

QUELLES RÉPONSES ÀUX NOUVELLES ENVIES D'ENGAGEMENT ?

Dans la conjoncture actuelle de baisse de l'engagement, comment faciliter l'appariement entre les besoins des associations et les bénévoles ? Comment raviver les envies d'engagement ? Éléments de réponse à l'aune de l'expérience du Mouvement des Régies et de ses 2 000 bénévoles.

Les capacités d'engagement se trouvent modifiées dans un contexte d'après-crise et de hausse de la précarité subie. On observe ces derniers mois un net ralentissement de la dynamique d'engagement, alors que 90 % des 1,5 million d'associations actives ne fonctionnent qu'avec des bénévoles¹. Il semble impératif de tirer les conclusions de cette baisse, de s'adapter aux nouvelles articulations entre individu et collectif, aux nouvelles attentes des bénévoles, pas toujours bien prises en compte par les structures associatives.

DES ATTENTES ET DES MODALITÉS D'ENGAGEMENT INÉDITES

On recense de multiples formes d'implication dans la vie associative, tant dans l'intensité que dans la diversité des tâches effectuées. Il y a vraisemblablement autant de motifs pour s'engager que de bénévoles : besoin

de se rendre utile aux autres et à la société, conjuguer conviction et vie quotidienne, passion, valorisation de soi, accès à la citoyenneté, développement de compétences, héritage familial ou encore envie de convivialité. On retrouve toutefois des invariants parmi les nouvelles aspirations des bénévoles. Celles-ci se cristallisent autour de la temporalité de l'engagement (flexibilité, temps limité, vie associative et personnelle compartimentée, etc.) et des nouveaux usages faits du numérique. Ces derniers ont un impact profond en matière de mobilisation, de participation et d'organisation du travail collectif².

Concernant les modalités d'engagement, de nouvelles règles du jeu restent à définir. Il s'agit pour les structures associatives de s'ouvrir à l'engagement ponctuel, y compris à un très petit niveau. Cela passe notamment par le développement d'une offre de missions bénévoles courtes, qui favorisent le premier contact avec l'association et la découverte

d'une dynamique d'engagement. Il semble également nécessaire d'accompagner l'essor de l'e-bénévolat³ pour le premier contact, les réunions, le montage de projets ou encore l'appui administratif.

Par ailleurs, un nombre grandissant de bénévoles exprime des exigences en termes de conditions d'exercice de leur engagement. C'est pourquoi il s'avère important « d'organiser » le bénévolat, de répartir les tâches, autant que possible, en fonction des envies des bénévoles et des besoins collectifs. Il s'agit de prendre en compte chaque individu et de coconstruire son parcours, ses missions et ainsi de clarifier les rôles de chacun. Un équilibre délicat propre à chaque structure est à trouver afin de concilier permanence de l'organisation et souplesse d'engagement. La stabilité et l'avenir d'une association reposent aussi sur sa capacité à donner envie à ses bénévoles de rester. Si la convivialité ne se décrète pas, il est en revanche possible de favoriser la montée en compétences et la prise de responsabilité, notamment en donnant accès à la formation et en faisant confiance à ses bénévoles. Il est essentiel de retrouver le plaisir de faire des choses ensemble, de partager des moments festifs pour créer du lien sur la durée. De plus, fédérer et fidéliser les bénévoles implique de reconnaître et de valoriser leur engagement, de façon interne comme externe à l'association.

QUELLE FEUILLE DE ROUTE POUR FAIRE FACE À CES MUTATIONS ?

Agir sur le mode de gouvernance

Pour être en phase avec ces nouvelles attentes, notre expérience associative

1. Recherches & Solidarités, « La France associative en mouvement », 20^e éd., oct. 2022, JA 2022, n° 666, p. 43, étude J. Malet, P. Bonneau ; v. égal. en p. 23 de ce dossier.

2. V. dossier « Numérique – Écran total », JA 2022,

n° 666, p. 16 ; dossier « Mobilisations numériques – Occupez la ligne ! », JA 2023, n° 674, p. 16.

3. V. JA 2021, n° 638, p. 31, étude C. Bazin in dossier « Télétravail – Home à tout faire ».

et notre vécu de membres historiques du réseau national du Mouvement des Régies⁴ posent immédiatement la question de la gouvernance. D'après nous, la vitalité d'une association est tributaire de son fonctionnement démocratique interne, sur le plan de la représentativité, des mécanismes de prise de décision comme du renouvellement de l'équipe dirigeante. Nous plaidons et mettons tout en œuvre à notre niveau pour redonner ses lettres de noblesse au conseil d'administration, de sorte qu'il soit véritablement participatif et inclusif.

Plusieurs outils d'autodiagnostic existent pour identifier les pistes d'amélioration et enclencher une dynamique de revitalisation de la gouvernance.

Clarifier le projet associatif

Le projet associatif, voire politique, axé autour de valeurs et d'objectifs, sert de levier de mobilisation. C'est lui qui fait naître les envies d'engagement. Plus il est clair et visible, plus il facilite l'adhésion. C'est pourquoi il est crucial de le valoriser, de l'interroger et de le transmettre. Le Mouvement des Régies propose à ses salariés en insertion et bénévoles des « stages acteurs ». Ces sessions permettent de s'approprier le fonctionnement et le programme du réseau, de conférer du sens et de recontextualiser politiquement les actions entreprises. En plus de permettre une appropriation optimale du projet associatif, ces stages sont l'occasion de réaffirmer un cap commun et de nourrir un sentiment d'appartenance à une communauté de pensée et d'action.

4. François Longéras est journaliste, cofondateur de l'École des métiers de l'information, coopérative de formation professionnelle, et citoyen engagé dans l'économie sociale et solidaire de transformation. Ancien élu aux affaires sociales, il fut l'un des initiateurs de la Régie de quartier de Paris centre et est aujourd'hui engagé dans celle de Saint-Denis. Ancien cadre

Aller vers de nouveaux publics

Prendre en compte les nouvelles envies d'engagement suppose aussi pour l'association de travailler sur son ouverture. En accueillant les nouvelles idées, en étant attentive aux besoins qui lui sont remontés, l'association n'en devient que plus légitime et pertinente dans son action. Parfois, des collectifs d'habitants peuvent se constituer en réaction à un désagrément ou à un dysfonctionnement qui les touche de près. Lorsque les associations sont véritablement en prise avec leur territoire, il est alors possible d'orienter ces mobilisations vers des engagements plus pérennes au service du plus grand nombre.

Répondre aux nouvelles envies d'engagement peut aussi être l'occasion de toucher de nouveaux publics. Garantir un tuilage entre générations apparaît essentiel pour des questions de représentativité ainsi que de continuité du projet associatif. Plusieurs Régies de quartier proposent des activités favorables à la coopération intergénérationnelle. La question du numérique se prête particulièrement bien à cet enjeu. On retrouve au sein du réseau des espaces, des moments et une communauté de pratique (Club 404) dédiés à l'échange de savoirs et de pratiques entre générations. À notre sens, l'âge ne constitue pas un obstacle dès lors que les générations sont réunies autour d'un objectif, d'une passion commune, et qu'elles réalisent qu'elles ont mutuellement à apprendre l'une de l'autre. Les Régies parviennent également à attirer un jeune public avec le matériel et les infrastructures qu'elles mettent à disposition, par exemple pour monter des podcasts

territorial, diplômé des hautes études en pratiques sociales, Patrick Norynberg est aujourd'hui enseignant, formateur et consultant en politiques publiques. Il est également cofondateur et président de la Régie de quartier du Blanc-Mesnil, association d'économie sociale et solidaire, et administrateur de Profession Banlieue, centre de ressources sur la politique de la ville.

ou bien créer, réparer des objets (*fab lab*, *recyclerie*).

Enfin, Le Mouvement des Régies, grâce à sa large implantation dans les quartiers prioritaires, travaille aussi à la mobilisation d'un public populaire, voire précarisé, habituellement sous-représenté dans le monde associatif. Le projet politique du Mouvement, centré sur l'amélioration du cadre de vie et le pouvoir d'agir, cherche à rallier les préoccupations des habitants des quartiers prioritaires, et ce afin de les fédérer et de tenir l'ambition de mixité sociale de nos gouvernances.

CONCLUSION

Une adaptation pragmatique aux évolutions qui traversent le monde bénévole se présente comme indispensable pour maintenir la vitalité du Mouvement des Régies et, plus largement, celle du secteur associatif. La convergence des attentes des parties prenantes du bénévolat est la condition d'un engagement porteur de sens et fructueux. D'après notre expérience, les points de vigilance et d'amélioration résident dans le mode de gouvernance, la lisibilité du projet associatif et l'ouverture aux opportunités extérieures comme aux nouveaux profils. ■

AUTEUR	Patrick Norynberg
TITRE	Président de la Régie de quartier de Blanc-Mesnil, administrateur du Mouvement des Régies

AUTEUR	François Longéras
TITRE	Administrateur de la Régie de quartier de Saint-Denis