

# Les mutations de l'engagement

**Le bénévolat mérite d'être pleinement reconnu et encouragé. Mais le promouvoir suppose d'en connaître les grandes tendances. Les travaux de la Fonda\* sur l'engagement bénévole ont permis d'identifier des phénomènes communs, au-delà de la diversité des secteurs associatifs.**

Yannick BLANC, président de la Fonda

**L**es débats sur le devenir des associations se focalisent bien souvent sur l'évolution de leurs ressources financières. Le sujet est évidemment crucial mais il ne doit pas faire oublier qu'il existe une autre ressource essentielle pour de très nombreuses associations : l'activité des bénévoles.

L'engagement bénévole n'est pas seulement une ressource productive pour les organismes qui l'accueillent, il participe également à la vitalité de la société civile et de l'espace public. Il constitue un puissant antidote aux tentations de repli sur la seule sphère privée. Et il contribue à tisser les fils d'une sociabilité du quotidien dont les effets sont bénéfiques, y compris pour les bénévoles eux-mêmes.

Dans le monde de la société civile organisée, les indicateurs dont nous disposons sur l'engagement bénévole ne dénotent pas de repli de l'individu sur lui-même. Dans la première phase de notre exercice de prospective, nous avions élaboré plusieurs scénarios. J'avais imaginé un scénario « à la Houellebecq » : des individus recentrés sur leur destin personnel, avec une grande indifférence à l'égard d'autrui. Cela ne se produit pas, dans la société. Le nombre de bénévoles engagés

\* Crée en 1981, la Fonda, association reconnue d'utilité publique, est un laboratoire d'idées au service du monde associatif (voir encadré p.38).

aujourd'hui reste très élevé, pour autant qu'on puisse le mesurer. Il serait de douze millions pour les bénévoles engagés dans le monde associatif, de seize millions, voire vingt millions, si on inclut les engagements bénévoles informels et les aidants familiaux. Il y a dans notre société une énergie, une capacité d'attention à autrui, d'empathie, et un engagement qui est un vecteur essentiel du lien social.

De plus, le nombre de bénévoles ne cesse de progresser depuis le début des années 2000. Entre 2010 et 2013, il a crû de 14 % en France, selon les travaux de France bénévolat et Recherches & Solidarités. Le volume de temps consacré à l'engagement augmente, lui aussi, de 4 % par an environ.

En revanche, le bénévolat reste très lié à la catégorie socioprofessionnelle : les cadres moyens et supérieurs s'engagent davantage que les autres<sup>(1)</sup>.

## Un environnement qui change

Le grand paradoxe, c'est que cette capacité d'engagement des individus n'empêche pas l'affaiblissement des grandes organisations collectives qui l'ont structurée tout au long du XX<sup>e</sup> siècle. L'individu cherche à s'émanciper de son héritage social et familial

et prend de la distance vis-à-vis des institutions et des corps intermédiaires qui étaient auparavant mandatés pour le représenter et l'encadrer.

Cela se traduit d'une part par un effondrement du taux de syndicalisation (7.8 % en France en 2010 selon l'OCDE, contre 21.7 % en 1970) et un affaiblissement de l'Eglise (on estime que 60 % des Français sont catholiques, dont 10 % de pratiquants, et 30 % des Français sont athées).

Cela se traduit par ailleurs par une crise de légitimité du politique et des partis politiques : selon le baromètre de la confiance du Cevipof politique<sup>(2)</sup> publié en 2015, seuls 8.4 % des Français accordent leur confiance aux partis politiques, contre 63.3 % au maire de leur commune. Les associations, quant à elles, recueillent la confiance de 70 % des Français.

Les grandes fédérations associatives, elles aussi, peinent à jouer leur rôle de médiation entre proximité et échelon national. De ce fait, les innovations peinent à dépasser le local. Au plan local comme au plan national, le renouvellement des dirigeants est une question sensible (27 % des présidents ont plus de dix ans d'ancienneté). Dans l'enquête menée par la Fonda,

(1) Viviane Tchernonog, *Le Paysage associatif*, Dalloz, 2014.

(2) Baromètre de la confiance politique, Cevipof, édition 2015.

63 % des répondants estiment que les associations ne savent pas renouveler leur organisation et leur gouvernance. Plus précisément, les difficultés de renouvellement des structures dirigeantes, l'insuffisante représentation des femmes, des jeunes, ou d'une pluralité de personnes et un pouvoir souvent peu partagé au sein de l'association, constituent, pour près des trois quarts des répondants, des faiblesses de l'action associative<sup>(3)</sup>.

## Qui s'engage aujourd'hui ?

Les ressorts de l'engagement bénévole – ce que le bénévole cherche à travers son engagement – sont étroitement corrélés à l'évolution des structures de la société et des modes de vie. L'engagement reste très fort chez les jeunes et les seniors. Il est moins fort au milieu de la vie car c'est un moment où l'on s'occupe davantage d'élever ses enfants et d'accomplir sa vie professionnelle.

Par ailleurs, l'individu est de plus en plus « multi-appartenant » : il évolue simultanément à différentes échelles territoriales, et sur le Web. Il s'implique donc dans différentes structures, et moins qu'un « zapping », on peut y voir la traduction d'un désir de mobilité dans un monde devenu lui-même aussi très mobile.

Autre vecteur d'engagement : l'influence des pairs, qui s'est substituée à l'autorité des pères. La cooptation est un facteur essentiel. Dans près de 50 % des cas, le déclic de l'engagement résulte d'une sollicitation par un membre de l'association<sup>(4)</sup>.

Chez les jeunes, les premières motivations à s'engager sont altruistes : citoyenneté, don de soi et engagement au service des autres, notamment auprès des plus fragiles<sup>(5)</sup>. Cela n'exclut pas que la participation à une activité bénévole soit motivée par le souhait d'acquérir des compétences, une expérience, une légitimité professionnelle.

*Avant, s'engager, c'était sacrifier quelque chose. Aujourd'hui, l'engagement est mû par un nouveau moteur : l'indignation. En cela, les pétitions contribuent à cartographier les limites de l'inacceptable.*



© AMNESTY INTERNATIONAL

Il y a quelques semaines, j'ai accueilli dans le Val-d'Oise, en tant que préfet, deux cents réfugiés venus de Syrie et d'Irak. La demande formulée par le gouvernement m'a été transmise le dimanche après-midi. J'ai eu la journée de lundi pour trouver le site où les accueillir. Mes collaborateurs et moi-même nous sommes interrogés sur la méthode. Le mardi, à seize heures trente, j'ai réuni à la préfecture les associations susceptibles d'être motivées et de se mobiliser. Mercredi matin, à huit heures, il y avait cinquante bénévoles pour accueillir les migrants!

## La rencontre et le partage d'une cause commune

Lorsqu'une cause est manifeste, motivante, lorsque son caractère d'intérêt général et ses enjeux sont visibles et accessibles aux citoyens, leur capacité à se moti-

ver est remarquable. Nous avons eu non seulement, suite à cet appel, des bénévoles très structurés comme ceux de la Croix-Rouge, de la Protection civile ou du Secours catholique – avec un niveau de compétences très élevé dans l'organisation –, mais également des étudiants, des personnes de toutes origines car nous avions besoin de bon nombre d'interprètes. Des interprètes bénévoles sont venus. Les réseaux sociaux ont joué leur rôle.

Le ressort fondamental de l'engagement – ce n'est pas une tendance nouvelle, elle s'est accentuée – est qu'il faut que l'individu ait une perception directe de l'effet de levier de son engagement. On ne s'engage pas pour une cause abstraite. L'engagement n'est plus d'ordre sacrificiel. Il faut que les résultats de l'action soient perceptibles, compréhensibles et visibles. Le ressort

(3) Enquête « Quel regard les associations portent-elles sur l'avenir ? », conduite par la Fonda en 2011 auprès de mille deux cent cinquante-six responsables associatifs.

(4) Etude Fonda-Cerlis-Crédit Mutuel, « Représentations de l'engagement bénévole », novembre 2013.

(5) Note d'analyse du Conseil d'analyse stratégique, « Développer, accompagner, valoriser le bénévolat », septembre 2011.



de l'engagement aujourd'hui : créer des liens et se sentir utile<sup>(6)</sup>. Les bénévoles considèrent que la rencontre et le partage d'une cause commune sont généralement les principaux vecteurs de l'engagement (61,2 % et 57,6 %). En revanche, concernant leur propre engagement, ils préfèrent d'abord mettre en avant leur volonté d'être utiles aux autres et à la société (67,8 %).

Un dernier point, concernant les seniors ; Jean Viard a mis en lumière l'apparition d'une quatrième génération, les seniors actifs, qui, à la soixantaine, ont encore quinze à vingt ans de vie active devant eux et ne souhaitent pas laisser déperir leur capital bien qu'ils n'aient plus d'objectif de carrière. Ils ont encore un parcours de vie devant eux, qui peut prendre la forme du bénévolat<sup>(7)</sup>. C'est, pour les associations, une ressource à ne pas négliger :

en 2015, la France compte seize millions de personnes âgées de 60 ans ou plus. En 2030, ces dernières pourraient constituer une population de vingt millions d'individus. En somme, on peut dire que l'individu engagé, jeune ou vieux, cherche désormais à concilier trajectoire personnelle et action collective.

### **De nouvelles formes d'engagement**

L'augmentation du nombre de participations bénévoles s'accompagne d'une redéfinition des modalités de l'engagement. Moins qu'un engagement régulier, les bénévoles proposent désormais des apports ponctuels, des coups de main occasionnels. On constate aussi une évolution des formes d'engagement, vers un bénévolat d'action.

L'essor du numérique, qui donne du pouvoir d'agir aux individus,

**Pour près  
des trois quarts  
des responsables  
associatifs,  
les difficultés de  
renouvellement  
des structures  
dirigeantes,  
l'insuffisante  
représentation  
des femmes,  
des jeunes et un  
pouvoir souvent  
peu partagé  
constituent  
des faiblesses  
de l'action  
associative.**

(enquête Fonda, 2011)

modifie profondément les formes de l'engagement. Les lanceurs d'alerte n'ont plus aujourd'hui aucun problème pour diffuser l'information. Prenons l'exemple d'une nouvelle forme de mobilisation citoyenne, les pétitions en ligne : en une semaine, on peut réunir des centaines de milliers de signatures, ce qui était impossible il y a dix ans.

Pour le sociologue Alain Mergier, leur essor correspond à une mutation profonde de l'engagement. Avant, s'engager, c'était sacrifier quelque chose. Aujourd'hui, l'engagement est mû par un nouveau moteur : l'indignation. Ainsi, les pétitions permettent à chacun de l'acter très simplement. En cela, elles contribuent à cartographier les limites de l'inacceptable.

D'autre part, l'acte de cliquer est souvent le prélude ou le complément à un engagement hors ligne. Ainsi, lors des marches pour le climat de septembre 2014, lorsqu'on a demandé aux manifestants « qui marchait pour la première fois ? », un bon tiers a levé le bras.

Enfin, si certaines associations ne comportent que des bénévoles, plus de cent quatre-vingt mille d'entre elles ont des salariés. Au total, ces dernières emploient un million huit cent mille salariés, soit 8 % des salariés en France. Dans certains territoires ruraux, les associations sont parmi les plus gros employeurs. Or, choisir de travailler dans une association, donner un sens à son travail et accepter des conditions de travail souvent moins bonnes que dans d'autres secteurs, c'est aussi une forme d'engagement.

### **Quelles conséquences, pour les organisations ?**

Malgré les tentations, ce type de phénomène ne s'administre pas. La responsabilité se trouve dans les associations et les organisations de la société civile, qui ne tiennent pas leur légitimité des pouvoirs publics.

On s'en est aperçus au cours des

(6) Etude Fonda-Cerlis-Crédit Mutuel, « Intérêts d'être bénévole », novembre 2011.

(7) Jean Viard, *Nouveau portrait de la France : la société des modes de vie*, Editions de l'Aube, 2013.

**Le ressort de l'engagement aujourd'hui : créer des liens et se sentir utile.**



© SAIB, LICENCE CC

dix dernières années à travers l'expérience de France Bénévolat, dont j'ai présidé le conseil d'évaluation. France Bénévolat a été créée en 2004, à partir de l'idée qu'il fallait des plateformes pour rapprocher les gens qui avaient besoin de bénévoles et les bénévoles qui recherchaient des causes auxquelles se consacrer. Très rapidement, on a constaté que le problème n'était pas la rencontre entre l'offre et la demande, mais la nécessité de faire évoluer les conditions dans lesquelles les associations accueillaient les bénévoles, définissaient leur place et leurs missions, de quelle manière elles associaient leurs membres à la prise de décision et à la gouvernance. Toutes ces questions ont essentiellement

remis en question le mode de fonctionnement et la gouvernance des associations.

Or les organisations ne font pas suffisamment de travail de réflexion sur elles-mêmes, sur la permanence de leur projet à la lumière d'un environnement changeant, sur la pertinence de l'action qu'elles mènent à la lumière des objectifs qu'elles se fixent. Il existe des poussées d'engagement fortes, comme après le 11 janvier ou la crise des migrants, à convertir en engagement durable. Par exemple, il faut inscrire la pétition en ligne dans une véritable stratégie à 360 degrés. La pétition est un outil parmi une multitude d'outils pour s'engager. Le lien avec les médias, les députés, les mobilisations hors ligne

est essentiel. Change.org comme Avaaz peuvent accompagner les associations pour définir cette stratégie.

## Associer jeunes et seniors : un enjeu fort

Nous avons dit que les questions posées par le bénévolat ont fondamentalement remis en cause les modes d'organisation, de gouvernance, de management des associations. Parmi ces remises en cause - c'est un point fondamental dans toutes les associations -, la question n'est pas de savoir la place qu'on fait aux seniors et aux jeunes. La seule question qui vaille, c'est comment les seniors et les jeunes s'enrichissent les uns les autres. Je porte ce message depuis quelques années, et l'expérience ne me dément pas. Si une association - elles sont nombreuses dans ce cas - est confrontée à des difficultés de renouvellement de ses dirigeants, elle doit s'interroger sur la place qu'elle a accordée à ses différentes catégories de membres, dans l'organisation de son action et dans ses processus de décision, comment elle a adapté ses formes d'engagement au mode de vie des jeunes. Il faut s'adapter à des rythmes de vie, à des parcours qui ont changé. Dans toute la mesure du possible - nous le faisons à la Fonda et cela donne toujours des résultats formidables - , il faut associer des jeunes et des seniors sur un même projet.

L'effet de mentorat réciproque est extrêmement fort. En ces périodes de transition et de mutation culturelle rapides, notamment dans le champ du numérique, les uns et les autres ont mutuellement des choses à s'apprendre. Ces problèmes sont au cœur des mutations en cours de la société, et des problèmes qui en découlent pour nos associations.

Au milieu de ces incertitudes, la capacité des individus à s'engager n'est pas un problème, mais réellement une solution pour l'ensemble de la société. ●

## La Fonda, en bref

Crée en 1981, la Fonda a puissamment contribué à la reconnaissance des associations par les pouvoirs publics. Elle est aujourd'hui centrée sur ses fonctions de laboratoire d'idées.

La Fonda mobilise des expertises de tous horizons pour valoriser le fait associatif, dans ses multiples dimensions : démocratiques, économiques, sociales ou sociétales.

Elle s'est également donné pour mission d'éclairer et d'accompagner les responsables associatifs pour développer leur vision stratégique et leur capacité d'initiative.

La Fonda observe chaque jour la contribution massive des acteurs associatifs à la transformation de la société. Pour les aider à jouer pleinement ce rôle, elle anime depuis 2010 un exercice de prospective

intitulé « Faire ensemble 2020 ». De la veille à l'innovation, il s'agit d'une prospective participative, au service du changement. La Fonda mène également des enquêtes, études, organise des groupes de travail, ateliers ludiques, rencontres-débats, anime des publications et différents centres de ressources en ligne.

En croisant les regards et les pratiques, en se faisant plateforme d'intelligence collective, en bousculant les conformismes de pensée, la Fonda a pour ambition de préparer le terrain pour l'expérimentation comme pour la décision politique.

**En savoir plus :** [www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr)