans le cadre de leur projet collectif.

L'association des étudiants à une telle étude offre une formidable occasion de faire connaître à des jeunes le secteur associatif dans le cadre d'une initiation à la recherche.

Les données qualitatives ont été codifiées de manière à garantir l'anonymat des personnes interrogées. Les entretiens ont pu être traités à l'aide du logiciel ALCESTE.

**Exemple de codification** : 0001 \*sexe\_f \*age\_5 \*dipl\_4 \*situatprof\_12

Il s'agit du répondant n°1 de sexe féminin, âgée entre 55 et 65 ans, titulaire d'un bac+2 et actuellement retraitée.

**Les données quantitatives** proviennent de la diffusion d'un questionnaire en ligne auprès des bénévoles des 120 structures de l'Uriopss. Le questionnaire a pu être établi à partir des critères recueillis lors d'une analyse préalable de la littérature. L'étude quantitative a donné des résultats décevants puisque seules 45 personnes ont répondu et ce malgré plusieurs relances. Comment interpréter ce résultat ? Le temps de réponse estimé aux 31 questions est de 15 min. Nous ne pensons pas qu'il s'agisse d'un manque de temps puisque le recueil des données qualitatives montre un temps de réponse nettement supérieur au questionnaire en ligne. Sans doute, le mode d'administration n'était pas approprié au public visé car il supposait que tous les répondants puissent accéder à internet. En raison de la faiblesse des résultats de l'étude quantitative, nous ne pourrions pas procéder à une étude statistique à partir du logiciel SPSS.

3<sup>ème</sup> partie :

**SYNTHESE DES  
RESULTATS**

La retranscription des entretiens a permis de réunir près de 124 pages de discours. L'ensemble du corpus a été découpé en deux parties correspondant aux deux thématiques étudiées : le corpus A correspond à « l'engagement associatif » et le corpus B au thème de « la responsabilité associative ». L'objectif de cette troisième partie est de présenter une synthèse de l'analyse empirique réalisée à l'aide du logiciel ALCESTE.

### 3.1. Analyse du CORPUS A : Engagement associatif

Pour l'analyse du corpus A, nous avons procédé en deux temps : une présentation de la classification descendante hiérarchique avec les réseaux des formes les plus significatives accompagnés de l'analyse de contenu. Ces premiers résultats seront complétés par l'étude des classifications ascendantes des deux classes sur les trois identifiées. Après avoir analysé le vocabulaire du corpus des 18 entretiens et défini la distribution des mots du texte, le logiciel a classé 454 u.c.e (soit 79% du discours retenu). Puis le logiciel a effectué une classification descendante hiérarchique qui se structure autour de trois classes :

- Classe 1 : Apports de l'engagement associatif et expression des attentes
- Classe 2 : Engagements, valeurs et jeunes
- Classe 3 : Temps, évolution de l'engagement

Le tableau 1 reprend les principaux résultats après l'analyse des différentes classifications du corpus A.

Tableau 1 : Synthèse des 3 classes du Corpus A

CLASSES	THEMATIQUES SIGNIFICATIVES	EXTRAITS DE DISCOURS
CLASSE 1 : Apports engagement associatif et attentes	<b>Nouvelles connaissances/ compétences</b>	« ça m'apporte beaucoup, je trouve que ça m'intéresse parce que j'ai l'impression de maîtriser un certain nombre de connaissance de la législation etc. et d'apporter et d'aider les autres pour moi ça a du sens. bon maintenant voilà, on ne revient pas en arrière et puis voilà quoi ». <b>uci n° 14 : *sexe_f *age_6 *dipl_7 *situatprof_12</b> Phi= 0,04
	<b>Le bien-être</b>	« beaucoup dans les discours disent vous voyez tout ce-que je fais pour les autres etc. et ils oublient de souligner que, s'ils le font c'est pour leur propre bien-être. c'est pour mon bien-être je vous le répète, c'est parce-que j'en ai besoin, j'ai besoin de faire quelque-chose. » <b>uci n° 4 : *sexe_m *age_6 *dipl_4 *situatprof_12</b> Phi= 0,03
	<b>Recherche d'un successeur</b>	« si on avait des administrateurs potiches je serai plus la quoi. bah déjà, il est très difficile en ce moment. on voit bien la difficulté de recruter des administrateurs. la société a tendance à devenir plus individualiste et disons que l'aspect collectif en

		<p><i>a pris un coup</i> ». <b>uci n° 2</b> : *sexe_m *age_5 *dipl_7 *situatprof_12 Phi= 0,03</p>
	<b>Exigence de professionnalisme</b>	<p>« <i>pour qu'ils soient entre 0 et 4 degré. vous voyez, donc tout ça d'après ce-que je sais il-y-a une quinzaine d'années on était moins regardant. si vous prenez le domaine du logement c'est la même chose, avec un certain nombre de problèmes à connaître, des lois, les différentes lois, les façons, les différents motifs, bon donc tout ça exige du professionnalisme.</i> » <b>uci n° 4</b> : *sexe_m *age_6 *dipl_4 *situatprof_12 Phi = 0,06</p>
<b>CLASSE 2 : Engagements, valeurs et jeunes</b>	<b>Engagement des jeunes et association : existence d'un fossé</b>	<p>« <i>je pense que dans l'association on n'a pas forcément tous cette vision des choses non plus. moi je suis vraiment dans ça. et du coup, mais ça c'est venu et il est peut-être là aussi le fossé qui se creuse avec les jeunes engagés</i> ». <b>uci n° 17</b> : *sexe_f *age_4 *dipl_4 *situatprof_2 Phi= 0,05</p>
<b>CLASSE 3 : Temps, évolution de l'engagement</b>	<b>Investissement en temps : variable</b>	<p>« <i>ces deux jours par semaine et toutes les fêtes qu'il peut y avoir. quand on sort et qu'on va tout partout elle vient avec nous. J'ai fait partie d'un stage à Chavannes d'aide aidants pour aider à passer le truc a pas culpabiliser, à se donner des temps, à pas hésiter, à prendre du temps à partir etc</i> ». <b>uci n° 1</b> : *sexe_f *age_5 *dipl_4 *situatprof_12 Phi= 0,08</p>
	<b>Professionnalisme</b>	<p>« <i>avec la police pour aller au tribunal s il faut que je vienne en retraite et qu'on me cherche des poux dans la tête etc. donc d ou la nécessité de prendre le bénévolat avec le même le sérieux, le même professionnalisme que quand on est dans une, dans son système professionnel</i> ». <b>uci n° 4</b> : *sexe_m *age_6 *dipl_4 *situatprof_12 Phi= 0,06</p>
	<b>Carrière</b>	<p>« <i>puis je pourrais un peu mettre ça un peu sur sa carte de visite quoi, hein. et puis vous avez ceux qui font du bénévolat comme je vous l'ai dit pour traduire un peu leur expérience dans un autre domaine</i> ». <b>uci n° 4</b> : *sexe_m *age_6 *dipl_4 *situatprof_12 Phi= 0,04</p>

### 3.2. Analyse du CORPUS B : Responsabilités associatives

L'analyse du corpus B portant sur les responsabilités associatives emprunte le même cadre que pour le corpus A. Après avoir analysé le vocabulaire du corpus des 18 entretiens et défini la distribution des mots du texte, le logiciel a classé 427 u.c.e

(soit 40 % du discours retenu et classé). Puis le logiciel a effectué une classification descendante hiérarchique qui se structure autour de trois classes :

- Classe 1 : Prérequis, jeunes, transmettre
- Classe 2 : Responsabilité, renouvellement, difficulté
- Classe 3 : Formation

Le tableau 2 reprend les principaux résultats obtenus suite à l'analyse des différentes classifications du Corpus B.

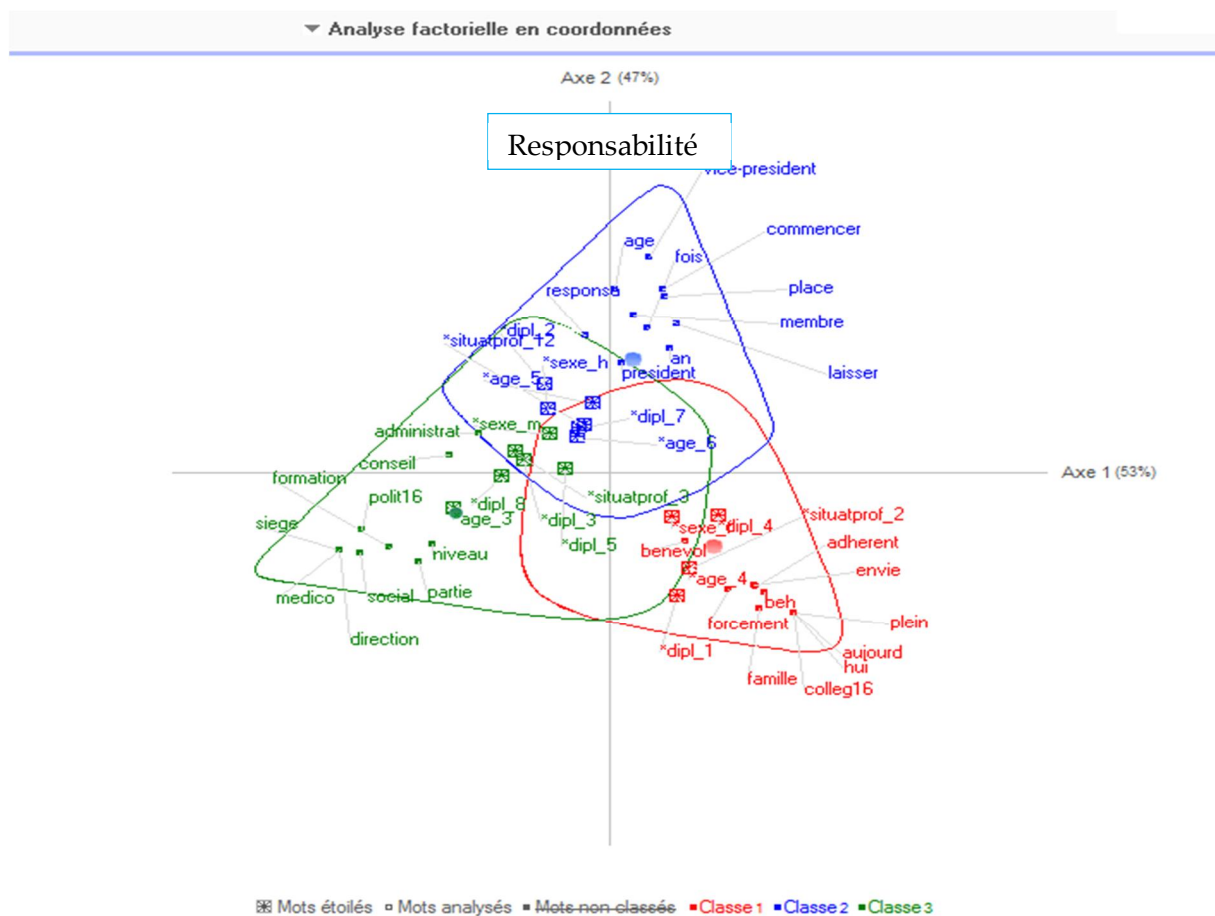
**Tableau 2 : Synthèse des 3 classes du Corpus B**

CLASSES	THEMATIQUES SIGNIFICATIVES	EXTRAITS DE DISCOURS
CLASSE 1 : Prérequis, jeunes, transmettre	<b>Professionalisme</b>	« <i>par-contre charge de comm là je me rapprocherai des propositions ou je peux faire des choses par-rapport a mes compétences puisque finalement la présidence demande des compétences que je n'ai pas forcément, par-rapport a la technicité... ben toi t'es comptable dans la vie si tu veux tu peux me faire pleins de choses hein mais peut-être jeter un œil sur la comptabilité parce qu'on sait t'es compétent dans ce domaine-là</i> ». <b>uci n° 17</b> : *sexe_f *age_4 *dipl_4 *situatprof_2 Phi = 0,04
	<b>Disponibilité</b>	« <i>oui, oui il y en a un la disponibilité au-point de vue je dirai presque mentale, pas forcément une disponibilité je dirai physique, hein puisque comme tout le monde j'ai eu une profession</i> ». <b>uci n° 11</b> : *sexe_h *age_6 *dipl_3 *situatprof_12 Phi = 0,03
	<b>Difficulté à transmettre</b>	« <i>donc forcément quand je dis ce discours-là vous pensez très bien-que ça ne sel bouscule pas au portillon pour venir. C'est la réalité là la problématique on la retourne vous pourquoi les jeunes bénévoles n'arrive pas, c'est dans l'autre sens aussi pourquoi nous aussi on n'arrive pas à passer la main à transférer euh et c'est en lien</i> ». <b>uci n° 17</b> : *sexe_f *age_4 *dipl_4 *situatprof_2 Phi = 0,03
CLASSE 2 : Responsabilité, renouvellement, difficulté	<b>Absence de politique de recrutement</b>	« <i>je dirai que si on veut c'est plus par le bouche à oreille qu'on arrive à recruter et quelque part, ça nous, on sait qui on va recruter, parce qu'une fois on l'a fait par voie de presse et puis la personne qui est arrivée</i> ». <b>uci n° 13</b> : *sexe_h *age_6 *dipl_2 *situatprof_12 Phi = 0,03
	<b>Difficulté des postes à responsabilité</b>	« <i>mais c'est extrêmement lourd, il arrive quoi que ce soit je suis la responsable. pourquoi ça vient pourquoi parce-que le président est parti et qu'il a fallu se dévouer</i> ». <b>uci n° 1</b> : *sexe_f *age_5 *dipl_4 *situatprof_12 Phi = 0,03



<b>CLASSE 3 : Formation</b>	<b>Formation sur le tas</b>	<i>« moi je suis partie là-dedans la fleur au fusil et bon moi je me suis formée sur le tas mais c'est pas mal non plus-de de pouvoir avoir accès à des formations euh je-pense que dans le bénévolat y a pas-mal-de formation hein qui existent hein ».</i> <b>uci n° 6 : *sexe_m *age_6 *dipl_2 *situatprof_12</b> Phi = 0,03
---------------------------------	-----------------------------	---

Figure 1 : Analyse factorielle de correspondance des 3 classes de discours du Corpus B



L'analyse factorielle de correspondances souligne que le classe 1 « responsabilité/ renouvellement/ difficile » est en opposition avec les classes « Prérequis, jeunes/ transmettre » (classe 2) et « formation » (classe 3). Cette observation sera intégrée à la discussion. Cette représentation graphique vient confirmer les différentes conclusions faites au cours des analyses successives des trois classes du corpus B.

4<sup>ème</sup> partie  
DISCUSSION

Les résultats empiriques ont permis de dégager plusieurs apprentissages à la fois sur l'engagement associatif et sur la transmission des responsabilités. A ces conclusions, des préconisations pourront être formulées.

## 4.1. APPORTS DE L'ETUDE

### 4.1.1. *Sur l'engagement associatif*

Il ressort de l'étude empirique sur l'engagement associatif trois apports :

→ L'évolution de l'engagement associatif pose des difficultés pour le recrutement de bénévoles. Le discours des répondants confirme les études nationales<sup>3</sup> selon lesquelles l'engagement bénévole n'est pas unilatéral mais porte davantage un caractère synallagmatique (reposant sur l'échange) et que l'individualisme de la société civile se fait ressentir.

→ Les responsabilités sont vues comme écrasantes tant sur le niveau de compétences requis que sur les risques juridiques. Peu de bénévoles se portent candidats pour reprendre le flambeau par peur de ne pas être à la hauteur malgré des formations proposées en interne.

→ La volonté de concilier vie associative et vie privée : l'activité bénévole est chronophage et l'envie « d'arrêter » est souvent corrélée à un sentiment d'épuisement. Les bénévoles expriment rechercher le « bien-être » (cf. même conclusion observée par France bénévolat en 2012 p. 5). Ce résultat rejoint ceux de l'enquête menée par France Bénévolat en mai 2012 qui relevait que 15% des répondants considéraient ne pas avoir assez de temps pour eux.

### 4.1.2. *Transmission des responsabilités*

Au cours de l'analyse du discours des répondants, nous pouvons distinguer un certain nombre de pistes de compréhension des difficultés de la transmission des responsabilités :

→ L'intensité perçue de l'investissement demandé constitue un frein (peur de disponibilité « physique et psychique »).

→ L'absence de réel accompagnement des bénévoles produit des effets négatifs sur le niveau de confiance de ces derniers dans leurs capacités à occuper ces fonctions et risque de désaffectation des bonnes volontés livrées à elles-mêmes.

→ L'absence de politique de recrutement des responsables.

---

<sup>3</sup> Cf. 1<sup>ère</sup> partie du rapport

- La formation sur le tas et une demande de formation plus axée sur la vie associative. Les répondants regrettent que ces formations, lorsqu'elles existent soient limitées aux seuls administrateurs or l'ouverture à tous les bénévoles permettrait de démystifier les fonctions à responsabilités (on n'a moins peur de ce que l'on connaît).
- Une circulation de l'expérience reste aléatoire et est fortement liée à la personnalité de l'élu.
- La prise de fonction à responsabilité suppose des « prérequis ». Les répondants disposent d'un bon niveau de qualification et parallèlement évoquent un degré plus important de professionnalisation des bénévoles élus. Les conclusions de Chanut-Guieu (2009) (l'excès de professionnalisation entamerait la motivation des bénévoles) ainsi que celles de Bernadeau-Moreau et Hély (2007), montrant que les cadres et professions intermédiaires monopolisent les fonctions à responsabilité, semblent se confirmer.

## 4.2. PRECONISATIONS

Compte tenu des résultats observés, plusieurs pistes peuvent être avancées pour pallier les risques constatés :

- Travailler l'accompagnement des bénévoles élus : il peut être envisagé une forme de tutorat, pour une durée déterminée, avec le prédécesseur.
- Promouvoir l'engagement : les répondants soulignent la nécessité de « donner envie » aux futurs bénévoles de s'engager. La promotion peut prendre plusieurs formes : l'accueil de stagiaires, la participation à des forums étudiants, créer des partenariats avec l'éducation nationale pour instaurer des stages bénévoles du collège jusqu'à l'enseignement supérieur...
- Veiller à éviter l'épuisement des bénévoles : pouvoir aider les bénévoles à savoir gérer leur investissement présente plusieurs avantages. Le premier est de leur permettre de concilier leur vie personnelle et leur engagement associatif. Le second porte sur le maintien du bénévole dans la structure sur la durée et d'éviter le « turn-over », source de perte de compétences et d'expériences.
- Travailler sur une politique de « recrutement » des responsables bénévoles.
- Proposer des formations mixtes (salariés/bénévoles) sur la vie associative (fonctionnement, explications des statuts.....) de manière à favoriser une réelle collaboration (cf. notion de communauté d'acteurs).

# BIBLIOGRAPHIE

ARCHAMBAULT E. et PROUTEAU L. (2010), « Un travail qui ne compte pas ? La valorisation monétaire du bénévolat associatif », *Travail et Emploi*, n°124, octobre-décembre, p. 57-67.

BERNADEAU-MOREAU D. et HELY M. (2007), « Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982-2002 », *Sociologies pratiques*, n°15.

CHANUT-GUIEU C. (2009), « La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'Etat impulse le changement », *Management & Avenir* ; 2009/7, n°27, p. 13-30.

CLARY E.G, SNYDER M., RIDGE R.D., COPELAND J., DTUKAS A.A., HAUGEN J. (1998), "Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 74., n°6, p. 1516-1530.

COMBES-JORET M. et LETHIELLEUX L. (2012), « Le sens du travail à la Croix-Rouge française. Entre engagement pour la cause et engagement dans le travail, *RECMA*, n°323, p. 64-81.

FALLERY B. et RODHAIN F. (2007), « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique- AIMS, Montréal 6-9 juin 2007.

FERRAND-BECHMANN D. (2011), « Le bénévolat, entre travail et engagement- Les relations entre salariés et bénévoles », *Vie sociale et Traitements*, 2011/1 n°109, p. 22-29.

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

HAVARD DUCLOS B. et NICOURD S. (2005), « Le bénévolat n'est pas le résultat d'une volonté individuelle », *Pensée Plurielle*, 2005/1 n°9, p. 61-73.

LALLEMAND M. (2001), « DaedalusLaborans », *Revue du Mauss*, n°18, p. 29- 49.

LEMERCIER, L. (2004), « Le volontariat », *Reflets et Perspectives de la vie économique*, n°3 Tome XLIII, p. 105- 114.

REINERT M. (1990), Une méthode de classification des énoncés d'un corpus présentée à l'aide d'une application, In *Cahiers de l'Analyse des Données I*, 21-36.

REINERT M. (1994), « L'approche des mondes lexicaux dans « Aurélia » de G. de Nerval, in *Les textes et l'informatique* (ss la dir. De E. Martin), Paris : Didier Erudition, p. 145-175.

SIMONET M. (2010), *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, La Dispute.

SUE R. et PETER J-M. (2011), *Rapport de Recherche- Intérêts d'être bénévole*, Université Paris Descartes.

THIERRY D. (2008), « L'engagement bénévole des jeunes : analyses et recommandations », [www.Francebenevolat.org](http://www.Francebenevolat.org)

## **Rapports :**

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

CESER, Les associations en Champagne-Ardenne, Rapport et Avis, avril 2012.