



# LA FORMATION DES BÉNÉVOLES



Comité National  
de Liaison des  
Régies de Quartier

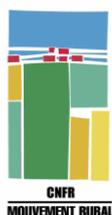


*Analyse des pratiques des  
associations nationales en vue de  
proposer des adaptations aux  
politiques publiques de soutien à  
la vie associative*



## ÉTUDE

Financée dans le cadre du CDVA



Réalisée par un collectif d'associations nationales et pilotée par  
Alain MANAC'H et Vincent MACQUART



Rapport final Avril 2011



\* Animafac





*« Au commencement était le projet » telle pourrait être la matrice fondatrice de l'organisation associative. Il paraît évident que l'idée de s'associer vise la constitution d'un collectif opératoire autour d'un objectif commun : du jeu de boules entre copains jusqu'à la construction de logements d'urgence. Mais il y a aussi derrière cette forme apparente, un fond caché qui se retrouve partout : celui d'une formule de vie en société qui fonde sur le rapprochement libre et décidé d'individus la solution de problèmes d'époque. Si bien que deux buts s'interpénètrent dans l'idée associative : celui de coopérer volontairement et librement et celui de créer une solution à un problème précis.*

*JEAN LOUIS LAVILLE (SOCIOLOGIE DE L'ASSOCIATION - DESCLÉE DE BROUWER)*

Cette étude est dédiée à Jean Claude BORDEREAU, représentant les associations du secteur sanitaire et social au Conseil de Développement de la Vie Associative, membre du comité opérationnel de cette étude décédé en Mars 2011.

Nous remercions les représentants des associations nationales étudiées pour leur engagement et leur travail actif et volontaire au service de ce projet collectif d'étude.



# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	5
<b>1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE .....</b>	<b>7</b>
1.1. QUI SOMMES-NOUS ? .....	7
1.1.1. <i>Des experts d'usage .....</i>	<i>7</i>
1.1.2. <i>Les associations observées.....</i>	<i>7</i>
1.2. PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES .....	15
1.3. LA MÉTHODE .....	16
1.3.1. <i>L'organisation pour l'étude .....</i>	<i>16</i>
1.3.2. <i>Des enquêteurs enquêtés qui analysent leurs pratiques.....</i>	<i>16</i>
1.3.3. <i>Une attention au « comment » .....</i>	<i>17</i>
1.3.4. <i>Une étude menée en quatre phases.....</i>	<i>17</i>
<b>2. LES CHANGEMENTS DU MONDE ASSOCIATIF ET LEUR IMPACT SUR LE BÉNÉVOLAT .....</b>	<b>19</b>
2.1. LES ÉVOLUTIONS DU MONDE ASSOCIATIF .....	20
2.1.1. <i>Une augmentation importante du nombre d'association et du bénévolat .....</i>	<i>20</i>
2.1.2. <i>Le bénévolat concerne plutôt les cadres et les professions intermédiaires.....</i>	<i>21</i>
2.1.3. <i>Une évolution des formes d'engagement .....</i>	<i>21</i>
2.1.4. <i>Le développement du salariat et la modification des sources de financement .....</i>	<i>23</i>
2.2. DES BÉNÉVOLES PROFESSIONNELS OU MILITANTS ?.....	24
2.3. NOS MOUVEMENTS ET CES ÉVOLUTIONS .....	27
2.3.1. <i>Logique civique et logique professionnelle .....</i>	<i>27</i>
2.3.2. <i>Des formes diverses de bénévolat.....</i>	<i>29</i>
2.3.3. <i>Le renouvellement.....</i>	<i>31</i>
2.3.4. <i>Des parcours d'engagement dans lesquels s'imbriquent compétences et valeurs.....</i>	<i>31</i>
<b>3. CE QUI EST FORMATEUR, POUR QUI, POURQUOI, COMMENT ? ..</b>	<b>37</b>
3.1. TOUS PORTEURS D'UN SAVOIR NÉCESSAIRE ET UTILE À L'AUTRE. ....	38
3.2. DES PÉDAGOGIES ET DES FORMATEURS ADAPTÉS À CETTE CONCEPTION. .	38
3.3. AU SERVICE DU PROJET ASSOCIATIF.....	43
3.4. AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES. ....	46
3.5. AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL .....	50

3.6.	L'ÉVALUATION .....	56
3.7.	LA FORMATION QUALIFIANTE, VALIDANTE, DIPLOMANTE.....	59
3.8.	LE FINANCEMENT .....	59
3.9.	DES FORMES DIVERSES AGENCÉES.....	60
3.9.1.	<i>Le « stage » .....</i>	<i>61</i>
3.9.2.	<i>L'échange entre pairs .....</i>	<i>65</i>
3.9.3.	<i>Les accompagnements fédéraux.....</i>	<i>68</i>
3.9.4.	<i>Les séminaires, les colloques, les universités populaires, les universités d'été, les commissions. ....</i>	<i>69</i>
3.9.5.	<i>La vie démocratique.....</i>	<i>74</i>
3.9.6.	<i>Les formations actions .....</i>	<i>75</i>
3.9.7.	<i>Les formations qui réunissent des salariés et des bénévoles .....</i>	<i>83</i>
3.9.8.	<i>conclusions de la troisième partie .....</i>	<i>86</i>
<b>4.</b>	<b>LA RECONNAISSANCE INSTITUTIONNELLE .....</b>	<b>89</b>
4.1.	UNE CRITIQUE RAISONNÉE DE L'ACTUEL DISPOSITIF DE RECONNAISSANCE.	91
4.2.	NOUS PROPOSONS.....	93
4.2.1.	<i>Pour les formes .....</i>	<i>94</i>
4.2.2.	<i>Au niveau administratif .....</i>	<i>95</i>
4.2.3.	<i>Pour le financement .....</i>	<i>97</i>
4.2.4.	<i>Les crédits .....</i>	<i>99</i>
	<b>CONCLUSION :.....</b>	<b>101</b>
<b>5.</b>	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>105</b>
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>107</b>
II.	LES OUTILS DE RECUEIL DES DONNÉES.....	108
III.	LES ENTRETIENS DE BÉNÉVOLES .....	110
IV.	APPRENDRE PAR LA VIE ASSOCIATIVE ? .....	112
V.	LA FORMATION .....	112
VI.	LISTE DES FORMATIONS ÉTUDIÉES .....	113
VII.	LES SITES .....	115
VIII.	LE COMITÉ OPÉRATIONNEL .....	116
IX.	LE DECRET QUI INSTALLE LE CDVA .....	117
X.	SUPPLEMENT .....	119
XI.	INTERVIEW DE LELA BENCHARIF .....	121
XII.	INTERVIEW DE LUDOVIC COUPIN .....	125

## INTRODUCTION

---

La forme associative loi 1901 à but non lucratif se fonde sur la figure du bénévole, du latin « *bene* » bien et « *volo* » je veux. C'est à dire une personne qui « veut bien » faire quelque chose, aider, donner un coup de main, diriger, encadrer, sans être rémunérée et sans se partager les bénéfices économiques. A l'origine, le mouvement associatif issu des utopies communautaires du XIXème siècle se présentait comme le rassemblement de volontés et d'énergies individuelles librement consenties autour d'un projet d'action philanthropique et solidaire. Des associations de citoyens libres se constituaient pour soutenir des œuvres charitables, des mutuelles d'entraide et des opérations de défense des droits sociaux. L'association visait donc d'abord à résoudre un problème de société en tablant sur la force des collectifs et celle des engagements de chacun. Le mouvement associatif visait aussi à façonner et à soutenir dans la société un processus de socialisation démocratique en fondant la vie interne sur l'assemblée générale, l'élection, l'expression autonome et la liberté d'adhésion.

Les associations, notamment celles dites d'éducation populaire, ont alors promu l'idée de formation comme cœur même de leur projet associatif au service d'une citoyenneté active et de la transformation sociale. En un siècle, le monde associatif s'est peu à peu transformé pour s'adapter aux évolutions de la société. Plus récemment, les motifs pour s'associer se sont multipliés et pas toujours pour des raisons d'intérêt général. Et surtout, certaines associations se sont institutionnalisées, professionnalisées et rationalisées. On n'y parle plus seulement de bonne volonté, et d'engagement, on y parle aussi de méthode, de recrutement, de gestion des ressources humaines, de compétences, d'efficacité voire de productivité et pas seulement pour les salariés, pour les bénévoles aussi. La conception de la formation des bénévoles s'est transformée aussi, à celle dévolue au développement de l'esprit critique et à la compréhension des enjeux sociaux, se sont ajoutées des formations plus techniques : communication, informatique...

Alors, où en sommes nous vraiment aujourd'hui, entre une visée utilitariste et pragmatique et les utopies d'origine ? Comment s'articulent chez le bénévole bonne volonté, engagement et compétence ? Les associations aujourd'hui forment qui ? À quoi ? Pourquoi ? Comment ?

Pour amener des éléments de réflexions sur ces questions, quatorze associations nationales : Le Secours Catholique, la **Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de France**, Culture et Liberté, l'Association des Scouts et Guides de France, Peuple et culture, ATD Quart Monde, le **Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne**, la Ligue de l'Enseignement, le **Comité National de Liaison des Régies de Quartier**, l'Association des Collectifs Enfants Parents Professionnels, Emmaüs France, la **Confédération Nationale des Foyers Ruraux**, Animafac et la Coordination des Fédérations et Associations de Culture et de Communication ont été volontaires pour analyser leurs pratiques.

Ces associations inventent et accompagnent le développement de dispositifs de formation pour les bénévoles. Au format formel et normé dit « du stage » qui est actuellement le critère majeur de soutien de la puissance publique, elles articulent d'autres formes : universités populaires, compagnonnage, formation action, colloques, retour réflexif sur l'activité...

Ces expériences sont méconnues.

La volonté est donc de les rendre publiques et ainsi de participer à une meilleure reconnaissance institutionnelle. C'est l'objet de cette étude qui se développera en quatre parties.

- **Première partie**

Nous allons dans une première partie présenter les associations, la problématique, les hypothèses et la démarche appliquée.

- **Seconde partie**

Dans une deuxième partie, après avoir rappelé des généralités concernant la vie associative et ses évolutions, nous précisons les enjeux liés à la formation des bénévoles dans les associations.

- **Troisième partie**

Dans une troisième partie, nous définirons « ce qui est formateur » et « comment » en décrivant les pratiques, du point de vue des concepteurs de dispositifs et de celui de bénévoles les ayant vécus.

- **Quatrième partie**

Enfin, dans une dernière partie, nous formulerons des pistes de réflexions pour favoriser la reconnaissance institutionnelle.

# 1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

---

## 1.1. QUI SOMMES-NOUS ?

---

### 1.1.1. DES EXPERTS D'USAGE

Nous sommes des bénévoles et des salariés d'associations structurées en réseau national. Nous sommes avant tout des animateurs de projets associatifs et des praticiens de la formation des bénévoles, de l'élaboration des politiques jusqu'à la mise en place et l'évaluation. Nous avons souvent vécu nous mêmes, dans notre parcours associatif et militant des processus de formation. Nous sommes donc des experts d'usage qui, accompagnés par des chargés d'étude, ont analysé et écrit la pratique de quatorze associations nationales en matière de formation des bénévoles.

### 1.1.2. LES ASSOCIATIONS OBSERVEES

Les associations dont nous sommes membres sont nationales et organisées en Fédération, Mouvement, ou Coordination. Elles couvrent un large panel d'activités : l'éducation populaire, la culture, l'animation, la solidarité, le social, l'économie sociale, le soutien à la parentalité, sur des territoires différents : le rural et l'urbain. Elles font de la formation des bénévoles un axe majeur de la fonction de tête de réseau et du projet associatif.

**Le MRJC** (Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne) héritier de la JAC (Jeunesse Agricole Catholique), est une association de jeunesse et d'éducation populaire portée par des jeunes et pour des jeunes, présente sur les territoires ruraux depuis 80 ans. Le MRJC permet à des 15-30 ans de s'organiser collectivement pour agir sur leur territoire de vie et dans la société. Présent dans 17 régions, ce Mouvement participe à rendre acteurs 8 000 jeunes de leur devenir et du développement de leur territoire. Il organise à cette fin des formations, des séjours éducatifs et des accompagnements dans la prise de responsabilité associative et la mise en place d'actions collectives portant notamment sur l'éducation, l'emploi et l'agriculture.



---

**L'ACEPP** est un Mouvement parental, éducatif et de développement local qui fédère un millier d'initiatives locales, principalement centrées sur l'accueil des enfants et réparties sur l'ensemble du territoire national, en milieu urbain comme en milieu rural. Ces structures émanant de contextes locaux très différents s'adaptent au mieux aux préoccupations et aux désirs des familles ; elles représentent une large palette de services tels que des crèches, haltes garderies, des lieux d'accueil parents-enfants, des services itinérants, des centres de loisirs et services périscolaires, des lieux intergénérationnels, des lieux ressources pour les familles, des Universités populaires de parents, des cafés de parents. Ces initiatives ont la particularité d'être mises en place, gérées et animées par des groupes de parents soucieux de s'impliquer activement dans l'éducation de leurs enfants, en créant des services associatifs de qualité. L'ACEPP regroupe environ 40 000 familles et 7000 professionnels de la petite enfance. L'ACEPP, en désirant être au plus proche des demandes et initiatives locales, accompagne la mise en réseau de ces initiatives grâce à l'implantation d'une trentaine d'associations départementales et/ou régionales couvrant plus d'une soixantaine de départements.



---

**Le Secours catholique** : association loi 1901 créée en 1946, reconnue d'utilité publique, le Secours Catholique s'inscrit dans la longue lignée de celles et ceux qui, de tous temps, refusent la fatalité de la misère, de la domination, de la loi du plus fort et se battent, aux côtés des plus petits pour construire un monde plus juste et plus fraternel, plus humain. Son action se déploie en France grâce à l'engagement de 62 000 bénévoles, répartis en 4 000 équipes locales et soutenus par 950 salariés et à l'international à l'interne du réseau Caritas Internationalis. Les bénévoles s'y engagent au quotidien dans des démarches d'accueil, de soutien matériel ou moral, d'accompagnement fraternel, d'action collective ou de plaidoyer qui impliquent, au-delà de la bonne volonté, le développement de nombreuses compétences. L'action vise à promouvoir la place et la parole de tout Homme et à faire advenir un « vivre ensemble » harmonieux basé sur la justice, le respect de l'identité de chacun, la qualité des relations. La croyance est que les personnes qui vivent des situations de pauvreté sont les premières actrices de leur développement et qu'elles ont infiniment moins besoin d'être prises en charge que d'être prises en considération.



---

**Le Mouvement Emmaüs** est un mouvement laïc de solidarité qui agit contre les causes de l'exclusion depuis plus de 60 ans. Il veut permettre aux plus démunis de (re)devenir acteurs de leur propre vie en aidant les autres. De l'Inde à la Pologne en passant par le Pérou ou le Bénin, le Mouvement compte plus de 300 groupes membres dans 36 pays, qui développent des activités économiques et de solidarité avec les plus pauvres : lutte contre le gaspillage par la récupération d'objets usagés, l'artisanat, l'agriculture biologique, l'aide aux enfants des rues, le microcrédit, etc. Au-delà des activités économiques nécessaires à son indépendance, le Mouvement Emmaüs travaille collectivement sur cinq axes prioritaires : l'accès à l'eau, l'accès à la santé, l'éducation, la finance éthique et le droit des migrants. En France, ce sont plus de 15 000 personnes (4 000 compagnons, 4 000 salariés et 7 000 bénévoles) qui poursuivent le combat initié par l'abbé Pierre en 1949.



---

**Animafac** est un réseau d'échange d'expérience et un centre de ressources pour les initiatives étudiantes. Il propose des outils de développement et des espaces de dialogue et d'élaboration collective à près de 12 000 associations étudiantes. Il informe et forme les associatifs étudiants et les accompagne dans leurs projets. Le réseau coordonne en outre de multiples campagnes de sensibilisation, comme la campagne de promotion de l'engagement « Chacun Son Asso », le concours de créations sur la sécurité routière, mais aussi divers programmes sur l'Europe, la solidarité internationale, le commerce équitable, la lutte contre les discriminations ou le travail de mémoire.



---

**Peuple et Culture** a été fondé en 1945 par des hommes et des femmes descendus des plateaux du Vercors où ils avaient constitué des « équipes volantes » dans le but d'apporter un accompagnement éducatif et culturel aux jeunes résistants, pour la plupart des ouvriers et des paysans. C'est dans cet esprit que, la paix revenue, ils ont créé Peuple et Culture, afin de défendre et promouvoir le droit à l'éducation et à la culture pour tous tout au long de la vie. Dès sa fondation, le projet de Peuple et Culture se fixait donc pour défi, au travers de la culture et de l'éducation, de dépasser les frontières des inégalités sociales et culturelles par la promotion sociale, la formation et la culture. L'union nationale rassemble 27 associations



qui adhèrent directement et qui sont réparties sur l'ensemble du territoire national. Au total, le réseau Peuple et Culture comprend une centaine de salariés, 650 bénévoles et environ 4 000 adhérents.

**La Ligue de l'enseignement**, laïque et indépendante, réunit des hommes et des femmes qui agissent au quotidien pour faire vivre la citoyenneté en favorisant l'accès de tous à l'éducation, la culture, les loisirs ou le sport. Des centaines de milliers de bénévoles (1 600 000) et plusieurs milliers de professionnels se mobilisent, partout en France, au sein de plus de 26 000 associations locales et d'un important réseau d'entreprises de l'économie sociale. Tous y trouvent les ressources, l'accompagnement et la formation nécessaires pour concrétiser leurs initiatives et leurs projets.



**Le Comité national de liaison des Régies de quartier (CNLRQ)**, créé en 1988, rassemble des « Régies de quartier » (urbaines) et des « Régies de territoire » (rurales). Les Régies sont des associations œuvrant dans le champ de l'économie solidaire et visant à développer le lien social et citoyen. Elles s'appuient sur un partenariat tripartite fondamental : les habitants, les bailleurs et les collectivités territoriales. Le CNLRQ regroupe aujourd'hui 140 Régies labellisées. Il assure une triple mission d'animation (groupes de travail, capitalisation de bonnes pratiques ...), de représentation (auprès des pouvoirs publics et des représentants nationaux), de développement du réseau (formation, outils d'accompagnement...). En 2010, le réseau a réalisé 1 486 jours/formation, pour 549 participants et 101 Régies participant au plan de formation.



**Le Mouvement ATD Quart Monde** (Agir Tous pour la Dignité) est une Organisation Non Gouvernementale internationale dont le but est d'éradiquer la misère et l'exclusion en développant des partenariats entre les personnes vivant dans l'extrême pauvreté et d'autres personnes et institutions. ATD Quart Monde n'a aucune affiliation politique ; il a pour ambition de promouvoir un changement de société, fondé sur la dignité humaine et l'accès aux droits pour tous. Son objectif premier est d'atteindre les personnes les plus exclues et de promouvoir leur participation à la vie de leurs communautés et de leurs nations. Il a été fondé en 1957 par Joseph Wresinski (1917-1988), lui-même issu d'une famille très pauvre.



---

**L'association des Scouts et Guides de France**, mouvement de jeunesse et d'éducation populaire en France, est agréé par le Ministère de la jeunesse et des Sports depuis cinquante ans. Reconnu d'utilité publique, ce Mouvement catholique d'éducation compte plus de 70 000 adhérents. L'Association Scouts et Guides de France a pour but de contribuer à l'éducation des enfants et des jeunes et à leur engagement dans la vie sociale selon le but, les principes et les méthodes du scoutisme. Elle est ouverte à toutes et tous, sans distinction de nationalité, de culture, d'origine sociale ou de croyance. Le projet éducatif des Scouts et Guides de France concerne, en France, 2 000 enfants de 6 à 8 ans, 24 000 enfants de 8 à 11 ans, 16 000 jeunes de 11 à 14 ans, 10 000 jeunes de 14 à 17 ans, 3 200 jeunes de 17 à 20 ans et 1 200 jeunes de 18 à 25 ans.



---

**La Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de France (F.C.S.F.)** anime le réseau des Centres sociaux et socioculturels qui adhèrent aux valeurs et aux modes d'action définis par sa Charte. Elle le fait directement ou par l'intermédiaire des Fédérations départementales et/ou unions régionales implantées sur le territoire. La F.C.S.F. regroupe 1 000 centres sociaux adhérents et 42 Fédérations départementales et régionales. Outre sa fonction d'animation de réseau, de capitalisation, de mutualisation et d'appui aux Fédérations locales ou aux centres adhérents directs, la F.C.S.F. a aussi pour but d'assurer la communication auprès des pouvoirs publics, des partenaires, des responsables locaux, du grand public, sur la spécificité du projet participatif et la richesse du réseau dans sa diversité ; de développer et d'accompagner la création de nouveaux Centres sociaux, de nouvelles Fédérations, la réalisation d'étude actions ; de former et de qualifier les acteurs du réseau ; de développer des stratégies politiques et de perspectives concernant l'avenir des centres sociaux et socioculturels. La FCSF s'est donné les orientations suivantes : développer la dimension participative du projet des Centres sociaux et la reconnaissance partagée de l'animation globale et renforcer un fédéralisme de proximité.



---

**Culture et Liberté** est un mouvement d'éducation populaire composé d'une quinzaine d'associations adhérentes, regroupant elles-mêmes une centaine d'associations et des groupes locaux, répartis dans toute la France, de taille et d'organisation divers. Ses projets et actions



visent à « *construire un monde humaniste et solidaire permettant aux citoyens d'être auteurs et acteurs de leur vie* ». Les activités sont de la formation des citoyens par des ateliers d'alphabétisation, du français langue étrangère et de la lutte contre l'illettrisme ; par la formation de bénévoles, salariés et militants associatifs ; par la formations économiques, sociales et syndicales auprès des salariés et représentants du personnel dans les entreprises ; par la formations citoyennes et par la mise en place de réseaux d'échanges réciproques de savoirs. Elles sont aussi de participer à l'accompagnement social, à l'animation et à la création d'activités sur les territoires par la gestion et l'animation d'infrastructures ; par l'animation d'ateliers d'écriture, l'organisation de festivals, la sensibilisation à l'environnement et à l'écologie politique ; par le soutien scolaire et l'accompagnement parental ; par l'animation de chantiers d'insertion en milieux urbain et rural ; par l'action en milieu carcéral.

Culture et liberté favorise aussi les échanges interculturels par la participation à des projets européens et à des groupes de travail internationaux sur l'interculturalité ; par l'organisation et l'animation d'échanges franco-allemands en partenariat avec l'Office franco-allemand pour la jeunesse (OFAJ). Enfin, le Mouvement développe l'Information et les débats aux niveaux local, national et international, par la Coordination et l'animation d'échanges à l'occasion de colloques, de journées de réflexion et la réalisation de supports de réflexion tels que journaux, livres, plaquettes d'information, études et actions expérimentales.

---

**La COFAC** est une Coordination associative qui regroupe 21 Fédérations d'associations culturelles dans les secteurs de la musique, du théâtre, de l'éducation populaire, du patrimoine, des musées, des radios associatives, du cinéma. Créée en 1999 et représentant le secteur culturel auprès des instances de concertation de la vie associative, la COFAC est au service de ses membres pour les aider à se structurer, à mieux valoriser leurs pratiques et leurs apports à la vie culturelle du pays, dans une approche transversale de la culture, en prenant en compte la spécificité de la problématique associative des Fédérations qui la composent. Employeuses ou majoritairement bénévoles, les Fédérations de la COFAC sont particulièrement axées sur les pratiques en amateur, l'éducation artistique et culturelle pour tous, tout au long de la vie, dans le respect de la diversité culturelle et des droits culturels.



---

**La Confédération Nationale des Foyers Ruraux :** La Confédération nationale des foyers ruraux créée en 1946 regroupe près de 70 Fédérations départementales et 18 unions régionale. Réparties sur l'ensemble du territoire y compris Dom tom, ses associations adhérentes se réclament de l'éducation populaire. Les 3 000 associations locales qui la composent sont implantées en zone rurale ou périurbaine. Elles représentent environ 200 000 adhérents. Elles proposent des actions socio-éducatives, culturelles et sportives. Elles s'intéressent et travaillent au développement local. Les principes d'action de la CFNR et des associations adhérentes sont fondés sur les valeurs de l'éducation populaire qui visent à travers les actions proposées à l'émancipation des personnes, à la construction d'une conscience citoyenne, et à la transformation sociale.

Deux représentations précises montrent la réalité des associations adhérentes. Celle du foyer rural traditionnel tout d'abord. Il s'agit d'un lieu regroupant en son sein différentes activités de loisirs, de culture et d'échange. L'autre représentation plus récente est celle d'associations « d'animation du milieu rural » qui présente parfois des réalités proches de celles des foyers ruraux mais également des associations adhérentes et qui sont des associations axées sur une thématique précise (théâtre des amateurs, défense de l'environnement, action culturelle, développement local, etc.)





## 1.2. PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES

---

L'objectif général est d'analyser l'action des acteurs associatifs qui accompagnent le développement du bénévolat au service de l'intérêt général. Notre objet est d'analyser les pratiques d'associations nationales en matière de formation des bénévoles pour proposer des adaptations des politiques publiques de soutien à la vie associative. Cette étude s'intéresse aux notions de compétences, d'engagement et de reconnaissance à la fois du bénévole et des associations. La question de départ est : qu'est-ce qui est formateur, à quoi, pour qui, pourquoi et comment, dans les associations aujourd'hui ?

*Analyser les pratiques d'associations nationales en matière de formation des bénévoles et proposer des adaptations des politiques publiques*

### La problématique :

La formation des bénévoles, dans les associations ne s'organise pas seulement sous la forme dite de « stage ». Elle prend des formes multiples. Ces formes sont agencées pour créer un dispositif global<sup>1</sup> de formation qui tente de s'adapter aux évolutions du bénévolat, du projet associatif et de la société.

### Les hypothèses :

La formation est à l'interstice du développement de la personne, du projet associatif et de l'intérêt général. Ce qui invite les associations à inventer et à agencer des pratiques de formations adaptées.

Ces agencements favorisent à la fois l'engagement et la montée en compétences techniques, stratégiques et politiques. Ils sont un des moyens utilisés pour répondre à la fois à la difficulté de renouvellement des responsables, ainsi qu'un moyen pour s'adapter à l'évolution des formes de bénévolat.

La formation est aussi un moment réflexif sur ce qui se vit dans l'engagement associatif. Elle permet au bénévole d'élaborer l'histoire de cet engagement et de trouver les moyens de le poursuivre aussi dans les moments d'expériences difficiles.

Pourtant, l'inventivité en matière de formation souffre, comme les bénévoles auxquels elle s'adresse, du manque de reconnaissance. Et le type de reconnaissance actuel des pouvoirs publics conduit à formater l'ensemble des formations.

---

<sup>1</sup> Il faut entendre ici dispositif dans la définition de Michel Foucault : « une machine complexe faite de pièces très disparates »

## 1.3. LA MÉTHODE

---

### 1.3.1. L'ORGANISATION POUR L'ÉTUDE

Pour l'étude, nous nous sommes organisés de la façon suivante :

- Un « groupe d'enquêteurs » dit « comité opérationnel » de 18 membres est composé des personnes chargées par les associations nationales de suivre la démarche dans la globalité, de personnes ressources et de deux chargés d'étude.
- Ces chargés d'étude coordonnent les travaux.
- Des conseils scientifiques nous ont été apportés par Danièle Demoustier de l'Institut d'Études Politiques de Grenoble.

### 1.3.2. DES ENQUÊTEURS ENQUÊTÉS QUI ANALYSENT LEURS PRATIQUES

Notre place d'enquêteurs qui seront à leur tour enquêtés oblige à une dialectique entre engagement et distanciation. Norbert Elias considère que, si les sciences sociales appartiennent à l'univers des sciences, elles se singularisent sur deux points : leurs objets sont en même temps des sujets qui ont des représentations de leur vie en société ; les chercheurs font eux-mêmes partie de leur objet d'étude. Il définit alors la posture de chercheur dans une dialectique du va-et-vient et de l'équilibre entre distanciation et engagement. Distanciation parce qu'il doit chercher à se démarquer des idées préconçues : les siennes, celles des acteurs, celles plus largement répandues dans le domaine analysé ; engagement car « [...] *il est indispensable, pour comprendre le mode de fonctionnement des groupes humains, d'avoir accès aussi de l'intérieur à l'expérience que les hommes ont de leur propre groupe et des autres groupes*<sup>2</sup> ».

Nous avons appliqué une sociologie d'intervention : « *La sociologie d'intervention est une démarche résolument engagée, sans être pour autant militante. Elle mobilise une forme d'intelligence théorique et pratique, articulée sur différents paradigmes. Loin de chercher à s'enfermer dans une théorie du social exclusive de toute autre et prétendant à l'autonomie de son cadre conceptuel, le sociologue*

*Il est indispensable, pour comprendre le mode de fonctionnement des groupes humains, d'avoir accès aussi de l'intérieur à l'expérience que les hommes ont de leur propre groupe et des autres groupes*

---

<sup>2</sup> ELIAS, N. (1993), *Engagement et Distanciation*, Paris, PUF

*gagne à pratiquer le mélange et les articulations, à cultiver les interférences entre pratique et constructions théoriques, à privilégier les circulations entre systèmes conceptuels<sup>3</sup> »*

### **1.3.3. UNE ATTENTION AU « COMMENT »**

Pour observer les formes d'accompagnement et de formation des bénévoles, nous avons adopté une perspective pragmatique. C'est-à-dire une perspective qui suit et retrace les pratiques. Nous nous sommes intéressés au « pourquoi » de nos politiques de formation mais surtout au « comment » nous mettons en place ces politiques. En effet, se centrer sur le « comment » nous permet de cerner « par où passent nos valeurs ». L'objectif n'est pas de faire un recueil du discours sur les pratiques, mais de porter un regard depuis ces pratiques, de les analyser pour rendre compte des valeurs qui les animent. Nous nous sommes interrogés : comment pratiquons-nous concrètement en matière de formation ? Nous avons complété ce matériau par le recensement, la lecture et l'analyse d'écrits divers : les catalogues de formation, les dossiers de demande de financement déposés, les plaquettes, les notes et les comptes-rendus des temps de formation, les cahiers des charges, les rapports sur le sujet. Et nous avons rencontré en entretien des bénévoles qui ont suivi des formations ainsi qu'une élue d'un Conseil régional et un technicien en charge de l'axe « formation des bénévoles » en Région.

*Nous nous sommes intéressés au « pourquoi » de nos politiques de formation mais surtout au « comment » nous mettons en place ces politiques*

### **1.3.4. UNE ÉTUDE MENÉE EN QUATRE PHASES**

#### **La première phase :**

Trois séances de travail du groupe d'enquêteurs ont permis de construire la problématique et les hypothèses de cette étude, de préciser l'implication de chacun, de fixer un échéancier de travail ainsi qu'une méthode d'investigation. Les personnes chargées de mener les enquêtes dans les associations ont ensuite élaboré les outils de recueil des données : une grille de questionnement et d'analyse a été construite<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> HERREROS G. (2002), *Pour une sociologie d'intervention*, Ramonville, Edition érès, (coll. Sociologie clinique ») p 219

<sup>4</sup> Cf. la grille en annexe

### La seconde phase :

Chaque structure a produit un diagnostic et une analyse sur ses dispositifs de formation à partir de la grille. Elle a aussi référencé les documents annexes : catalogues, dossiers de demandes de financement, bilan etc. Nous avons analysé ces éléments et des rapports sur le sujet. Une cinquantaine d'expériences ont été étudiées afin de vérifier la pertinence de nos hypothèses et d'élaborer les premières préconisations. Un rapport intermédiaire a été rédigé pour le groupe par les chargés d'étude. Il a été remis en décembre 2010 à la Direction Jeunesse Éducation Populaire et Vie Associative.

*Chaque structure a produit un diagnostic et une analyse sur ses dispositifs de formation à partir de la grille.*

### La troisième phase :

En janvier, nous avons élaboré une grille d'entretien semi directif<sup>5</sup> pour la conduite d'entretiens avec les bénévoles ayant vécu les dispositifs de formation recensés. Une liste d'élus régionaux, dont l'institution se positionne en faveur d'une politique de formation, a aussi été dressée. En janvier, février et mars, vingt-cinq entretiens individuels semi directifs ont été réalisés par sept membres du groupe d'enquêteurs dont les chargés d'étude. Ils concernent des personnes ayant vécu un parcours de formation en tant que bénévole au sein des dispositifs proposés par les associations nationales. Les entretiens ont amené les bénévoles à s'exprimer sur leurs parcours d'engagement et sur le rôle de la formation.

*Vingt-cinq entretiens individuels semi directifs ont été réalisés par sept membres du groupe d'enquêteurs dont les chargés d'étude*

Le panel était composé de deux bénévoles par Mouvement : l'un dit « au parcours représentatif » et l'autre dit « au parcours atypique ». Nous avons porté attention à la répartition générationnelle, à celle entre responsables et autres bénévoles. Des entretiens d'une élue régionale de Rhône Alpes et d'un technicien régional du Nord Pas de calais ont aussi été menés.

### La dernière phase :

En mars et avril, nous avons analysé collectivement le corpus en intégralité et rédigé le rapport final.

Dans cette première partie consacrée aux associations nous avons présenté le sujet que nous avons étudié, la démarche et la méthode.

---

<sup>5</sup> Cf. grille complète en annexe

**N**ous allons, dans une deuxième partie, décrire les évolutions du monde associatif et du bénévolat, de manière générale et dans nos structures en particulier, pour comprendre comment la notion de compétence a fait son apparition dans les associations et quels sont les enjeux liés à cette notion en matière de formation.

## **2. LES CHANGEMENTS DU MONDE ASSOCIATIF ET LEUR IMPACT SUR LE BÉNÉVOLAT**

---

### Le monde associatif évolue avec la société elle-même.

En fonction des nouveaux besoins ou de nouvelles capacités d’agir, les associations changent selon deux axes volontaires : d’adaptation (pour répondre) et de transformation (pour intervenir). On note pour la période actuelle des années 1990 à aujourd’hui, quelques transformations durables qui, même si elles sont variables en intensité, interrogent globalement le fondement même de nos projets associatifs :

*Quelques transformations durables interrogent globalement le fondement même de nos projets associatifs*

- l’augmentation importante du nombre d’associations (entre 1,5 et 2 millions en 2010) et du nombre de bénévoles. Les plus nombreuses étant centrées sur le loisir au sens large ;
- l’évolution de l’origine socioprofessionnelle des bénévoles qui sont des cadres et des professions intermédiaires ;
- l’évolution des formes d’engagement ;
- le développement de l’association comme outil des politiques publiques, renforçant le souci d’une efficacité et d’une rationalisation de l’action : expertise, production, concurrence...
- l’augmentation du nombre de salariés associatifs.

**PLUS QU’UNE CRISE QUANTITATIVE DE L’ENGAGEMENT, IL Y A UNE ÉVOLUTION DE SES FORMES.**

**ET LE MOUVEMENT DE RATIONALISATION ET DE PROFESSIONNALISATION A UN IMPACT SUR LE TYPE DE BÉNÉVOLAT.**

Nous allons dans la partie suivante décrire ces phénomènes.

## 2.1. LES ÉVOLUTIONS DU MONDE ASSOCIATIF

---

### 2.1.1. UNE AUGMENTATION IMPORTANTE DU NOMBRE D'ASSOCIATIONS ET DU BÉNÉVOLAT

La référence communément admise pour définir le bénévolat, renvoie à une disposition individuelle. Ainsi comme l'énonce le Conseil Économique et Social, dans un avis daté du 24 février 1993 : « *est 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* ».

Si l'espace du don fonde la vie en société, que ce soit dans la sphère privée ou dans les relations sociales, les associations sont les lieux privilégiés de l'engagement libre et désintéressé des personnes au service d'une cause collective (10 sur 12 millions), d'une manière occasionnelle (à 70%) ou régulière (à 30%) et à différents niveaux d'implication complémentaires, non exclusif les uns des autres : occupation, compétence spécifique, responsabilité, gestion, militance. Année après année, le nombre d'associations créées ne faiblit pas (62 000 en moyenne par an depuis plus de dix ans). Le travail bénévole croît de façon considérable (plus 30% dans la période 1999-2005). Le bénévolat ne saurait cependant se confondre avec la simple adhésion (21 millions) qui peut ne renvoyer qu'à un usage de services. On estime à 12 millions le nombre de personnes qui exercent une fonction bénévole.

*Les associations sont les lieux privilégiés de l'engagement libre et désintéressé des personnes au service d'une cause collective, d'une manière occasionnelle ou régulière et à différents niveaux d'implication complémentaires*

**CES CHIFFRES TÉMOIGNENT DE L'ABSENCE DE CRISE QUANTITATIVE DU BÉNÉVOLAT.**

### **2.1.2. LE BÉNÉVOLAT CONCERNE PLUTÔT LES CADRES ET LES PROFESSIONS INTERMÉDIAIRES**

Les études<sup>6</sup> montrent aussi que ce sont les catégories sociales les mieux « intégrées » qui composent le bénévolat actif.

La participation au secteur associatif est très nettement liée à la catégorie sociale. 47 % des cadres supérieurs contre 26 % des ouvriers adhèrent au moins à une association. C'est le cas dans tous les types d'associations, qu'elles soient à caractère social, sportif, culturel. Les cadres supérieurs et les professions intermédiaires, sont les adhérents les plus nombreux dans le secteur sportif : respectivement 19,7 % et 19,3 %, contre 5,4 % des agriculteurs et 12 % des ouvriers.

Il en va de même pour les syndicats et les groupements professionnels : le taux d'adhésion est de 13 % pour les cadres et les professions intermédiaires, contre 3,4 % pour les artisans et 9,4 % pour les ouvriers.

**Les niveaux de vie et de diplôme sont donc deux critères discriminants.** Si l'on considère le niveau de vie, les 20 % des ménages les plus modestes adhèrent peu aux associations, exception faite des clubs de loisirs de 3<sup>ème</sup> âge. Que ce soit dans les associations sportives, culturelles ou musicales, les organisations militantes, le taux d'adhésion est plus élevé chez ceux qui disposent d'un niveau supérieur au baccalauréat que chez les non-diplômés. Le monde associatif est très structuré en fonction des positions sociales. Plus on monte dans la hiérarchie sociale, plus on a d'activités extérieures dans un cadre structuré, dont la vie associative fait partie. C'est le cas pour l'adhésion, mais encore plus pour **la participation aux instances dirigeantes.**

*Ce sont les catégories sociales les mieux « intégrées » qui composent le bénévolat actif*

### **2.1.3. UNE ÉVOLUTION DES FORMES D'ENGAGEMENT**

Selon Danièle Demoustier, « *Le bénévolat associatif, qui se définit d'abord comme une action libre sans rémunération pour la communauté, est un concept récent qui s'est peu à peu dégagé des notions de philanthropie, d'entraide et de militantisme, pour*

---

<sup>6</sup> Études : Vie associative : 16 millions d'adhérents en 2008, Insee Première n°1327, Insee, décembre 2010.

La situation du bénévolat en France en 2010, Enquête France Bénévolat - Ifop - Crédit mutuel - septembre 2010.

*s'affirmer à partir des années 1980 comme l'expression dominante des implications non salariées dans les associations*<sup>7</sup>. »

La « crise du militantisme » est très largement présente dans les discours des acteurs associatifs. Le nouveau bénévole n'est plus militant et ses motivations sont avant tout fondées sur un intérêt et une démarche individuels, et surtout, cet engagement ne serait plus total.

Les chercheurs en sciences sociales qui se sont intéressés à cette question plus que de crise de la militance, parlent plutôt de nouvelles formes.

Nous avons évolué d'un militantisme dévoué à l'organisation, à « *un engagement distancié et pluriel* »<sup>8</sup>. Le militantisme n'est alors qu'une modalité parmi d'autres de l'engagement.

Ce nouveau bénévole est plus critique à l'égard des appareils centralisés auxquels il préfère les formes plus participatives.

De même, ces nouveaux militants n'hésiteraient pas à passer d'une cause à une autre au gré de leurs envies et disponibilité. Au militantisme total, correspond le *timbre* de la carte d'adhérent (qui suppose qu'on *adhère* fortement au groupe militant auquel on appartient), tandis que le militantisme distancié, est symbolisé par le *post-it*<sup>9</sup>, que l'on peut successivement apposer sur une multiplicité de supports, et qui, facilement décollable, ne suppose pas un attachement solide et durable.

Comme le propose Stéphanie Rizet, dans le rapport intermédiaire d'une étude sur la VAE menée dans le cadre du même appel à projet, nous pensons plutôt que : « ***Vraisemblablement, le modèle distancié et le modèle affilié ont sans doute toujours cohabité dans les mêmes structures, que celles ci soient partisanes ou associatives***<sup>10</sup> ».

*Le militantisme distancié, est symbolisé par le post-it que l'on peut successivement apposer sur une multiplicité de supports, et qui, facilement décollable, ne suppose pas un attachement solide et durable*

<sup>7</sup> DEMOUSTIER D. « Le bénévolat du militantisme au volontariat » rfas n° 4 - 2002

<sup>8</sup> ION J. « La fin des militants ? »

<sup>9</sup> ION J. « La fin des militants ? »

<sup>10</sup> Stéphanie Rizet, Rapport intermédiaire étude CPCA VAE

#### **2.1.4. LE DÉVELOPPEMENT DU SALARIAT ET LA MODIFICATION DES SOURCES DE FINANCEMENT**

Une des principales manifestations des transformations de ces dernières années est l'augmentation importante du nombre de salariés associatifs. Les associations emploient 1,6 million de salariés (7% de l'emploi en France) alors que 85% d'entre elles n'emploient pas de salariés. Au début des années 1980, ils étaient 600 000. Certaines associations exercent donc aujourd'hui la fonction employeur (moins de 200 000).

De plus, l'association est un acteur important de l'organisation sociale sur lequel les pouvoirs publics s'appuient pour mettre en œuvre ou faire valoir leur action. De ce fait, les associations font aussi l'objet de changements imposés par l'extérieur, notamment par l'adaptation à un contexte de soutien financier (conventions, partenariats). Ces évolutions sont marquées par périodes : politiques du temps libre et des loisirs, politiques de l'insertion etc. Les subventions "de fonctionnement", qui étaient versées aux associations sur leur projet global, ont été progressivement remplacées par des conventions versées pour financer des actions précises. Et l'État n'est plus le seul interlocuteur susceptible de financer les associations. La décentralisation et le développement des "partenariats" ont multiplié les financeurs. Les financements « pour ce qu'on était » sont devenus des financements « pour ce que l'on fait ».

Ces évolutions ont bien entendu un impact sur le bénévolat, en particulier au sein de structures importantes, qui font appel à des salariés et gèrent des budgets importants. Elles requièrent des compétences quasi professionnelles, pointues et qui vont bien au delà de la seule bonne volonté.

Nous assistons donc à une rationalisation et une professionnalisation des associations, ce qui a des conséquences sur le type de bénévolat.

*Ces évolutions (...) requièrent des compétences quasi professionnelles, pointues et qui vont bien au delà de la seule bonne volonté*

## 2.2. DES BÉNÉVOLES PROFESSIONNELS OU MILITANTS ?

---

Pour Danièle Demoustier, « *Face à la complexification des tâches administratives et de gestion, ainsi qu'à la technicisation des tâches d'animation et d'accompagnement, les associations recherchent une approche « professionnelle » du bénévolat, qui passe par une réelle « gestion » de ces temps de travail particuliers...<sup>11</sup>* »

On parle aujourd'hui, parfois, du bénévolat comme d'une profession au sein des associations ; cela a pour conséquence une préoccupation nouvelle de gestion des ressources humaines et de management des bénévoles. Alors, on peut comme le propose encore Danièle Demoustier se demander « *si le bénévolat, comme construction sociale, n'est pas progressivement remis en cause dans ses fondements mêmes : liberté, bonne volonté, confiance, altruisme, et gratuité.* » L'autonomie du bénévolat par rapport au militantisme s'est affirmée au fur et à mesure du renforcement du rôle gestionnaire des associations et de la division du travail en leur sein, le salariat et la professionnalisation supplantant les fonctions politiques et revendicatives.

« *Militant aux ambitions modestes* » selon Philippe Lyet<sup>12</sup>, le bénévole négocierait alors « *un accord parcellaire* » fondé sur « *un militantisme moral* » plus que politique. « *Ce n'est pas dire que le groupement associatif ne transmet pas de message global, c'est l'appropriation et la retransmission de ce message dans l'espace public qui ne paraissent pas, ou peu, assurées par les bénévoles* »<sup>13</sup> propose Martine Barthélemy. Elle ajoute que « *l'engagement bénévole, dans sa forme "militante" allie à un travail désintéressé un souci de transformation de la société ou de certaines composantes de celle-ci ; le bénévole [...] ayant des buts plus circonscrits à l'activité qu'il participe à mettre en œuvre. Le bénévolat se pose comme action non contrainte, tournée vers autrui ou la communauté locale, avant d'être éventuellement adhésion à un groupe et/ou à un projet social* »<sup>14</sup>.

L'autonomie du bénévolat par rapport au militantisme s'est affirmée au fur et à mesure du renforcement du rôle gestionnaire des associations et de la division du travail en leur sein, le salariat et la professionnalisation supplantant les fonctions politiques et revendicatives

---

<sup>11</sup> DEMOUSTIER D : « Le bénévolat du militantisme au volontariat » in *rfas* n° 4 - 2002

<sup>12</sup> LYET P, « L'organisation du bénévolat caritatif » L'Harmattan, paris, 1998.

<sup>13</sup> BARTHELEMY M. « Associations : un nouvel âge de la participation ? », Paris, Presses de Sciences Po, 2000, p. 168.

<sup>14</sup> BARTHELEMY M., p. 167.

À la notion d'engagement se substitue alors le terme de travail bénévole, marquant ainsi l'osmose entre bénévolat et salariat dans un certain nombre d'associations, alors que d'autres continuent à se référer au militantisme.

Cependant, les associations restent un lieu d'engagement volontaire et d'une prise de responsabilité : en ce sens, la participation à des associations demeure un facteur de responsabilisation, même si celle-ci est centrée davantage sur le fonctionnement interne d'un groupement que sur une ouverture vers le politique. Ce qui tend à disparaître, c'est peut être une conception de la vie associative en tant qu'expression d'une société civile, espace intermédiaire entre l'individu et l'État.

La nouvelle organisation du travail au sein des associations affecte la répartition des bénévoles.

La technicisation des activités, nécessitant la mobilisation de compétences spécifiques, renvoie les bénévoles « non qualifiés » à des tâches d'exécution, au risque de ne plus assurer un minimum de promotion.

C'est pourquoi la formation des bénévoles est devenue une préoccupation croissante, mais elle concerne principalement ceux qui remplissent une fonction d'encadrement ou plus généralement de responsabilité. Les exigences des politiques publiques et des fonctions gestionnaires des associations conduisent à mettre l'accent sur la formation des bénévoles gestionnaires : administrateurs et responsables d'équipes locales... Les compétences gestionnaires, comptables et administratives sont de ce fait de en plus valorisées, de même que les capacités d'expertise techniques chez les administrateurs, au risque de sélectionner les bénévoles les plus expérimentés et intégrés dans les circuits économiques et administratifs.

**EN CONSÉQUENCE : LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX ET POLITIQUES DE L'ASSOCIATION S'EFFACENT DERRIÈRE LEUR GESTION TECHNIQUE.**

*Les associations restent un lieu d'engagement volontaire et d'une prise de responsabilité : en ce sens la participation à des associations demeure un facteur de responsabilisation, même si celle-ci est centrée davantage sur le fonctionnement interne d'un groupement que sur une ouverture vers le politique*

Les associations sont donc confrontées à un paradoxe : organiser le bénévolat pour le rendre plus efficace, et entretenir un engagement citoyen ouvert et libre pour élargir l'accès à l'exercice de la démocratie.

Cependant, nombre d'associations cherchent encore à concilier intérêt individuel et collectif, civisme et citoyenneté, intégration et changement social et n'ont pas abandonné leur fonction revendicative au profit de leur fonction gestionnaire.

La rupture entre associations « militantes » et associations « gestionnaires » est trop binaire. Il ne faut pas les observer au prisme de cette opposition mais plutôt observer comment la dimension technique et gestionnaire s'articule à la dimension militante et politique.

***ET SURTOUT, OBSERVER COMMENT LA MÉTHODE, L'EFFICACITÉ ET LES COMPÉTENCES PEUVENT ÊTRE AU SERVICE DE L'ENGAGEMENT MILITANT.***

Nous avons rappelé les évolutions du monde associatif en général et les conséquences sur le bénévolat. Nous allons maintenant, pousser la porte de nos Mouvements pour voir comment ils composent avec ces évolutions.

## **2.3. NOS MOUVEMENTS ET CES ÉVOLUTIONS**

---

### **2.3.1. LOGIQUE CIVIQUE ET LOGIQUE PROFESSIONNELLE**

On l'a montré, la tendance à la complexification, la rationalisation et la professionnalisation des associations les positionnent dans une tension entre la technique et le politique, entre l'utilitarisme et l'utopie originelle d'émancipation individuelle et collective. Nos mouvements sont concernés par ces tensions.

La grille de lecture en termes des compétences et de professionnalisation du bénévolat a des connotations entrepreneuriales qui heurtent les valeurs sur lesquelles s'appuient les projets associatifs. Dans les entretiens comme dans les diagnostics, beaucoup de propos tournent autour de la question : comment ne pas perdre le sens et les valeurs de notre projet associatif ?

*Une administratrice du MRJC écrit : « Mais quand pour le professionnel, les compétences sont un critère de recrutement, pour le militant, seuls comptent sa motivation et son espérance dans la réalisation d'un projet de transformation sociale. Peu importent les compétences initiales dont le militant dispose pour faire advenir ce projet. C'est là l'un des socles de l'éducation populaire et de l'action catholique que de donner à chacun la chance de devenir acteur de sa vie et d'un projet qui le dépasse, au sein d'une construction collective. Celle-ci provoque une multiplication inattendue des compétences, décuplée par le désintéressement personnel dont fait preuve le militant. »* Pourtant, elle écrit aussi : *« Le constat est d'évidence : la professionnalisation des militants est en cours. Que signifie-t-elle pour l'éducation populaire ? Est-elle un danger ou une chance ? Quels sont les limites et les gardes fous ? »*

*Une bénévole de Culture et liberté Nord : « Faut-il entrer dans les dispositifs institutionnels ? Est-ce qu'on perd son âme d'Éducation Populaire ? Nous poursuivons des objectifs qui ne collent pas forcément à ceux qui nous sont imposés. Le problème est que nous ne maîtrisons pas toutes les orientations politiques. »*

*Dans les entretiens comme dans les diagnostics, beaucoup de propos tournent autour de la question : comment ne pas perdre le sens et les valeurs de notre projet associatif ?*

La nécessité d'acquérir des compétences n'est pas niée. Mais elle correspond plutôt à la recherche de méthode et d'organisation pour l'efficacité du projet associatif. Et cela ne doit pas être au détriment du sens et des valeurs.

**Jean-Marc Boisselier** du Secours Catholique rappelle : « *Les bénévoles s'engagent au quotidien dans des démarches d'accueil, de soutien matériel ou moral, d'accompagnement fraternel, d'action collective ou de plaidoyer, qui impliquent, au-delà de la bonne volonté, le développement de nombreuses compétences. Celles-ci s'acquièrent certes, par l'expérience et l'échange, mais nécessitent une formation d'autant plus solide que les situations de pauvreté et la réglementation sont complexes, notre projet associatif ambitieux, et les acteurs bénévoles très divers* ».

**Un responsable des foyers ruraux** exprime, lui, la nécessité de faire une place au doute et à l'intelligence collective: « *Si demain, les responsables associatifs se mettaient à réfléchir à leur action au quotidien, ce serait une sacrée avancée. Certains se diraient : il faut faire autre chose que ce qui est fait aujourd'hui ! Pourquoi organiser un repas par exemple, si après il ne se passe rien ! Je suis inquiet à propos de l'intelligence collective qui devrait porter l'avenir du monde associatif et qui ne le nourrit plus. La formation sert à cela : ne pas rester sur des acquis, sur des certitudes. Parce que je crois qu'on a besoin de se remettre en cause* ».

*La formation sert à ne pas rester sur des acquis, sur des certitudes. Parce que je crois qu'on a besoin de se remettre en cause*

## LES COMPÉTENCES SONT DONC AU SERVICE DE L'ENGAGEMENT.

Plutôt que les opposer, nos associations essayent de concilier deux logiques :

- **la logique civique** : mettre en place un fonctionnement démocratique transparent, être un lieu de formation et de promotion individuelle et collective ;
- **la logique professionnelle** : comment s'organiser pour mettre en œuvre le projet.

### 2.3.2. DES FORMES DIVERSES DE BÉNÉVOLAT

Les bénévoles occupent encore, dans les associations étudiées, une place de tout premier ordre. Ils se distinguent des adhérents, par l'action au service du projet associatif. Ils ne sont pas seulement des consommateurs. Comme le dit Marie Mardon du MRJC : « *Des jeunes qui « participent » seulement à des activités sans s'engager dans un projet ou une responsabilité, ne représentent pas les bénévoles de notre association* ».

Nous avons catégorisé les bénévoles :

- **Les bénévoles réguliers d'action** : ils sont engagés dans l'association, quelques heures par semaine ou par mois, pour assurer des responsabilités concrètes ou des tâches pratiques ;
- **Les bénévoles « coup de main »** : ils s'engagent ponctuellement pour une action particulière qui nécessite de la main d'œuvre (fête de quartier, festival etc.)
- **Les bénévoles engagés dans la responsabilité** et la conduite du projet de l'association ;

Pour le bénévolat de responsabilité, nous avons défini trois typologies :

- « **le bénévole pro'** » qui est outillé en compétences techniques, de représentation et de compréhension de l'environnement institutionnel ;
- « **le bénévole notable** » qui vise aussi à occuper dans l'espace social une position personnelle visible ;
- « **le bénévole militant** » qui s'attache aux valeurs du projet associatif dans une visée de transformation sociale.

Bien sûr, un même bénévole peut présenter les trois caractéristiques.

Évidemment, catégoriser, faire du commun, ne doit pas empêcher de voir les différences liées à la spécificité du projet associatif et au mode de fonctionnement, individuel et collectif.

Par exemple, un militant d'ATD Quart Monde, quand il est issu de la très grande pauvreté, peut dans un premier temps être perçu par un autre Mouvement comme un bénéficiaire. ATD le qualifie de militant puisqu'il participe activement au projet associatif de transformation sociale d'éradication de la misère en amenant sa connaissance issue de son expérience de la très grande pauvreté.

*Les bénévoles réguliers*

*Le bénévole coup de main*

*Le bénévole engagé*

*Les bénévoles pros*

*Les bénévoles notables*

*Les bénévoles militants*

Comme l'explique un des enquêteurs, **Philippe Davienne** dans l'autodiagnostic d'ATD : « *Les personnes vivant en grande pauvreté sont les premières à refuser dans leur quotidien, la misère qu'elles subissent. Des milliers d'entre-elles se reconnaissent dans le Mouvement ATD Quart Monde. Ayant vécu ou continuant à vivre dans la misère, certaines ont décidé de s'y engager pour changer leur vie, celle de leurs proches, celle d'autres plus pauvres encore. Elles se sentent partie prenante du Mouvement ATD Quart Monde et contribuent à la connaissance et à l'action de l'ensemble du Mouvement ATD Quart Monde. Elles se reconnaissent alors sous le nom de « Militants Quart Monde » (587 structures en France)*»

**Pour la CNLRQ**, les bénéficiaires sont aussi des bénévoles comme le précise **Maude Hatano** dans son diagnostic : « *Dans les Régies de quartier et de territoire, les bénévoles sont le plus souvent les habitants du quartier ou du territoire d'action de la Régie. La notion d'habitant est très large. Le seul dénominateur commun, entre les différentes personnes qui s'impliquent de manière bénévole dans la Régie, est le lien au quartier, à l'espace de la Régie. Il existe donc toute une palette d'engagement et de types de bénévoles : du président d'association au bénéficiaire des services de la Régie. »*

**Pourtant la CNFR** constate dans son diagnostic « *qu'il existe au sein du mouvement des foyers ruraux de simples utilisateurs d'activités et de services. Leur adhésion se réduit alors à la participation à des activités de loisirs culturels ou sportifs. L'adhésion étant couplée avec l'assurance liée à la pratique de ces activités, la nature de cette adhésion entre dans le champ de la consommation d'activités. Alors, le degré de rapprochement « adhésion » et « projet de l'association » foyers ruraux, très faible, ne manque pas de poser de nombreuses questions aux autres adhérents plus impliqués dans le projet. »*

*Il existe des adhérents qui sont de simples utilisateurs d'activités et de services. Leur adhésion se réduit alors à la participation à des activités de loisirs culturels ou sportifs.*

### **2.3.3. LE RENOUVELLEMENT**

Hormis pour les Mouvements de jeunesse, la question se pose aussi du renouvellement.

*Françoise Clause, d'Emmaüs France note dans son diagnostic : « On observe aujourd'hui un engagement « multiscartes », comme ailleurs, et des difficultés à renouveler les instances. Les engagements sont plutôt de l'ordre de l'action. La moyenne d'âge dépasse les 55 ans pour les ¾. Globalement, ils viennent pour être utiles et rechercher un lien social. Leurs activités vont du coup de main ponctuel, à l'engagement militant dans les instances, en passant par l'appui régulier aux activités des groupes, en particulier dans les communautés et les structures d'insertion. »*

*Pour un responsable de la CNFR<sup>15</sup> : « Une de mes grandes questions aujourd'hui est celle de la place des jeunes dans le mouvement. Ce n'est pas tant la place des jeunes dans le conseil d'administration d'une Confédération, qui m'intéresse. Mais la question est plutôt de savoir : à quel moment je rencontre ces jeunes pour transmettre ce que j'ai appris ? C'est cela qui m'interpelle aujourd'hui. A quel moment je transmets tout ce potentiel, toute cette intelligence, toute cette réflexion que j'ai pu avoir pendant la durée de mon engagement. »*

### **2.3.4. DES PARCOURS D'ENGAGEMENT DANS LESQUELS S'IMBRIQUENT COMPÉTENCES ET VALEURS**

D'après les témoignages des bénévoles vus en entretien, bien que la dimension « compétences » soit présente, l'engagement est d'abord motivé par la recherche de valeurs.

*Un jeune bénévole du MRJC raconte son désir d'intervenir dans les enjeux de société : « C'est un processus long... J'ai commencé mon investissement associatif assez jeune, je devais avoir une douzaine d'années. J'ai été accompagné, par des adultes et par des jeunes un peu plus âgés que moi, dans ce qu'on avait envie de mettre en place comme projet et aussi dans une formation un peu plus politique, sur des enjeux de société. Ça m'a donné envie de m'investir plus*

---

<sup>15</sup> Avis recueilli lors de l'entretien

*techniquement, notamment dans l'aide aux devoirs dans un quartier populaire. J'avais envie de retransmettre. » Il ajoute : « Pourquoi le milieu associatif ? Pour plusieurs raisons : la première c'est le fonctionnement démocratique qui est lié aux instances ; la deuxième serait la formation tout au long du parcours. Dans l'investissement qu'on peut donner, on se forme avec les responsables, on reçoit aussi des formations proposées par d'autres acteurs au sein de l'association. Et puis la troisième c'est la non lucrativité des structures. ».*

**Un bénévole de Peuple et Culture** insiste sur le militantisme : *« Qu'on laisse aux militants la possibilité de faire leur boulot de militant. Qu'on ne les restreigne pas à un champ qui serait de l'approche purement gestionnaire. Tu vois, il ne faut pas que les mecs sachent tous faire de la démarche projet, parce que ça, ça ne produit pas de sens à moyen terme. Pareil pour l'approche gestionnaire. Qu'ils puissent défendre les valeurs qu'ils ont envie de porter, qu'elles soient soit sur l'enfance, soit sur d'autres domaines. Il faut vraiment qu'il y ait une palette plus large. »*

**Un jeune responsable de la Confédération Nationale des Juniors Entreprise**<sup>16</sup> explique l'évolution de son engagement du « coup de main » au partage de valeurs communes : *« Au début, quand j'ai commencé dans ma junior entreprise, c'était un petit peu pour filer un coup de main. J'étais membre actif, quand on avait besoin de moi, je n'étais jamais loin. Mon engagement n'était pas très fort, mais j'ai commencé à tomber « amoureux » du concept et surtout j'ai découvert que c'est un concept que l'on retrouve sur tout le territoire national. On est treize mille étudiants et lors des événements où l'on ne regroupe pas loin de mille étudiants, on se rend compte des valeurs communes qu'on partage tous et on se dit que cela ne se limite pas à son propre établissement et on a envie d'en savoir plus et on se laisse prendre au « jeu » de rencontrer des nouvelles personnes, de rencontrer des nouveaux avis tout en ayant la même base commune quelque soit la ville d'où l'on vient. Voilà comment, de fil en aiguille, je me suis retrouvé à la CNJE puisque c'est vraiment un concept que j'aime beaucoup, ce côté professionnel en étant étudiant engagé bénévole. »*

*« Qu'on laisse aux militants la possibilité de faire leur boulot de militant. Qu'on ne les restreigne pas à un champ qui serait de l'approche purement gestionnaire ».*

*« Tu vois, il ne faut pas que les mecs sachent tous faire de la démarche projet, parce que ça, ça ne produit pas de sens à moyen terme. Pareil pour l'approche gestionnaire ».*

*Lors des événements où l'on ne regroupe pas loin de mille étudiants, on se rend compte des valeurs communes qu'on partage tous et on se dit que cela ne se limite pas à son propre établissement et on a envie d'en savoir plus et on se laisse prendre au « jeu » de rencontrer des nouvelles personnes, de rencontrer des nouveaux avis tout en ayant la même base commune quelque soit la ville d'où l'on vient.*

---

<sup>16</sup> Une Junior-Entreprise est une association loi 1901 à vocation économique et pédagogique, à but non lucratif. Implantée au sein d'une École ou Université française, elle permet aux étudiants de mettre en pratique l'enseignement théorique dont ils bénéficient, en réalisant des études correspondant aux domaines de compétences de leur école, pour des clients très variés

**Pour une responsable d'équipe locale du Secours catholique**, la rencontre et l'accueil sont moteurs : *« En 2006, j'ai pris ma retraite. J'avais le souci de tout ce qui se passait et j'avais envie de partager avec tous ceux qui étaient dans le besoin donc je me suis dit : pourquoi ne pas profiter de cette retraite pour prendre cette responsabilité ? Je voulais continuer sur ma lancée : la rencontre et l'accueil de l'autre font partie de ma vie. »*

**Un responsable des Scouts** parle, lui, d'une responsabilité de continuation d'une action : *« Un groupe « scouts et guides » de France, c'est avant tout des chefs. Donc des jeunes adultes qui sont là pour éduquer des enfants. Et sans responsable de groupe... les chefs sont un peu livrés à eux mêmes ... Il leur faut un soutien adulte, un adulte dont un secrétaire, dont un trésorier... et un responsable de groupe. C'est pour que le groupe ne s'arrête pas comme ça... ou parte un peu à la dérive parce qu'il manquait un responsable de groupe que je le suis devenu. ».*

**Un administrateur de PEC** évoque quant à lui la rencontre et le respect des opinions diverses : *« Ce qui m'a intéressé plus particulièrement, c'est Peuple et Culture comme lieu de rencontre. J'étais issu d'une formation chrétienne, et on y rencontrait des gens du PC, des laïcs profondément laïcs, dans une atmosphère d'ouverture et de respect mutuel, c'est-à-dire que personne n'était stigmatisé par ses origines. C'était vraiment un lieu de rencontre ; ça c'est dû au fait que c'est un mouvement issu de la résistance. »*

**Le président d'une Régie de Quartier** évoque l'égoïsme et la nécessité de se fédérer : *« Ce qui me soutient c'est l'anti-égoïsme ! C'est d'apporter quelque chose à d'autres... quand on se regroupe on est plus fort, ne jamais rester isolé... Même si nous sommes une association locale, il faut essayer de se regrouper au-dessus, se fédérer. Se regrouper pour être plus forts. »*

**Le président d'une Fédération départementale Culture et liberté** évoque son engagement ainsi : *« Nous sommes en 2002 et il y a le choc Le Pen au second tour. La réflexion de Paul de Culture fut : « l'éduc' pop' a loupé quelque chose ». Donc lui est formateur et il met en place une formation qui s'appelle : « comprendre la société » avec un tas d'outils...il connaît Culture depuis les années 1970. Il nous sollicite et nous sommes une quinzaine à Arras à suivre le parcours. Nous sommes d'ailleurs les premiers à suivre ce parcours qu'il appelle «comprendre pour agir », comprendre la société. Je trouve ça très utile, je fais l'ensemble de la formation que je trouve géniale [...]*

*« Ce qui me soutient c'est l'anti-égoïsme ! C'est d'apporter quelque chose à d'autres... quand on se regroupe on est plus fort, ne jamais rester isolé... Même si nous sommes une association locale, il faut essayer de se regrouper au-dessus, se fédérer. Se regrouper pour être plus forts ».*

*Je trouve que ce que propose Culture et Paul peut s'adapter à tous pratiquement, à tous les âges, toutes les origines sociales et dans n'importe lequel des quartiers. Et donc assez vite avec Paul, vient l'idée de coanimer avec lui. On discute et on réfléchit, on prépare des trucs, et donc là on est vraiment dans la formation de type éducation populaire. Je suis militant educ' pop' et en même temps, je continue à bénéficier de ce que l'éduc' pop' peut apporter en termes de compréhension de la société, de ses mécanismes, de comment ça marche, de qu'est-ce qu'il y a derrière, à qui profite le crime ? Ça aiguise la conscience, de ce qu'est la société. »*

**Pour le président d'une Communauté Emmaüs, il y a eu une rencontre avec une conception qui lui correspond :** « *En 73. J'ai suivi une conférence de l'Abbé Pierre qui avait été invité pour parler aux jeunes qui avaient participé au camp. Pendant cette conférence-là, il y a un jeune qui pose la question suivante à l'abbé Pierre : mon père, comment les jeunes peuvent-ils se rendre utiles pour lutter contre la pauvreté ? Et il a répondu : ce que je vous demande, c'est de vous former le mieux possible. Celui qui veut être plombier, qu'il soit bien formé pour être un bon plombier, celui qui veut être ingénieur, qu'il ait suivi une bonne formation pour être ingénieur. Tout ce que je vous demande, c'est que vous soyez formés le mieux possible et après, c'est de mettre vos compétences au service du plus faible, et c'est comme ça que vous pourrez lutter contre la pauvreté. Et donc ça, ça m'avait choqué. Je me suis dit qu'effectivement, ça correspondait à ce que j'avais envie de faire. C'était une ligne directrice de vie assez intéressante. Être formé, être compétent pour aider les autres... »*

*Je suis entrée au bureau parce que cela me paraissait intéressant de m'investir dans le lieu dans lequel mon enfant allait évoluer. Ce qui m'intéressait c'était de m'investir dans le projet de l'association*

**La présidente d'une crèche à gestion parentale affiliée à l'ACCEP évoque son engagement bénévole et professionnel au service de l'enfance :** « *J'ai trouvé une structure souple qui acceptait les horaires décalés. Et c'était une structure à gestion parentale. Je suis entrée au bureau parce que cela me paraissait intéressant de m'investir dans le lieu dans lequel mon enfant allait évoluer. Ce qui m'intéressait c'était de m'investir dans le projet de l'association. Professionnellement je suis infirmière puéricultrice à l'hôpital, j'y suis bien. Et je suis bien aussi dans ma fonction de bénévole à l'association. Et je trouve que les deux se complètent bien ».*

### On peut conclure de ces témoignages que:

- **l'engagement bénévole** doit être observé dans une dynamique de parcours au sein de l'association, voire de plusieurs associations ;
- **le mode est évolutif**, de la consommation à l'action, puis à la décision, mais pas obligatoirement de manière linéaire ;
- **ces parcours de mobilité** vers la responsabilité au sein de l'association sont accompagnés ;
- **La formation** est un des modes de cet accompagnement.

### Conclusion :

La conception de l'engagement comme un itinéraire ou un parcours à accompagner au service du bénévole, du projet et surtout de la société amène une réflexion sur les risques liés à la rationalisation et à la professionnalisation : oublier le projet associatif d'éducation populaire.

**Le constat dans nos mouvements est clair : il y a un refus du « tout professionnalisation » au sens de tout rendre technique. Pour autant, la technique n'est pas à dénier, il y a aussi refus du tout politique pour ne pas s'enfermer dans un rôle de contre pouvoir.**

Il y a un besoin de développement des capacités de chacun au service de la personne elle-même certes, mais aussi au service du projet associatif et de la société. La volonté est de permettre aux personnes d'évoluer au sein de l'association, d'adhérent consommateur à militant du projet. Alors, comment les associations accompagnent-elles ce passage ? En favorisant aussi l'acquisition de compétences par la formation ; mais lesquelles ? Des techniques, des stratégies, des politiques ?

*Le constat dans nos mouvements est clair : il y a un refus du « tout professionnalisation » au sens de tout rendre technique. Pour autant, la technique n'est pas à dénier, il y a aussi refus du tout politique pour ne pas s'enfermer dans un rôle de contre pouvoir*



**N**ous allons montrer comment il y a passage du singulier (ce que la formation apporte à chacun) au collectif, certes associatif mais surtout social.

### ***3. CE QUI EST FORMATEUR, POUR QUI, POURQUOI, COMMENT ?***

---

Les contributions des associations nationales montrent que la politique de formation des bénévoles est une préoccupation majeure des têtes de réseau dans la conduite de leur projet associatif. C'est un maillon du projet politique. Ces Fédérations et associations l'affirment et le font voter par les assemblées générales comme pilier de leurs actions. Pour en témoigner, on notera le fort investissement politique par la mise en place de « comités de pilotage formations des bénévoles », de « commission formations des bénévoles », de « permanents en charge de la formation des bénévoles », de service « accompagnement, animation- formation » etc. Pour un bénévole, la formation est donc un élément incontournable du parcours au sein des associations.

Elle vise à développer trois types de capacité :

- la capacité politique,
- la capacité technique,
- la capacité stratégique.

Elle prend en compte les dimensions :

- intellectuelles (analyse, et de réflexion),
- professionnelles (acquisition de compétences),
- opérationnelles (pédagogie, modes d'action),
- mais aussi fonctionnelles et organisationnelles.

Elle est au service :

- de la personne,
- du projet associatif,
- de l'intérêt général.

Sont formatrices toutes les démarches actives qui permettent d'intégrer des connaissances, de développer des savoir-faire et savoir-être, ainsi que d'interroger l'action que l'on conduit.

Les exemples donnés de démarches sont nombreux : participer à un stage, conduire une réunion, animer un conseil d'administration,

*Sont formatrices toutes les démarches actives qui permettent d'intégrer des connaissances, de développer des savoir-faire et savoir-être, ainsi que d'interroger l'action que l'on conduit.*

préparer un événement local, organiser un séjour international, réfléchir à, et mettre en œuvre une stratégie de partenariat, participer à une université populaire, etc.

Tout n'est pas formation, mais une multitude de situations et d'initiatives peuvent être formatrices, à condition qu'elles soient ressaisies *a posteriori*, qu'elles donnent lieu à une prise de recul et à une analyse individuelle et collective.

La formation pour les associations est donc le moyen de la montée en compétence technique, stratégique et politique des individus et des groupes.

*La formation pour les associations est donc le moyen de la montée en compétence technique, stratégique et politique des individus et des groupes*

### **3.1. TOUS PORTEURS D'UN SAVOIR NÉCESSAIRE ET UTILE À L'AUTRE.**

---

Les associations ont une conception du savoir où chacun est porteur d'un savoir utile et nécessaire à l'autre. Par la formation, le bénévole prend conscience, et expérimente que son savoir est une contribution unique et nécessaire aux autres ; que chacun est porteur d'un savoir qui se construit et se transforme en faisant place aux savoirs de l'autre.

Les formations sont au croisement des savoirs : le « savoir expérience », le « savoir pratique » et « le savoir scientifique », sans qu'il y ait de hiérarchie entre ces trois savoirs.

### **3.2. DES PÉDAGOGIES ET DES FORMATEURS ADAPTÉS À CETTE CONCEPTION.**

---

Les pédagogies et méthodes choisies par les acteurs de formation sont inductives, liées à la pratique, et participatives. Elles utilisent la méthodologie de projet. Le « voir, juger, agir », cher aux Mouvements de jeunesse reste le leitmotiv.

Ces méthodes permettent de regarder autour de soi ce qui fonctionne ou pas, puis d'analyser les causes et conséquences de ces fonctionnements ou dysfonctionnements, pour enfin repérer quels sont les leviers d'action. Il est demandé aux formés de s'exprimer à partir de leur expérience, de leur vécu de l'action.

Chacun est porteur de savoirs. Le groupe est donc acteur et auteur de la formation, ce qui renvoie à une interrogation sur la place du

formateur. Dans ces pédagogies, on suppose que le formateur, référent, ou l'intervenant, n'est pas le seul détenteur du savoir, mais « le passeur » vers l'accès au savoir de tous, l'accompagnateur du trajet de chacun. Cette vision de co-construction des savoirs a des répercussions directes et concrètes, qui fait préférer la maïeutique à la didactique, c'est-à-dire le savoir qui s'élabore à partir de l'expérience des apprenants et pas seulement à partir des pré-supposés du formateur.

C'est ainsi qu'on capitalise les acquis expérientiels que la formation permet de mettre à jour. Ces pédagogies demandent aux formateurs des compétences spécifiques : ils doivent permettre aux gens de trouver leurs propres idées, leurs propres mots, sans donner de réponses à leur place. Nous ne sommes pas dans le « il faut faire comme cela », mais davantage dans un retour réflexif sur l'action et sur soi.

Ces démarches peuvent utiliser une approche biographique par l'histoire de vie ou l'autobiographie raisonnée : il s'agit de rechercher et de construire du sens à partir de faits temporels et personnels, à partir de l'expérience de vie. Elle est alors une porte d'entrée dans une démarche d'autoformation (par la prise de conscience des savoirs qui me sont propres), de recherche-formation et de formation-action reconnaissables et valorisables dans le cadre de diplômes (Diplôme Universitaire d'Étude en Pratique Sociale par exemple). Dans ce cas, il y a un passage par l'écrit. **Un responsable des foyers ruraux décrit cette démarche**<sup>17</sup> « À un moment il s'agit de revenir sur son parcours de vie. C'est-à-dire se mettre devant une feuille blanche, de partir de sa naissance jusqu'au jour d'aujourd'hui, d'y inscrire les différentes étapes de sa vie. Moi j'avais une trentaine de dates qui m'ont vraiment marqué. Et je me suis rendu compte par exemple que ma vie professionnelle n'a jamais compté. Je n'en parle pratiquement pas, totalement occultée par cet engagement syndical et associatif que j'ai eu très tôt (...) moi qui n'écris pas tellement, j'ai écrit plus de soixante pages et j'ai compris le rôle essentiel dans ma vie de ces engagements sociaux ».

Pour certaines associations, les recherches actions sont partagées dans le cadre d'universités populaires où les formés interviennent à partir de leurs travaux. Ces modèles d'apprentissage revisités permettent de dépasser les schémas scolaires.

*Le groupe est donc acteur et auteur de la formation, ce qui renvoie à une interrogation sur la place du formateur. Dans ces pédagogies, on suppose que le formateur, référent, ou l'intervenant, n'est pas le seul détenteur du savoir, mais « le passeur » vers l'accès au savoir de tous, l'accompagnateur du trajet de chacun*

---

<sup>17</sup> Propos recueillis dans les entretiens

Lorsque la formation initiale a été courte, qu'elle s'est terminée de manière plus ou moins satisfaisante, le retour en formation est un moment où les souvenirs scolaires, bons et mauvais, remontent à la surface. Le bénévole se rend compte que, d'un temps de formation à l'autre, les expériences vécues prennent un autre sens. Il y a une maturation, un aller-retour permanent, entre le constat et les écrits qu'on va élaborer.

Les modalités pédagogiques sont adaptées : les durées, les rythmes, les méthodes sont réfléchies. L'articulation est systématique entre des séances plénières de travail et des temps en groupes plus restreints, ce qui nécessite d'apprendre à exprimer une idée, à restituer, à utiliser différents supports d'expression. Les travaux sont collaboratifs (écrire ensemble) et appliqués à l'action (écrire une motion, une contribution, une charte).

Ils permettent les échanges et la mutualisation de pratiques, de savoirs, d'analyser des cas dans leurs dynamiques et d'entendre des témoignages et donc des points de vue, des contraintes d'autres acteurs : des élus, des techniciens de collectivité... ainsi que les pratiques des bénévoles d'autres régions ou pays.

Les dispositifs sont d'ailleurs souvent décentralisés, organisés sur des territoires différents, pour aller sur le terrain de l'autre bénévole, pour visiter ses lieux d'action.

**Les pédagogies relèvent aussi de l'accompagnement, du compagnonnage.** C'est souvent une démarche volontaire, autonome, dans le cadre de transmission de responsabilités notamment, comme en témoigne ce président<sup>18</sup> « *Moi je n'étais pas trop pressé de devenir président. Je n'en avais ni la vocation ni la compétence, alors on a fonctionné longtemps ensemble, comme deux vice-présidents et on fonctionnait bien dans ce compagnonnage, même si on est toujours resté sur des longueurs d'onde différentes. Je le dis assez ouvertement je n'avais pas la vocation de président donc assez régulièrement je disais : je ne sais pas. Je n'en sais rien, je n'en pense rien, parlons en ! Et avec lui ça donnait le fait qu'on dialoguait, avec un dialogue réel. Donc jusqu'au bout, et à l'intérieur de ce fonctionnement il y avait une dimension de transmission de sa part, du fait que sur certains plans il en savait bien plus que moi. C'est une façon de léguer un héritage. Ce qu'il avait appris lui à Emmaüs. Sachant que la règle entre nous était que j'en faisais ce que j'en voulais. (...) C'était un beau moment, une complémentarité*

*La recherche action est un modèle d'apprentissage permettant de dépasser les schémas scolaires. On se rend compte que, d'un temps de formation à l'autre, les expériences vécues prennent un autre sens. Il y a une maturation, un aller-retour permanent, entre le constat et les écrits qu'on va élaborer.*

<sup>18</sup> Président d'une communauté Emmaüs lors des entretiens

*réelle dans certains domaines. Et puis un investissement complémentaire aussi, dans la communauté »*

Mais dans le cas où elles sont formelles, c'est-à-dire voulues dans les démarches de formation, ces démarches de compagnonnages demandent des compétences particulières autres que celles de la transmission et de l'accumulation de savoirs. D'ailleurs, certains Mouvements font le choix de former des bénévoles à la fonction de formateur. Des modules spécifiques sont donc mis en place.

**L'accompagnement** nécessite des compétences, une professionnalité pour être opérante et ne pas basculer dans un lieu de pouvoir ou de manipulation. Ces compétences sont celles du travail avec autrui.

Elles supposent que l'autre puisse compter sur l'accompagnateur mettant à son service le savoir qu'il possède. **Un bénévole dit :** *« Ils nous prenaient, nous autres, là où on en était, en ayant une exigence, mais une exigence limitée ou plutôt adaptée, qui permet d'avancer à son rythme. J'ai trouvé que dans le domaine du compagnonnage, c'était des gens qui respectaient bien le point où on était et qui de par leur propre pratique parce qu'ils étaient arrivés à un certain niveau étaient un modèle, un exemple, sans pour autant être des gourous : en disant « développe-toi à ta façon moi à la mienne ». Les buts sont les mêmes mais à un moment donné chacun le fait à sa façon. »*

Dans la formation, l'échange d'expérience et l'apport du groupe sont donc des dimensions incontournables. La formation part de l'expérience vécue et le groupe est le premier acteur de formation. Cependant, les apports sont nécessaires car ils viennent éclairer l'expérience, la nourrir. Et surtout, ils amènent une dimension qui favorise la projection des participants dans une pratique, une manière d'être et de faire renouvelée.

Les intervenants externes restent nécessaires, notamment, apporter des contenus spécifiques (évolution de la législation, changements des politiques publiques) ou pour se positionner en tiers dégagé des enjeux institutionnels.

**Certains bénévoles** trouvent d'ailleurs les apports d'experts fondamentaux : *« A partir du moment où il y a des échanges, il y a formation. Au moment des congrès, aussi bien que des Assises, des tables rondes et des ateliers sont organisés, au cours desquels nous échangeons. Ça peut être de la formation. Mais est-ce suffisant pour se former véritablement ? On glane une information ici... Est-elle juste ou fausse, on n'en sait rien. Je préfère me poser pour*

*La formation part de l'expérience vécue et le groupe est le premier acteur de formation. Cependant, les apports sont nécessaires car ils viennent éclairer l'expérience, la nourrir.*

*m'informer et me former. Je préfère avoir en face de moi quelqu'un dont je peux mesurer l'expertise, ou qui a la compétence pour. Aux échanges informels entre bénévoles (« j'ai appris que... », « J'ai essayé ça... »), je préfère ajouter des choses plus nettes. »*

*Ou bien encore, une bénévole précise : « Avant de m'impliquer au Secours Catholique, je pensais que les formations auraient été plus dirigées, et avec un côté spirituel plus marqué. Les formations qui nous sont proposées sont vraiment techniques, en lien avec nos besoins concrets. Par exemple, je vais aller la semaine prochaine à une formation sur la question des sans-papiers, au niveau juridique au niveau de problème d'hébergement. C'est vraiment des formations de terrain. » Dans tous les cas, elle est au service de l'action : « C'est vrai que la formation pousse à l'action. Parce qu'une fois qu'on sait ce qu'on peut faire et bien c'est à nous de franchir le pas. », dit une personne en entretien ;*

*Une autre encore : « C'est toujours positif une formation, je pense que c'est quelque chose qui nous ouvre obligatoirement à autre chose. Et après soit on ferme sa porte et puis on oublie soit on se dit il faut agir. »*

*Pour un responsable de formation : « Plus la formation est élaborée en proximité, en dialogue confiant avec les personnes concernées, plus son impact est fort, plus l'accompagnement et la mesure de cette fructification sont facilités. C'est dans le temps de l'animation que doivent être déterminés avec les participants leur besoin et leurs capacités de montée en compétence. C'est dans le temps de l'animation que peut être suscité, nourri, le désir d'évolution personnelle et collective. Vient ensuite l'indispensable dialogue avec le formateur pressenti afin que le module proposé y réponde de façon pertinente, ajustée. C'est à nouveau dans le temps de l'animation que pourra être accompagnée la fructification de ce qui a été travaillé pendant le module de formation et que le chemin parcouru pourra être mesuré »*

*« C'est vrai que la formation pousse à l'action. Parce qu'une fois qu'on sait ce qu'on peut faire et bien, c'est à nous de franchir le pas. »*

### 3.3. AU SERVICE DU PROJET ASSOCIATIF

---

La formation est au service du projet associatif dans la mesure où elle permet :

- de renforcer le sentiment d'appartenance à un Mouvement, à un projet ;
- de s'approprier les valeurs et de ses fondements de l'association ;
- de le situer dans le contexte sociétal du moment ;
- de l'appréhender dans sa pédagogie et ses modes d'action privilégiés ;
- d'approcher les fondements éthiques et les valeurs qui les sous-tendent ;
- d'acquérir les outils d'évaluation pour mesurer l'impact des actions conduites à son service ;
- d'être en règle avec la législation ;
- d'accroître la crédibilité interne et externe du bénévole.

Elle est nécessaire :

- à l'acquisition d'une culture commune ;
- à la constitution des repères pour l'action en interne ;
- au renforcement de la crédibilité de l'association et son impact externe.

Elle développe « le professionnalisme » des acteurs :

- en accroissant leurs compétences ;
- en développant les capacités d'ouverture et d'innovation ;
- en produisant de la cohésion et de l'adhésion au sein de l'organisation.

Elle permet certes :

- de professionnaliser l'action ;
- de gérer les nouvelles responsabilités associatives (fonction employeur, gestion...) ;
- mais elle est aussi utilisée pour renforcer la conviction.

Il s'agit :

- **de questionner** les convictions des acteurs en situation de responsabilité,
- **de revisiter** ces convictions à travers l'analyse des pratiques, la confrontation des réalisations.

Il s'agit bien de renforcer et de soutenir l'engagement et la prise de responsabilité. L'action associative en est elle-même renforcée.

Le temps de formation apparaît alors comme un moment structurant de consolidation des valeurs

Et ce, même pour les bénévoles qui donnent deux heures de leur temps par semaine, et qui ne sont pas *a priori* porteurs du Projet politique de l'association ; ils ont besoin d'être confortés dans la raison de leur engagement. Cela passe par une connaissance des objectifs et des raisons d'être de l'association dans laquelle ils donnent du temps. On attend alors des bénévoles non pas un engagement quantitatif supérieur, mais sans doute une plus grande attention à la qualité de leur présence.

Il semble, que cette qualité recherchée est en partie liée à la connaissance qu'ils ont des attendus du projet et de l'association.

Enfin, elle permet aussi d'impliquer les « **bénéficiaires** » dans la vie de l'association.

**Un des responsables d'une association de solidarité** précise : « *Le dernier enjeu de notre politique formation et non des moindres au regard de notre projet « d'association avec les personnes vivant des situations de pauvreté » est de proposer des temps de formation adaptés, visant à les aider à agir sur leur situation et à acquérir des compétences leur permettant notamment de relire leur parcours, d'en témoigner, de devenir davantage actrices de leur développement, de participer pleinement de la vie et des décisions de notre association* ».

**Pour Jean-Marie Laurent chargé de la formation à la Fédération des Centres Sociaux et sociaux culturels de France** : « *La promotion de l'exercice de la citoyenneté locale suppose que : la formation et la qualification des acteurs bénévoles des centres soient pensées à la base ; que le renouvellement, le recrutement et la mobilisation de ses acteurs soient une priorité non seulement pour les instances dirigeantes de chaque centre mais aussi des Fédérations car la*

*Il s'agit bien de renforcer et de soutenir l'engagement et la prise de responsabilité. L'action associative en est elle-même renforcée. Le temps de formation apparaît alors comme un moment structurant de consolidation des valeurs*

*formation permanente des acteurs des Centres est une priorité, si elle ne permet pas de résoudre tous les problèmes, elle constitue le socle qui doit permettre d'aborder avec plus de sérénité les multiples questions que pose l'exercice difficile des fonctions d'animation et de gestion ». Il ajoute : « Les acteurs bénévoles sont le plus souvent mobilisés par la résolution de problèmes concrets à travers l'action collective. Ainsi, ils découvrent et développent un intérêt et une motivation à s'engager dans le projet global du centre mais à condition que les responsables de centres et de leur Fédération accompagnent leur implication progressive dans sa gestion et son pilotage, les aident à trouver des repères et assurent leur formation en répondant à leurs attentes. La formation s'inscrit dans une démarche d'accompagnement des adhérents par la qualification des acteurs des centres sociaux. Le mot de formation en interne est évité, on préfère parler d'accompagnement qui est plus à propos par rapport à des publics qui n'ont pas toujours eu une bonne expérience avec la formation initiale »*

*« La formation s'inscrit dans une démarche d'accompagnement des adhérents par la qualification des acteurs des centres sociaux. Le mot de formation en interne est évité, on préfère parler d'accompagnement plus à propos par rapport à des publics qui n'ont pas toujours eu une bonne expérience avec la formation initiale »*

Un responsable des foyers ruraux évoque spécifiquement les responsabilités et les outils : *« Personne ne peut se prétendre responsable associatif s'il n'a pas les outils. Et ils se trouvent surtout dans les formations qu'on met en place à partir de l'expérience des autres. C'est ainsi qu'on se forge à un moment donné sa propre expérience, sa propre culture et ses propres compétences. Je crois que c'est comme ça que l'on doit envisager la formation dans notre Mouvement. Ce n'est pas parce qu'on a cinquante ou soixante ans qu'on est en capacité de diriger un foyer rural, encore moins une Fédération ou une union régionale ».*

La formation pour le bénévole au service du projet associatif est donc conçue pour :

- **aider** le bénévole à se situer en tant que personne en responsabilité au sein de l'association ;
- **appréhender** les différentes dimensions fonctionnelles et organisationnelles de l'association et pour mieux assurer sa responsabilité particulière et collective ;
- **acquérir** les compétences liées aux engagements respectifs selon la fonction (président trésorier etc.) ;
- **réfléchir** au sens de son action ;
- **approfondir** ses connaissances en méthode et technique d'animation participative, en accueil et accompagnement de publics spécifiques.
- **aider** à imaginer et proposer de nouvelles politiques publiques, contre l'exclusion notamment.

### 3.4. AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES.

---

L'ensemble des diagnostics montre un intérêt dans le cadre du développement du projet associatif, pour le « développement humain » et personnel des bénévoles. En ce qui concerne les associations ou Mouvements dont la finalité est éducative, et dont la formation est au cœur du projet politique, il est clair que ce développement humain consistant à mieux vivre ensemble, à construire des citoyens, émancipés libres et égaux, est au cœur même de l'activité.

*L'ensemble des diagnostics, montre un intérêt dans le cadre du développement du projet associatif, pour le « développement humain » et personnel des bénévoles*

**Il s'agit de permettre à chacun d'être acteur et auteur de sa propre vie.**

*Un bénévole dit : « D'abord, j'ai appris à m'exprimer, comment s'exprimer, à quel moment s'exprimer, laisser s'exprimer les autres, quand on est plusieurs à s'exprimer, faire une synthèse, diriger les réunions, diriger une association. Oui, ce qui est formateur est d'une : l'habitude d'oser prendre la parole. La première formation c'est prendre la parole, tu vois ce n'est pas anodin quand je t'ai cité tout à l'heure, le moment où j'ai eu à prendre le micro devant trois cent personnes. Un moment fondateur « C'est ma parole et c'est moi qui la dis ». Ce n'est pas j'ai dit quelque chose et machin va le dire car au début c'est un peu ça. Tu dis des choses que tu vis et quelqu'un d'autre va le dire, jusqu'au jour où c'est toi »*

*Une autre encore : « Oui. Je n'ai pas été plus loin que le BEPC et j'en ai beaucoup souffert, parce que j'aurais aimé continuer et que du fait de ma famille, j'étais plutôt dans un cocon très protecteur très serré qui m'avait rendue très timide. Le fait d'être obligée, ne serait-ce que de parler, était un énorme effort pour moi. Mon parcours associatif m'a aidée à sortir de moi-même, de mes complexes, et je crois que ça a été énormément formateur. »*

*Une jeune bénévole en entretien : « Ca m'a permis d'apprendre à gérer mon temps. J'ai aussi appris à gérer le stress. J'ai appris à parler au téléphone, avant ça me faisait peur de parler au téléphone à des gens que je ne connaissais pas, j'étais timide alors que là maintenant, je suis beaucoup plus ouverte pour parler à des gens que je ne connais pas. Et surtout, quand je me dis que les gens se moquent de moi quand je suis rentrée au début de ma 2<sup>ème</sup> année de médecine quand je disais je veux créer une association et qu'ils me*

regardaient « genre cause toujours, tu va jamais y arriver ! » *Le fait que j'aie pu le faire, ça me montre que je peux aboutir, que je peux créer un projet et réussir, arriver à mes buts et à mes fins et en plus pour moi, c'est du devoir civil. Oui, c'est une forme de militantisme »*

**Une autre plus âgée :** « *J'ai réutilisé les compétences acquises c'est sûr ! Ca ne s'est pas traduit par une amélioration de ma situation professionnelle non, mais c'est vrai que ça m'a servi ; ne serait-ce que par le fait de se sentir plus assurée, d'avoir des connaissances plus grandes. Ca me rend plus efficace. On est moins dans le « est-ce que je fais bien ? », « qu'est-ce qu'il faut faire ? »*

**Une présidente d'un crèche évoque ce que lui apporte son engagement :** « *C'est agréable, c'est un lien social. Cela donne une position sociale qui est agréable. Cela me donne l'occasion de participer à des choses auxquelles je n'aurais pas accès, si je n'étais pas membre de l'association. Cela participe à donner du sens à ma vie. J'ai envie de transmettre à mes enfants l'importance de s'investir. Nous ne sommes que de passage, mais si on peut marquer ce passage, c'est bien. Aller au bout de ses idées, je trouve que c'est important.*

« Cela participe à donner du sens à ma vie je pense. On n'est que de passage... Mais si on peut marquer par son passage je trouve que c'est bien. Aller au bout de ses idées, je trouve que c'est important ».

**Certains Mouvements** parlent même de développement du bonheur, du plaisir : « *Elle participe dans le même temps à son épanouissement personnel, à une plus grande qualité de relation qui rejaillit jusque dans la sphère privée.* » note dans son diagnostic un responsable de formation ;

**Ou bien encore** « *Le projet de l'association est de former des citoyens heureux, utiles et artisans de paix ».*

À la question posée « *à quoi sert la formation ?* » **un bénévole répond :** « *Je vais presque dire à être heureux ! Se former, ça sert à progresser. On s'aperçoit qu'on a plus de capacités à comprendre ce qui se passe autour, à être plus affûté. Quand on maîtrise à peu près ce qu'on fait, il y a un certain bonheur.* »

**Pour d'autres Mouvements,** l'essentiel est d'aider à se situer dans son rapport à l'association et au monde : « *Le dispositif permet à des jeunes adultes d'acquérir des compétences de gestion de projet de solidarité internationale, mais c'est également un espace permettant de questionner son rapport au monde et de développer sa compréhension des enjeux des relations sociales, culturelles, économique, entre les pays.* » Et : « *Le dispositif est un moyen au service de la personne dans la mesure où il lui transmet les compétences et les outils utiles pour accomplir sa mission, à savoir*

*situer son engagement dans le contexte social, culturel et éducatif, et à conduire un projet pédagogique en référence au projet éducatif, à diriger une équipe de bénévoles, à assurer la gestion du groupe et développer les partenariats et la communication. Ces compétences sont largement valorisables à l'extérieur de l'association et permettent au bénévole de prendre du plaisir dans son engagement. »*

*Ou bien encore : « cela permet au bénévole de : mieux comprendre sa responsabilité d'accompagnateur, de rencontrer d'autres acteurs, de trouver des ressources ; de s'ouvrir, de développer son esprit critique ; d'avoir envie d'agir ; de porter un regard sur son propre parcours, se le réapproprier pour construire sa propre vision critique de l'éducation, de construire des réponses collectives à ses questions personnelles qui mènent à changer le réel autour de soi ; de mieux comprendre le contexte dans lequel il vit, d'apprendre à débattre, à défendre une opinion, de devenir un électeur averti ; d'accepter une décision collective ; de se confronter à un sujet complexe ; de se positionner et d'émettre des propositions et avis »*

#### **EXPÉRIENCE DU VIVRE ET DU FAIRE ENSEMBLE DONC, ET ACQUISITION DE COMPÉTENCES TRANSPOSABLES AILLEURS.**

*Notamment pour les jeunes : « La formation permet aux associatifs étudiants d'acquérir des compétences et des connaissances mobilisables à un niveau individuel. La formation leur apporte en effet des éléments de connaissance sur le paysage institutionnel français et les aide, grâce aux mises en situation, à mieux s'exprimer à l'oral. La formation permet à la personne qui y participe de réfléchir à son projet personnel, en lui donnant des éléments pour mettre en perspective son engagement associatif et évaluer dans quelle mesure celui-ci peut constituer un atout pour son insertion professionnelle. Elle lui permet également de prendre conscience que le temps de l'engagement associatif est un moment d'apprentissage et de développement de ses aptitudes » écrit la responsable d'ANIMAFAC.*

*Une bénévole confirme : « Par exemple au MRJC, j'ai une amie, on faisait des camps ensemble, elle était incapable de dire une phrase devant un groupe de 10 personnes. Là elle est capable d'être responsable d'une équipe en région. Ça c'est la capacité de l'engagement associatif ; dans un cadre qui rassure, on y va et ça permet d'avancer. On grandit, c'est surtout ça. »*

*le temps de l'engagement associatif est un moment d'apprentissage et de développement de ses aptitudes*

**Un autre jeune ajoute :** « *Pour la suite, je prévois de mettre en place un projet collectif autour de l'animation en milieu rural, c'est en grande partie lié aux formations que j'ai eues. Si j'ai décidé d'orienter mes études dans le milieu associatif c'est parce que j'ai été formé par ce milieu là et que j'avais envie de continuer ; donc oui, ça a des impacts sur la vie personnelle. Il y a des formations aux questions environnementales et de développement durable qui ont des impacts sur mes choix de vie. »*

Enfin, au moins autant qu'un moyen d'acquisition de connaissances ou de compétences, elle est l'occasion de **confrontation et d'échange d'expérience**, voire d'expression de ce qui a été vécu comme un échec ou une souffrance dans un parcours de bénévole. Elle permet de décloisonner le regard que peuvent avoir certains bénévoles sur leur propre action en pensant que leur situation (difficultés rencontrées...) est unique.

**Un bénévole président en entretien** nous dit : « *Je pense que dès le début, j'ai bien pris conscience de l'importance de la charge. Il y a eu des situations très délicates à gérer. Tout à l'heure je disais que c'était un rôle d'animation, de faire vivre en bonne intelligence toutes les composantes du trépied, les différents acteurs de la communauté, donc ça c'est des relations humaines avec des gens venant d'univers différents et donc ça ce n'est pas toujours facile. J'ai été confronté à des problèmes importants Et donc là, la formation oui, ça m'a aidé. ».*

*La formation est l'occasion de confrontation et d'échange d'expérience, voire d'expression de ce qui a été vécu comme un échec ou une souffrance dans un parcours de bénévole.*

**Un bénévole président d'une Fédération départementale de Culture et Liberté :** « *Il faut soigner et accompagner les temps de la première prise de responsabilité. La baliser par des formations pour qu'elle soit une première expérience valorisante, épanouissante couronnée par un succès, pour qu'elle constitue un ressort. Difficile à mettre en œuvre mais moi j'y crois. Des jeunes qui se sont coltinés aux groupes, à l'esprit d'équipe étant plus jeunes ont en eux des capacités. La première expérience : On peut y revenir, j'ai été capable de ci et de ça, et ça a été un succès. Je ne parle pas de réussite de l'action, mais de l'expérience. Il faut un endroit où tu racontes, où tu comprends. Il faut encore oser la relation. »*

Bien sûr, les associations ne résument pas leurs interventions à l'entrée subjectivité, centrée sur l'individu et la pratique réflexive. Car cette entrée est nécessaire mais pas suffisante car le retour réflexif s'inscrit dans le passé. Et dans cette période de mutations, les associations cherchent à construire un regard pour l'avenir ; alors certes comme le dit **Danièle Demoustier** : « *Dans une économie*

*cognitive les connaissances expérientielles sont légitimes, essentielles. Mais créer des cadres interactionnistes n'est pas suffisant, il y a encore besoin d'un cadre structurel, d'une structure idéologique, théorique, et utopique ». Elle interroge : « Attention à l'entre soi : il faut certes le consolider mais sans s'y enfermer ! Quel est le retour vers le collectif au sens de société ? »<sup>19</sup>*

**On l'a montré : La formation répond à un double objectif de mise en œuvre du projet associatif et de formation personnelle. Abordons maintenant ceux vers la société.**

### **3.5. AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL**

---

Les associations rencontrées se revendiquent de l'intérêt général.

La notion d'intérêt général est liée à l'idéal républicain d'une société libre, égale et fraternelle et n'est pas la somme des intérêts individuels et particuliers. L'intérêt général renvoie donc à un projet politique de société « pour tous », qui cherche à établir des solidarités pérennes entre les citoyens. Le statut associatif ne peut suffire à légitimer la prétention d'une association à incarner l'intérêt général.

Si l'on considère les critères suivants :

- la qualité du fonctionnement démocratique ;
- l'élaboration démocratique du projet et son évaluation ;
- la non-lucrativité ;
- le subventionnement public ;
- la référence à l'Éducation populaire, à la solidarité, à l'Économie sociale et solidaire et à la transformation sociale ;
- la participation bénévole des bénéficiaires à la production des services et des biens dont ils expriment le désir et la prise en compte de la parole des habitants.

**LES ASSOCIATIONS ÉTUDIÉES SE REVENDIQUENT DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL. À JUSTE TITRE.**

*L'intérêt général renvoie donc à un projet politique de société « pour tous », qui cherche à établir des solidarités pérennes entre les citoyens. Le statut associatif ne peut suffire à légitimer la prétention d'une association à incarner l'intérêt général.*

---

<sup>19</sup> Rendez vous de janvier 2011 avec le chargé d'étude.

Alors, la formation répond à un objectif de mise en œuvre du projet associatif, de formation personnelle et à un objectif social. La montée en compétence est donc aussi visée pour le collectif.

*« Pour ce qui est de l'enjeu pour la société, nous pouvons dire que la réussite d'un projet d'intérêt général comme celui du Secours Catholique est un enjeu majeur, puisque s'y joue la participation à la construction d'une société plus juste, plus fraternelle, plus humaine, où les plus petits, les moins performants d'entre nous trouveront leur place.... Plus les acteurs du Secours Catholique (et de bien d'autres associations...) seront nombreux, compétents, crédibles, épanouis, et mieux notre communauté humaine se portera. »* nous dit un responsable de formation.

Une autre bénévole écrit par rapport au changement social et la citoyenneté : *« C'est également un enjeu d'éducation populaire et de montée en puissance d'une citoyenneté responsable. »* Ou bien encore : *« Cela permet la prise de responsabilité des jeunes grâce à l'accompagnement, nous formons différentes générations de citoyens qui pourront s'emparer de la question éducative qui est centrale dans le changement social. »*

*« Pour la Ligue de l'enseignement, la formation des bénévoles est un élément essentiel de l'animation de son réseau de 102 Fédérations départementales et de leurs 26 000 associations fédérées regroupant près de 2 millions d'adhérents. Pour la Ligue de l'enseignement, la formation procède par essence du projet politique de l'association. La Ligue de l'enseignement ne veut pas cantonner la formation des bénévoles seulement à des aspects techniques. Elle met en œuvre sur le terrain au plus près des territoires des formations citoyennes qui s'emploient à faire réfléchir sur l'organisation sociale, ou sur des notions importantes comme celles de sujets politiques »* écrit Denis Lucas.

Pour Peuple et culture, comme le dit un bénévole : *« Le but était dans l'idée d'un manifeste qu'ils avaient fait en 45 : essayer d'éviter qu'il y ait la culture trop savante, essayer de faire en sorte que des gens qui n'ont pas eu nécessairement d'instruction élémentaire, puissent avoir accès à cette culture savante et qu'il n'y ait pas trop de coupure entre ces deux points. C'est ce qu'appelait Caceres « les deux rivages ». D'un côté les intellectuels, de l'autre les manuels. Les voir s'assembler et travailler ensemble avec une vision de transformation du monde, il y avait, vous voyez, une vision politique du monde plus juste plus sympathique enfin c'était une grande vision de société. »*

*« Pour la ligue de l'enseignement, la formation procède par essence du projet politique de l'association. La ligue de l'enseignement ne veut pas cantonner la formation des bénévoles seulement à des aspects techniques »*

Ainsi, participer à la vie associative forme à la démocratie : « Nous devenons des citoyens capables de gérer un mouvement démocratiquement » et de « produire des idées innovantes pour transformer la société et émanciper ces citoyens » disent des bénévoles du MRJC.

Ce responsable des foyers ruraux<sup>20</sup> confirme: « Aujourd'hui les gens ont besoin d'être non seulement des acteurs, mais aussi d'être les auteurs et les décideurs de leur avenir. Il n'y a que la formation, et la formation du plus grand nombre qui le permettra. Je crois qu'il ne peut pas y avoir de démocratie dans un endroit où il y a des gens qui sont des « sachants » et d'autres qui sont des « apprenants ». (...) On ne peut pas devenir des acteurs de notre avenir, si on n'est pas en possession de toutes les clés ».

Les Mouvements de jeunesse sont très sensibles à cette question : « Les formations ont pour objectif de renforcer les projets des jeunes associatifs, dont la plupart sont en prise directe avec des questions de citoyenneté/société : médiation culturelle, développement durable, lutte contre les discriminations, insertion professionnelle des jeunes diplômés, accompagnement scolaire, etc. » précise Coline Vanneroy d'ANIMAFAC. Ou bien encore : « Notre objectif est de former des acteurs de la société civile en capacité de créer un mieux vivre ensemble, d'innover des pratiques sociales et d'alerter les pouvoirs publics sur les enjeux du terrain afin de mieux faire coïncider politique et projet de société. Ce sont des espaces d'apprentissage de la citoyenneté de par un modèle de fonctionnement axé autour de la démocratie participative. » écrit Marie Mardon du MRJC.

Un jeune bénévole précise en entretien : « Maintenant, je suis très vigilant sur la façon dont on prend des décisions, par exemple. Sur quand est-ce qu'on est dans le temps du vote, quand est-ce qu'on est dans le temps du débat, quand est-ce qu'on est sur de la prise de décision. Ça c'est vraiment important ».

La vie associative forme aussi de futurs élus : « Le MRJC contribue au renouvellement démocratique et permet l'investissement de jeunes dans le développement des territoires ruraux. Il est un incubateur de leaders sociétaux, s'engageant dans des associations, des syndicats, des partis politiques et des collectivités territoriales. », rapporte le diagnostic.

« Aujourd'hui les gens ont besoin d'être non seulement des acteurs, mais aussi d'être les auteurs et les décideurs de leur avenir. Il n'y a que la formation, et la formation du plus grand nombre qui le permettra »

« La vie associative m'a appris à avoir confiance en moi, à prendre la parole et vaincre ma timidité. J'ai d'abord eu la reconnaissance des parents, et par la suite j'ai même été élue au conseil municipal ».

---

<sup>20</sup> Au cours d'un entretien

L'ACEPP note aussi dans son diagnostic : « Par une meilleure connaissance de l'organisation administrative et politique des territoires, des enjeux en termes de développement et de politique petite enfance, et par une montée en compétence qui permet aux bénévoles de modifier leur posture vis-à-vis des élus, d'être plus aguerris par rapport à ce qu'ils défendent et demandent, et parfois de devenir eux-mêmes élus, et/ou responsables d'autres associations sur leur territoire (école, Centre de Loisirs, associations culturelles...) ».

« La vie associative m'a appris à avoir confiance en moi, à prendre la parole et vaincre ma timidité. J'ai d'abord eu la reconnaissance des parents, et par la suite j'ai même été élue au conseil municipal. » indique une bénévole.

Et cette même vie associative contribue également à la cohésion sociale pour tous les territoires : « La fonction éducative et sociale de la vie associative et le rôle d'amortisseur social de ce secteur d'activité nous paraissent indiscutables. La cohésion sociale dépend beaucoup de l'état de la vie associative. Cette notion est particulièrement importante dans les territoires ruraux qui nous concernent et où d'autres espaces pouvant jouer ce rôle sont rares : services publics, espaces culturels... »<sup>21</sup>

De même la vie associative concerne tous les publics : Une bénévole rapporte : « On a commencé à faire des actions de formation, ou plutôt d'animation avec les Italiennes et les Polonaises. Une démarche qui n'est pas tout à fait la même que celle de la formation. Certes, elles ont appris à parler mieux. Mais on évoquait aussi ces réunions d'information organisées par les Houillères. Je me souviens : elles me disaient « Thérèse, on n'a pas compris, on a parlé de fluctuation ». Alors, on a cherché dans le dictionnaire pour expliquer ce mot etc. Cela ne voulait pas dire que ce mot allait être intégré au langage quotidien mais elles avaient le souci de comprendre ce qui se passait dans leur environnement. » Elle ajoute : « Toutes les femmes impliquées dans cette action d'alphabétisation sont devenues militantes. Cette action a été le point de départ d'un intérêt pour la situation des femmes en général. Dans les quartiers, les cités, nous étions en contact avec d'autres femmes. Nous avons d'ailleurs monté une exposition sur la place des femmes dans la société. Avec la situation qui se dégradait, la montée du chômage notamment, nous avons de plus en plus réfléchi à la

« Toutes les femmes impliquées dans cette action d'alphabétisation sont devenues militantes. Cette action a été le point de départ d'un intérêt pour la situation des femmes en général »

<sup>21</sup> Extrait autodiagnostic de la Ligue de l'enseignement

*situation des femmes dans les quartiers. L'action Culture et Liberté, s'est vraiment étendue à l'ensemble des femmes ».*

*Elle ajoute encore : « La porte d'entrée importante est la citoyenneté, il faut soutenir la citoyenneté active. Nous allons ouvrir ici une Maison Citoyenne. Nous nous sommes inspirés d'éléments sur « le vivre ensemble » et « les intelligences collectives », aidés par une chercheuse, Majo Hansotte qui est intervenue à notre Congrès National en 2010. »*

*Pour Majo Hansotte <sup>22</sup>justement : « L'enjeu de l'éducation populaire aujourd'hui, au niveau local et mondial, est de permettre aux citoyens d'articuler trois repères, à savoir l'expérience vécue, l'apprentissage lié à cette expérience et les rapports de pouvoir dont ils sont victimes : pouvoir arbitraire des entreprises, pouvoirs arbitraires des contrats d'emploi, violence des rapports hommes - femmes, destruction de l'environnement, injustices dans le rapport à la santé, au logement... Le propre de l'éducation populaire est donc de permettre concrètement à des groupes de reconstruire des rapports offensifs, à travers des interactions fortes entre les expériences vécues comme injustes ou comme réussies et les apprentissages qui en découlent. A partir de là, on peut rechercher comment modifier le rapport au pouvoir subi : retrouver le pouvoir personnel de dire, de refuser ou d'entreprendre une action, soit « le pouvoir de » ; mais aussi retrouver l'intelligence collective du « pouvoir avec », le pouvoir collectif d'entreprendre un combat, une action. Cette disposition individuelle et collective, je l'appelle « potentialisation », un engagement dans une action transformatrice, à partir d'une démarche méthodologique qui repose sur la « potentialisation des témoignages ordinaires ». Rendre aux citoyens des capacités d'intervention politique, au niveau local, régional, national ou international, se révèle de plus en plus essentiel, en partant de témoignages...si le témoignage est socialisé, s'il s'inscrit dans un espace de rencontre entre humains : associations, espaces de quartiers, mouvements, syndicats, collectifs, universités populaires.... »*

*La CNLRQ utilise la notion d'Empowerment<sup>23</sup> : « Comme développement de la capacité politique pour que les acteurs soient*

*Rendre aux citoyens des capacités d'intervention politiques au niveau local, régional, national ou international*

*Le propre de l'éducation populaire est donc de permettre concrètement à des groupes de reconstruire des rapports offensifs, à travers des interactions fortes entre les expériences vécues comme injustes ou comme réussies et les apprentissages qui en découlent*

---

22 MJ Hansotte Intervention lors du colloque « Paroles partagées » Lyon décembre 2008.

23 « L'empowerment fait référence aux situations dans lesquelles un individu ou un groupe retrouve ou obtient du pouvoir. Actuellement, l'empowerment désigne à la fois des mouvements d'opposition contestant le système de l'extérieur ainsi que des associations, des groupes, des mouvements qui inventent et construisent

les auteurs de la définition de leurs besoins et les coproducteurs des réponses à y apporter pour le développement social de leur territoire, pour ne pas enfermer dans un statut de consommateurs passifs des Politiques Publiques mais les reconnaître comme citoyen actifs capables de pendre collectivement en main leur propre développement et celui de leur environnement, de porter eux mêmes leur parole et de conduire leur projets » ; « Compter sur leur engagement, leurs convictions, leurs compétences : appuyer la reconquête de leur dignité civique, de leur pleine citoyenneté et leur en donner les moyens ».

### **IL S'AGIT DE RESTAURER CHACUN DANS SA CAPACITÉ INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE ET SA DIGNITÉ.**

Un bénévole vu en entretien rapporte : « D'abord la vie associative m'apporte beaucoup, avant d'être à ATD, j'étais dans une autre association de protection des animaux. Le travail que l'on fait m'apporte beaucoup, parce que c'est un travail d'avenir, sachant que j'aurai contribué à l'édification d'une société meilleure. C'est ma petite pierre. Mais il m'apporte aussi beaucoup dans ma vie personnelle, il est bien évident, qu'un homme comme moi n'a plus d'identité sociale parce qu'il n'a plus de travail,... ça m'apporte beaucoup, ça maintient ma dignité. Ma dignité a été restaurée. »

Françoise BROCHET de l'ACEPP écrit : « Le partage de valeurs communes et l'analyse des contextes sociopolitiques permet à chacun d'être valorisé, dynamisé, de resituer la stigmatisation dont il est l'objet dans un contexte politique et social plus large, ce qui permet de retrouver fierté, dignité etc. »

Enfin, les Mouvements utilisent la formation pour forger des citoyens en mesure d'interpeller la société : « Le Mouvement Emmaüs agit mais aussi interpelle la société puisque son objet est la lutte contre la misère et ses causes. Les groupes Emmaüs s'impliquent sur leurs territoires et établissent des liens de proximité avec leur environnement proche, avec les associations, les collectivités, les familles en difficulté »

La vie associative m'apporte beaucoup, avant d'être à ATD j'étais dans une autre association de protection des animaux. Le travail que l'on fait, m'apporte beaucoup, parce que c'est un travail d'avenir, sachant que j'aurai contribué à l'édification d'une société meilleure

---

des alternatives participatives à l'intérieur du système, souvent en partenariat et en forgeant des alliances avec divers acteurs, y compris ». Mendel Marguerite, « L'empowerment au Canada et au Québec : enjeux et opportunités »

### 3.6. L'ÉVALUATION

---

Point sensible évoqué par toutes les associations qui répondent de la même manière : **évaluation en fin de session par les stagiaires eux-mêmes**, soit par le biais d'une discussion entre les participants, soit par une grille individuelle servant de support. Elle est quelquefois conçue en deux temps : à la fin du stage, puis après quelques mois.

Quoi qu'il en soit, la question de l'évaluation est partout primordiale. Mais il y a une spécificité associative qui rend le travail d'évaluation complexe mais particulièrement nécessaire, du fait même de la nature des actions conduites par les associations.

Les actions de formation des bénévoles s'exercent dans le cadre de la construction de l'intérêt général. Toutes les actions de formation sont sous-tendues par le fait que les associations interrogées affirment ne pas travailler pour, mais **avec** des populations qui agissent sur les territoires dans lesquels elles vivent. *« L'évaluation dans ce cadre est une démarche particulière qui se distingue d'autres modalités de contrôle, les « normes de production » sont beaucoup plus complexes car elles font appel à des valeurs plus qu'à des objets<sup>24</sup>. »*

La difficulté reste toujours celle de la valorisation de la spécificité associative. Cette valeur ajoutée qu'il serait pourtant nécessaire de mettre en évidence pour sans doute, à terme, réussir à contrer la logique de la marchandisation qui envahit à la fois les sphères du social, du culturel, de l'éducation et du vivre ensemble. C'est-à-dire tout le champ d'influence du bénévolat engagé dans la vie associative.

#### **Les formations sont aussi évaluées par les formateurs eux-mêmes.**

Et aussi par les animateurs dans l'évolution de l'action : *« C'est dans le cadre de l'accompagnement de l'équipe que l'animateur a suscité l'expression des bénévoles sur ce qu'ils vivaient avec des personnes accueillies, ce qui les surprenait, ce qui les choquait, ce qu'ils ne comprenaient pas. Il a rebondi sur ce qui était exprimé pour proposer une journée de formation consacrée à ces questions et a pris date avec l'équipe et le formateur. C'est lui aussi qui sera en*

*« L'évaluation dans ce cadre est une démarche particulière qui se distingue d'autres modalités de contrôle, les « normes de production » sont beaucoup plus complexes car elles font appel à des valeurs plus qu'à des objets ».*

---

<sup>24</sup> Alain Manac'h Diagnostic de la CNFR

*situation de mesurer les fruits de la formation sur les manières d'être et d'agir de l'équipe. » Et « C'est pour la suite dans les évolutions - ou non - des pratiques que les acteurs de l'animation pourront en mesurer les fruits. Le travail en région dans la durée permettant de noter les évolutions (ou non) dans le développement des propositions d'actions collectives, le nombre de groupes créés, de modules de formation de proximité proposé »*

Un autre niveau d'évaluation se trouve dans les instances mises en place pour conduire ces actions de formation des bénévoles. Qu'il s'agisse de « comité de pilotage » ou de « commission formation », ces évaluations retournent toujours devant les instances des Mouvements et associations au plus haut niveau de la décision politique : Conseil d'administration, Bureau et Assemblée générale.

C'est souvent à partir de la formulation de ces évaluations et de leur exploitation que les politiques de formation des bénévoles sont mises en place et orientées, voire réorientées. Par exemple tous les quatre ans, l'ensemble du **Mouvement International ATD Quart Monde** évalue ses actions et détermine une programmation pour les quatre années suivantes. *« Ces contrats d'engagement commun génèrent, comme toutes les autres actions, des abandons et des créations d'offre de formation. »*

### **L'évaluation comme une action**

Comme le souligne Alain Manac'h dans le diagnostic de la CNFR : *« L'évaluation n'est pas une démarche de sanction qui s'exerce a posteriori mais une démarche d'accompagnement permanent. Elle s'introduit dès le démarrage des projets. La récapitulation finale de l'ensemble des observations et des résultats intermédiaires permet de construire une opinion sur l'ensemble du processus, et de vérifier l'adéquation du résultat aux objectifs, mais également de formuler des propositions pour améliorer la conception et l'élaboration des projets ou actions à venir.*

*La meilleure évaluation reste sans doute le cheminement permanent et partenarial avec la co-construction dans la durée avec la puissance public de tout projet »<sup>25</sup>*

### **Les associations peuvent mieux faire**

---

<sup>25</sup> Alain Manac'h dans le diagnostic de la CNFR

*Un autre niveau d'évaluation se trouve dans les instances mises en place pour conduire ces actions de formation des bénévoles. Qu'il s'agisse de « comité de pilotage » ou de « commission formation », ces évaluations retournent toujours devant les instances des Mouvements et associations au plus haut niveau de la décision politique : Conseil d'administration, Bureau et Assemblée générale.*

Les associations semblent toutefois insatisfaites des évaluations. Elles sont jugées relativement classiques et ne donnent pas toujours tous les enseignements qu'on en attendrait de ce travail. Pour autant, l'évaluation qualitative des fruits de la formation est une préoccupation largement partagée et qui n'en est plus aux balbutiements. Mais les démarches appellent quelques clarifications et une formalisation. Des Mouvements travaillent activement sur ce thème.

**Le Secours Catholique**, par exemple, produit un document repère, qui relève de l'ingénierie globale de formation (la façon dont est conçue et proposée l'offre de formation) et qui est complètement lié à l'animation du réseau. Cette démarche renvoie à une construction au plus près des acteurs de terrain, au fur et à mesure de leur prise de conscience des besoins de compétences. *« En ce qui concerne l'évaluation des fruits de la formation sur l'évolution de notre réseau, nous nous appuyons sur le regard que portent les acteurs de l'animation sur les évolutions des équipes, leur manière d'être en relation et de faire, leurs projets. Nous n'en avons néanmoins encore qu'une approche intuitive ou parcellaire. Nous travaillons actuellement à une formalisation de l'évaluation qualitative »* précise le responsable.

*Les associations semblent insatisfaites des évaluations. Elles sont jugées relativement classiques et ne donnent pas toujours tous les enseignements qu'on attendrait de ce travail. Pour autant, l'évaluation qualitative des fruits de la formation est une préoccupation largement partagée et qui n'en est plus aux balbutiements.*

### Des mouvements font le choix d'externaliser l'évaluation

*« L'évaluation est assurée par un cabinet spécialisé dans l'évaluation des politiques publiques. L'évaluation se fait selon des traitements quantitatifs et qualitatifs ».*

Pour d'autres, les formations sont aussi évaluées par les partenaires institutionnels qui voient concrètement l'effet de ces formations dans la gestion des associations et parfois par les collectivités locales qui apprécient la montée en compétence des responsables associatifs bénévoles qu'ils ont en face d'eux, et qu'ils commencent à percevoir « à côté d'eux ».

**Une bénévole** dit : *« L'associatif et l'institutionnel peuvent être complémentaires. Les politiques se rendent bien compte qu'il y a des échecs, ils ont un intérêt à prendre en compte nos expériences. Le problème aussi est que le côté humain, informel, est difficile à évaluer ; or on nous fait rentrer dans des cases administratives. Un des bons indicateurs est la prise de responsabilité, d'engagement après la formation. Mais là aussi c'est fragile, la prise de responsabilité, elle n'est pas éternelle, il y a des remises en cause. »*

### 3.7. LA FORMATION QUALIFIANTE, VALIDANTE, DIPLOMANTE

---

La formation peut être **qualifiante** : elle permet au stagiaire d'acquérir les compétences nécessaires à l'obtention d'une qualification reconnue par l'État (Titre du Scoutisme Français, le BAFA-BAFD par exemple, obligatoire pour l'encadrement de public mineur). Également, certains Mouvements ont mis en place des dispositifs de formations qui proposent au bénévole un véritable parcours de formation visant une qualification. Le but direct n'est pourtant pas d'offrir au bénévole une reconversion de type professionnel.

*Qualifiante ou diplomante ou validante ; « de toute façon la formation est valorisante » dit une bénévole.*

La formation peut être **diplomante** : certains mouvements proposent des formations inscrites dans un parcours diplômant en collaboration avec les universités. La CNFR travaille par exemple dans le cadre du Passeport formation à la possibilité de l'obtention après un passage par un CIL (Certificat D'initiative locale) d'un DHEPS<sup>26</sup>. D'autres proposent des processus de VAE. L'âge des bénévoles est un frein à ce processus. Les plus âgés ne voient pas les raisons d'obtenir des diplômes puisqu'ils sont sortis de la vie professionnelle. Pourtant certains s'y essaient plutôt dans un processus de reconnaissance, et de valorisation de leur cursus d'engagement.

La formation peut être **validante** : elle ne relève alors pas seulement de l'acquisition de compétences mais de la reconnaissance et de la validation de compétences acquises dans la pratique quotidienne de l'action de l'association. Il s'agit sans doute d'une forme renouvelée de l'autoformation, un moyen d'apprentissage utilisant les capacités d'autonomie de la personne. Il s'agit en fait de partir à la découverte de son propre savoir, en se formant à son propre rythme.

*« Dans tous les cas, la formation est valorisante pour le bénévole qui s'y risque ! » dit un bénévole.*

### 3.8. LE FINANCEMENT

---

Les formations sont financées par :

---

<sup>26</sup> DHEPS : Diplôme des Hautes Études des Pratique Sociale Équivalence Maitrise Cf. Partie 3.2 de cette étude.

- le CDVA ;
- la CAF ;
- les Régions ;
- des fonds européens ;
- des fonds propres quelquefois mutualisés.
- une participation « naissante » des OPCA

La plupart des associations mettent à la discussion de l'Assemblée générale annuelle non seulement le « plan de formation des bénévoles » mais également la dotation que l'association attribue à ces actions. Cette dotation est en général prise sur le montant des cotisations ou des dons.

Certaines associations conduisent des actions spécifiques destinées à trouver les fonds pour la formation des bénévoles (cf. certains Mouvements de jeunesse).

Certaines associations sont suffisamment « ancrées » dans le monde associatif et « crédibles » pour compter sur la participation bénévole des intervenants sollicités. Voire elles ont formé un pôle de formés/formateurs. Dans le cas contraire, les coûts seraient encore plus élevés.

D'autres associations invoquent le fait qu'elles n'ont pas de financement public, et donc pas de contrainte ; c'est l'avantage de la gestion sur fonds propres des actions de formation ! Mais cela impacte immédiatement les finances de l'association et en général cela se traduit par une hausse des cotisations qui est parfois tout simplement impossible.

Pour ce qui est des autres charges (déplacement, hébergement, etc.), les associations impliquées ont très souvent recours à leurs fonds propres, ou à des fonds régionaux dédiés à la formation de bénévoles. **Il est vrai que le principe de la gratuité de la formation pour les bénévoles est respecté sur la question des frais pédagogiques mais reste à vérifier sur l'ensemble des coûts.** Certaines associations refacturent une partie de la restauration considérant que « *chez soi on mange aussi !* » Les bénévoles, pour qui certaines formations sont obligatoires afin de satisfaire aux exigences réglementaires pour encadrer des enfants, se retrouvent souvent en situation de devoir payer personnellement pour avoir le droit d'encadrer bénévolement des jeunes.

*Le principe de la gratuité de la formation pour les bénévoles est respecté sur la question des frais pédagogiques mais reste à vérifier sur l'ensemble des coûts. Certaines associations refacturent une partie de la restauration considérant que « chez soi on mange aussi » !*

### **3.9. DES FORMES DIVERSES AGENCÉES**

---

La formation prend des formes diverses : la forme la plus courante que l'on pourrait qualifier de « classique », est celle des stages, avec une durée, un contenu et des méthodes définis.

L'étude, nous a permis en outre de repérer des formes communes, autres que le stage <sup>27</sup> :

- les formes dites d'Universités (Universités Populaires, Universités d'été, Universités Rurales)
- les temps d'échanges et de partage à thème ;
- les échanges entre bénévoles de différents pays dans le cadre de programmes internationaux : échanges de pratiques, de méthodologies, de démarches... ;
- les colloques ou séminaires ;
- l'analyse de pratique ;
- la recherche action ;
- le compagnonnage ou de l'accompagnement ;
- les rencontres entre professionnels et bénévoles ;
- les rencontres sur le terrain autour d'actions menées par d'autres associations ;
- la participation aux instances politiques ;
- l'activité et l'animation d'activité ;
- la relation aux partenaires et aux autres associations.

### **Nous allons classer, décrire ces formes et leur agencement.**

Nous le verrons, si les structures proposent des agencements, les bénévoles en reconstruisent de leur côté un pour eux-mêmes.

*Un bénévole vu en entretien dit : « Ce à quoi je crois d'abord, c'est à cette association : il y a des endroits formatifs, des lieux qui dégagent une culture de formation même s'ils ne s'appellent pas « espaces de formation ». Ce qui va être le plus agréable dans l'existence sera de trouver des lieux où à la fois on se réalise, tout en étant en acquisition. Je m'aperçois qu'il y a là-dedans un luxe. »*

#### **3.9.1. LE « STAGE »**

Il est utilisé par tous les mouvements.

Il est adapté pour :

- **les formations génériques et transversales :**

---

<sup>27</sup> Cinquante formes ont été signalées par les associations comme étant formatrices. Cf. Liste en annexe.

Le plus souvent, elles sont données de façon formelle : face à face avec un formateur, de façon didactique et sur un thème unique, en groupe et pour un nombre limité de stagiaires et ce, pour des raisons pédagogiques.

Elles sont souvent organisées par plusieurs partenaires pour assurer la présence de publics divers et une large participation.

Pour une partie importante, elles recouvrent tous les champs concernant les compétences nécessaires pour assumer le fonctionnement démocratique, humain, légal, administratif, financier, d'une association loi de 1901 quel que soit son projet statutaire.

- **Les formations techniques :**

Elles concernent les compétences techniques pour la maîtrise des outils, qu'ils soient généraux ou spécifiques, nécessaires et indispensables au fonctionnement de l'association et au développement de son projet.

### La nature des outils et des besoins peut être très diverse

Les intervenants peuvent être, indifféremment, des bénévoles ou des professionnels en capacité de transmettre leurs savoirs.

La durée est variable, en fonction de la complexité des contenus, de l'étendue des notions à acquérir, liées à l'importance de l'association et des tâches assumées par les bénévoles. Les formations peuvent être mises en place sous forme de cycle ou non. Elles sont fractionnées dans le temps pour s'adapter à la disponibilité des bénévoles. Le renouvellement incessant et inévitable des bénévoles nécessite de consolider et de renforcer cet aspect récurrent de la formation.

**ANIMAFAC** par exemple ce type de formation dans son agencement de formation car comme le dit Coline Vanneroy dans son diagnostic : « *Le monde étudiant est caractérisé par un fort turn-over, ce qui rend les formations d'autant plus nécessaires. Un changement de ville universitaire, un départ à l'étranger dans le cadre du programme Erasmus, l'entrée dans la vie professionnelle, etc. sont autant d'explications de ce turn-over. Un bénévole, même récemment impliqué dans l'association culturelle de son campus, peut ainsi être très rapidement propulsé à des responsabilités associatives qu'il mesure mal (président, trésorier, ...). L'offre de formation vise à outiller ces bénévoles à la gestion d'un projet associatif, dans ses différentes dimensions, [...] il permet aux*

*Les intervenants peuvent être, indifféremment, des bénévoles ou des professionnels en capacité de transmettre leurs savoirs.*

*associatifs étudiants d'acquérir des compétences et des connaissances mobilisables à un niveau individuel ».*

**Le Président de la CNJE** (Confédération Nationale des Junior Entreprises) explique : *« Comme les équipes, en junior entreprises, sont renouvelées en janvier, d'autres en mars, d'autres en avril. Donc on fait des sessions de formation tout au long de l'année, de façon à ce que n'importe quelle personne quand elle arrive puisse prendre très rapidement le train en marche. »* A la question : *« Vous diriez que vous former vous sert à quoi ? »* Il répond : *« Ça me sert à pouvoir gérer ma junior, tout simplement. Tous les thèmes qui peuvent être abordés, que ce soient la communication, la gestion de projet d'équipe, la trésorerie, cela sert à comprendre et à gérer sa junior entreprise ».*

**Pour les Scouts et Guides de France** comme l'explique Nicolas Koster : *« Les associations dont l'objet est la pratique du scoutisme disposent d'un cadre réglementaire spécifique, l'Accueil de Scoutisme, dont les conditions, en termes de qualification de l'équipe d'encadrement sont spécifiques. Pour garantir la qualité des accueils de mineurs, un dispositif d'accompagnement et de validation des projets, impliquant un réseau bénévole, est mis en place. Ce réseau doit être formé à l'accompagnement et à ses enjeux. La mise en place de la politique de la formation est sous la responsabilité du Délégué National Programme Activité Formation qui s'entoure de l'Équipe Nationale Formation pour bâtir, évaluer et ajuster le plan de formation de l'association. La mise en œuvre du plan de formation ainsi que l'analyse de son efficacité est déléguée aux structures inter régionales ou territoriales.*

*Des stages et sessions d'une durée entre quelques heures et 9 jours, répondant à des cahiers des charges établis par l'ENF, sont organisés en différents lieux. »*

**La COFAC - Coordination des Organismes et Fédérations d'Action Culturelle**, nous a rapporté les pratiques d'une de ses associations membre : l'Union REMPART. Ainsi, une bénévole d'une association de chantier vue en entretien rapporte : *« J'ai fait ma formation technique. C'est pour devenir animateur, il y a deux formations à faire : une première formation technique qui est généralement de 15 à 20 jours, et une formation pédagogique qui est de cinq jours en moyenne. Pour les stages Monuments Historiques et les « pédagogies de chantier », REMPART a mis au point un certificat (interne) de stage unique, qui affirme que ces stages s'inscrivent dans un cursus*

*Le monde étudiant est caractérisé par un fort turn-over, ce qui rend les formations d'autant plus nécessaires. Un changement de ville universitaire, un départ à l'étranger dans le cadre du programme Erasmus, l'entrée dans la vie professionnelle, etc. sont autant d'explications de ce turn-over*

*et qui permet à l'Union, via l'association locale organisatrice, de donner au stagiaire un avis sur la suite à donner à sa formation ».*

Ces stages sont quelquefois organisés de manière mutualisée entre différentes associations.

**La Ligue de l'enseignement des Deux-Sèvres**, développe des formations avec d'autres Fédérations. Le responsable écrit : *« Depuis huit ans, la Ligue de l'enseignement des Deux-Sèvres s'est associée à d'autres Fédérations et groupements d'associations pour proposer un « Cycle de formation des bénévoles ».* Cette démarche vise à mutualiser les ressources humaines en capacité de dispenser les formations et le public, pour optimiser la richesse des échanges. Ce dispositif consiste à proposer chaque année (par année scolaire) entre 50 et 95 sessions (selon les exercices), réparties par thématique et par territoire. Les sessions durent deux heures, entre 18h30 et 20h30. Cette disposition vise à inscrire les temps de formation dans le « temps disponible du bénévole » engagé par ailleurs. Pour chaque thème, un apport théorique, actualisé, est proposé. Les échanges avec d'autres bénévoles ayant des problématiques semblables. Au-delà de l'apport de connaissances, ces temps d'échanges permettent souvent de rassurer les bénévoles, de leur donner confiance, de partager des astuces et/ou des stratégies éprouvées. La diversité des secteurs d'activités croisés. Les différents partenaires du dispositif permettent de « toucher » des réseaux d'associations sportives, culturelles, sociales, socio-éducatives et caritatives. »

*Depuis huit ans, la Ligue de l'enseignement des Deux-Sèvres s'est associée à d'autres Fédérations et groupements d'associations pour proposer un « Cycle de formation des bénévoles ». Cette démarche vise à mutualiser les ressources humaines en capacité de dispenser les formations et le public, pour optimiser la richesse des échanges.*

**Le format stage est essentiel et adapté à certains contenus.** Pour autant, il y a d'autres contenus à aborder donc d'autres formes à utiliser et à articuler avec les stages. Ces autres formes sont en effet aussi nécessaires que les stages à la compétence des bénévoles dans le cadre du développement du projet de leur association.

Les méthodes pédagogiques sont très diversifiées. Elles se déroulent sous des configurations multiples : universités populaires, journées d'études, séminaires, colloques ; rencontres et pratiques d'échange, formation-action, compagnonnage.

Elles s'inscrivent dans des temps et des espaces différents : lors de conseils d'administrations, d'assemblées générales, de rassemblements.

Elles peuvent être magistrales, devant un grand nombre de participants (comme dans un amphithéâtre universitaire), ou

réservées à un groupe très restreint, en fonction des thèmes et des objectifs à atteindre.

Ces formes sont mises en place dans le format stage.

Anne Meyer, pour Culture et Liberté explique : « Les Formations sont de deux ordres, dans le domaine qui nous concerne :

- « Classiques », c'est-à-dire revêtant la forme de stages, avec une durée, un contenu, des méthodes définies (modèle CDVA) ;
- issues des événements organisés dans le cadre national ou local, colloques, universités d'été, congrès, forums sociaux... Elles donnent lieu à deux formes d'acquisition : en termes de contenu, via l'intervention de conférenciers, et en termes de méthode, de prise de recul sur ce qui se fait ; s'appuyant sur la pratique et son analyse, dans le cadre de séquences de travail (ex : commissions) qui permettent d'« apprendre en cherchant » et en élaborant des projets.

Elle conclut : « Le Mouvement a une approche élargie de la formation : il s'intéresse plutôt aux processus mis en œuvre dans différents types d'activité, permettant des acquisitions de connaissances et/ou de savoir-faire, qu'au seul registre de la formation cadrée et étiquetée comme telle. »

Le Mouvement a une approche élargie de la formation : il s'intéresse plutôt aux processus mis en œuvre dans différents types d'activité, permettant des acquisitions de connaissances et/ou de savoir-faire, qu'au seul registre de la formation cadrée et étiquetée comme telle.

### 3.9.2. L'ÉCHANGE ENTRE PAIRS

Le témoignage de Françoise Clause d'Emmaüs France rend compte de la volonté d'articuler deux formes : les stages et les journées de rencontre. « Les formations mises en place auxquelles les bénévoles participent sont : la formation au Mouvement ; la formation à l'accueil et l'intégration des nouveaux bénévoles ; la formation des administrateurs et futurs administrateurs ; la formation à la coresponsabilité Président/Responsable ; la formation des équipes régionales. De plus, des formations ont lieu à la demande (au local) : accompagnement au projet de communauté, formation des amis (bénévoles) de communauté sur leur place et leur rôle dans le groupe... Des journées sont aussi organisées annuellement : pour les Présidents, pour les Trésoriers, pour tout public sur des thématiques diverses : amélioration de l'habitat, gestion, accueil... »

Le Président d'une communauté Emmaüs vu en entretien confirme : « Je pense que les diverses réunions au national depuis 1985, au niveau régional, ça a été très formateur. Il y a eu

« Je pense que les diverses réunions au national depuis 1985, au niveau régional, ça a été très formateur. Il y a eu participation au conseil d'administration, participation à des week-ends de formation sur des thèmes donnés à des niveaux régional

*participation au conseil d'administration, participation à des week-ends de formation sur des thèmes donnés à des niveaux régional. Quand on était à l'UCC, il y avait une région UCC qui regroupait cinq ou six communautés des Pays de la Loire. Il y avait Nantes, Le Mans, Laval, etc.... Et donc, à tour de rôle, les communautés étaient chargées d'un week-end de formation sur le territoire. Samedi dimanche, sur par exemple « les jeunes en communauté » ou « l'accueil de bénévoles en communauté », etc. Donc ça fonctionnait très bien. C'était un espace assez réduit, cinq communautés, et là étaient invités tous les bénévoles qui voulaient bien, qui souhaitaient se former. Au niveau national, il y avait aussi des réunions de formation des amis, je dirais une fois par an, réunion des présidents aussi, des trésoriers et puis différentes réunions qui ont eu lieu dans le cadre de l'UCC qui permettaient la formation. »*

*L'un des bénévoles du MRJC cite particulièrement le compagnonnage, l'échange de pratiques et les interventions : « J'ai participé à des temps nationaux comme les week-ends de branches : l'emploi, l'éducation et l'agriculture et du coup c'est des grands temps nationaux où il y a souvent les instances régionales et départementales qui viennent ; soit on échange soit on fait venir des gens. La dernière fois on a vu quelqu'un du ministère de l'emploi ; c'était très intéressant ».*

*Une vice-présidente d'une Association locale de théâtre, adhérente à la Ligue de l'enseignement du Loir et Cher, a articulé le compagnonnage et les formations formelles : « Le président qui était à la tête de l'association depuis 25 ans a arrêté, j'ai pris la suite sans connaître le théâtre et le milieu associatif. Je me suis engagée pour continuer les cours de théâtre. J'ai d'abord appris par les autres animateurs bénévoles pour apprendre le théâtre, et puis j'ai suivi différentes formations et stages formels. J'ai suivi des stages de théâtres, et des stages de communication (comment encadrer un groupe d'ado, diriger une équipe, la responsabilité du dirigeant) et enfin j'ai suivi des formations à Gien, avec Thomas Rodes, animateur de la Ligue 45. C'était un module avec une dizaine de sessions sur différents sujets en soirée : budget, responsabilités, communication, faire vivre un projet associatif, les statuts et espace légal, quand et comment employer, mieux communiquer pour mieux se développer, connaître ses responsabilités et en maîtrisant les obligations »*

*Durant ces formations, elle a pu échanger avec d'autres associations :*

*« J'ai appris par l'échange et la pratique ».*

**Le Trésorier de Peuple et Culture Ile de France** dit : « à PEC, l'acte de formation principal, c'est le compagnonnage, en fait » et « J'ai eu une vraie formation Peuple et Culture de quatre jours. Entraînement mental. Après, tu fais un compagnonnage... Il y a quand même des militants assez âgés, il faut le dire (ce n'est pas propre qu'à PEC), et ils ont envie de transmettre. Et du coup, tu te retrouves vite à être invité chez Jean-Paul, à prendre une journée pour discuter, et là, il te montre sa bibliothèque, et puis on discute, on organise des actions en commun, et puis tout doucement, tu découvres la langue de l'association, de l'intérieur, mais avec tous les points de vue qu'il peut y avoir, parce que tout le monde ne parle pas de la même manière. Donc ça, c'est un compagnonnage collectif quotidien ».

### Les échanges ont aussi une dimension internationale

Les bénévoles rencontrés en entretien du **Mouvement Rural de la Jeunesse Chrétienne** citent, comme moments formateurs autres que les stages, « la Formation à la méthodologie de projet pour l'acquisition d'outils et de méthodes pour mener un projet, les échanges de pratiques en commission nationale pour les animateurs du mouvement, les week-ends de formation, les formations à l'international fondées sur des témoignages de gens partis, de l'animation ludique sur les différences culturelles, des temps en ateliers pour répondre à des problématiques internationales et se préparer à un projet à dimension internationale. »

**Un jeune Scout et Guide de France**, chef de maîtrise au Bourget cite aussi la dimension internationale : «...je suis parti pendant 4 semaines au Pérou, on a monté un projet, on a fait de l'animation dans un orphelinat et du coup on a dû travailler pour avoir l'argent, etc.... Et pendant mon année de compagnon, j'ai fait ma première partie de BAFA, le stage 1. Et grâce à ça, ça m'a aidé à faire de l'animation pour des jeunes d'un orphelinat à l'autre bout du monde. Et c'est très, très intéressant, car on obtient des techniques d'animation. Et sans mon stage 1, je n'aurais pas été aussi bon avec ces jeunes. »»

**Le MRJC**, organise des séjours éducatifs au service des plans d'action régionaux : « C'est un moyen concret d'action sur les territoires ruraux avec des jeunes. Au-delà du temps de vacances qu'ils permettent de vivre, les séjours éducatifs à travers leur contenu sont de véritables outils au service des projets régionaux. Ainsi, ils constituent un réel moyen de déclinaison du projet politique et éducatif du Mouvement à travers les objectifs

à PEC, l'acte de formation principal, c'est le compagnonnage, en fait » et « J'ai eu une vraie formation Peuple et Culture de quatre jours. Entraînement mental. Après, tu fais un compagnonnage... Il y a quand même des militants assez âgés, il faut le dire (ce n'est pas propre qu'à PEC), et ils ont envie de transmettre.

Je suis parti pendant 4 semaines au Pérou, on a monté un projet, on a fait de l'animation dans un orphelinat et du coup on a dû travailler pour avoir l'argent, etc.... Et pendant mon année de compagnon, j'ai fait ma première partie de BAFA, le stage 1. Et grâce à ça, ça m'a aidé à faire de l'animation pour des jeunes d'un orphelinat à l'autre bout du monde.

*pédagogiques et éducatifs qu'ils comportent. Les camps d'été : s'adressant plus particulièrement aux 13-20 ans, ce sont pour nous des moyens de nourrir les équipes existantes, de mobiliser et de sensibiliser de nouveaux jeunes en vue de créer des équipes. Dans ce cas, la stratégie de mobilisation est primordiale car elle va déterminer la capacité à rejoindre les jeunes dans le temps. Les voyages d'étude, Vác' pro, Ski pro et autres séjours courts : ce type de séjour permet d'approfondir avec des jeunes ciblés une thématique de travail. Ils peuvent être l'occasion de travailler sur les questions de projet de vie, projet professionnel, projet de territoire, mais également de creuser une thématique de branche. Ce sont également de bons moyens de mobilisation.*

*Ces séjours permettent l'acquisition et la transmission de connaissances. De plus, pour pouvoir organiser et animer les formations qui leur sont demandées, les jeunes doivent anticiper et acquérir des connaissances en amont par de la recherche documentaire, la rencontre d'intervenants potentiels, la participation à des formations sur le même thème organisées par d'autres ou au niveau national, etc. » explique une élue nationale.*

### **3.9.3. LES ACCOMPAGNEMENTS FÉDÉRAUX**

**Un bénévole à la Saint Cyrienne** (association de Saint Cyr en Val, Loiret, affiliée à la Ligue de l'enseignement du Loiret) cite les accompagnements fédéraux réguliers : *« Ma pratique bénévole, elle concerne essentiellement les aspects administratifs et financiers, c'est-à-dire la gestion du personnel et des comptes, un peu comme pour une petite entreprise. Le temps consacré à la gestion occupe la majeure partie de l'activité bénévole, ce que je regrette. Le souci des finances est très présent et prégnant, de même que les contraintes de la fonction employeur. »*

*Il dit encore : « J'ai suivi les stages de la Fédération des œuvres laïques (FOL) du Loiret, avec laquelle nous avons une convention « Impact emploi » : dans ce cadre, la FOL joue le rôle de « tiers de confiance », c'est-à-dire d'interface avec les interlocuteurs institutionnels tels que l'URSSAF, l'Assedic, etc. et prend en charge les formalités liées à l'emploi des salariés : paye, DADS, etc. C'est d'ailleurs à ce titre que la Saint Cyrienne est adhérente de la Ligue de l'enseignement. Les formations auxquelles j'ai participé concernent donc les volets institutionnel et gestionnaire de la vie associative : sur les statuts, sur la présentation des comptes, sur les*

*obligations légales liées au fait que nous recevons des financements publics... Il manquerait à cette « panoplie » une formation touchant aux obligations spécifiques de l'employeur vis-à-vis de ses salariés ».*

### **3.9.4. LES SÉMINAIRES, LES COLLOQUES, LES UNIVERSITÉS POPULAIRES, LES UNIVERSITÉS D'ÉTÉ, LES COMMISSIONS.**

Les Mouvements étudiés citent comme une forme formatrice :

#### **Les Colloques**

*Nicolas Koster, des Scouts, écrit : « Des colloques sont organisés occasionnellement, lorsque l'actualité le rend nécessaire, autour de diverses thématiques comme l'accompagnement, l'éducation à l'environnement, ... Les publics conviés et les durées sont variables, en fonction de l'enjeu du sujet par rapport aux actualités de l'association. »*

**Alain Manac'h en parle ainsi dans le diagnostic de La CNFR :** *« Les colloques sur des thématiques précises sont des moments de formation avérés et recherchés. Ceux qui sont organisés par la tête de réseau national en tout cas sont portés par cet objectif et cette volonté au départ. Ils sont formatifs au moins sur deux aspects : le temps de la préparation et le temps du colloque lui-même.*

- *Le temps de préparation*

*Construit par une équipe d'acteurs il permet de mettre les actions et les thématiques traitées sous des projecteurs exigeants. Un colloque s'organise toujours avec une recherche de qualité sur les intervenants, sur la méthode, sur le déroulement de la réflexion proposée et sur le suivi qu'il suppose. Les équipes qui construisent ces colloques se réunissent autour d'experts et de partenaires. Ces rencontres lors des comités de pilotage de préparation sont des temps forts pour les bénévoles qui sont impliqués dans ce travail. Qu'elles soient dans la logique de leur élaboration ou dans leur animation les équipes qui conduisent ces opérations sont dans une dynamique d'ouverture et de théorisation tout à fait sensible et déterminante sur le sujet.*

- *Le colloque lui-même*

*Construit par une équipe d'acteur le colloque permet de mettre les actions et les thématiques traitées sous des projecteurs exigeants. Un colloque s'organise toujours avec une recherche de qualité sur les intervenants, sur la méthode, sur le déroulement de la réflexion proposée et sur le suivi qu'il suppose. Les équipes qui construisent ces colloques se réunissent autour d'experts et de partenaires.*

*Ces manifestations apportent également aux participants des points de vue inattendus, parfois iconoclastes qui permettent d'affiner son appréciation et leur connaissance du sujet.*

*Ceux que la CNFR organise sont toujours animés de façon à ce que la parole des participants puisse être réelle par le jeu des groupes de travail et autres analyses de pratiques. Ils sont systématiquement suivis de « publications ». Les plus récents sont ceux réalisés par « Paroles partagées » ou sur « les pratiques du théâtre des amateurs en 2008 ».*

### **Les commissions**

Un bénévole de PEC cite les commissions :

*« Nous fonctionnons sur le modèle de commissions. Il y a une commission culture, il y a une commission formation, il y a une commission rurale, qui marche moins bien et des commissions auxquels s'agrègent les bénévoles ou salariés qui veulent bien être intéressés par le sujet. C'est dans un travail d'échanges mutuels avec certains qui sont en avance qui ont plus approfondi tel ou tel sujet que les gens se forment. » La CNFR appuie ce point de vue en précisant que : « Les bénévoles qui pilotent sur le terrain des projets et des actions se retrouvent s'ils le souhaitent au sein de commissions thématiques qui existent (Culture, enfance jeunesse, vie fédérale, communication, formation etc.). Ces commissions ont un rôle politique essentiel dans les orientations du mouvement : elles préparent les réflexions du CA national et animent la réflexion au sein du mouvement sur les sujets concernés, au plan local. Les bénévoles ont donc dans cette situation un rôle d'animation du mouvement. Cette posture de responsable, même s'ils ne sont pas élus mais désignés ou volontaires, entraîne naturellement des temps forts de formation : rencontre et sollicitation d'expertise, écriture d'orientations, organisation de manifestations nationales (Universités rurales, offre de formation dans le cadre de Passeport formation. La proximité forte des salariés dans ces instances renforce encore cette compétence acquise en ajout à l'engagement personnel sur le projet politique de l'association ».*

### **Les Universités Populaires**

**Le format Universités Populaires est développé par nombre de Mouvements : l'ACEPP, ATD Quart Monde ...**

*Ces commissions ont un rôle politique essentiel dans les orientations du mouvement : elles préparent les réflexions du CA national et animent la réflexion au sein du mouvement sur les sujets concernés, au plan local. Les bénévoles ont donc dans cette situation un rôle d'animation du mouvement.*

*« Les universités populaires, c'est un lieu d'expression collective fondé par le Père Joseph Wresinski en 1972, avec des personnes très défavorisées. Les enjeux des universités populaires, c'est de rejoindre les personnes qui n'ont pas acquis la maîtrise du savoir, ou qui n'ont pas acquis les outils essentiels de la construction d'une existence avec une activité leur permettant de subvenir à leurs besoins ».*

**Un Militant d'ATD Quart - Monde Ermont (95)** raconte ainsi son vécu : *« Les universités populaires, c'est un lieu d'expression collective fondé par le Père Joseph Wresinski en 1972, avec des personnes très défavorisées. Les enjeux des universités populaires, c'est de rejoindre les personnes qui n'ont pas acquis la maîtrise du savoir, ou qui n'ont pas acquis les outils essentiels de la construction d'une existence avec une activité leur permettant de subvenir à leurs besoins... »*

*« Les universités populaires, c'est une réunion mensuelle, de septembre à juin, les participants à l'Up, qui sont à la fois des personnes qui ont vécu la grande pauvreté ou qui la connaissent encore pour la plupart, et aussi des gens qui n'ont pas connu la grande pauvreté, mais qui sont réunis avec eux dans un Mouvement de lutte contre la pauvreté. Il y a un invité, il y a un animateur, ça réunit à peu près cent personnes globalement... »*

*« L'Up, le but, c'est de faire émerger des savoirs. C'est-à-dire, on part de la reconnaissance de savoirs, d'expériences des personnes qui vivent dans la grande pauvreté ; Il y a un thème qui nous est donné, les personnes qui ont vécu la grande pauvreté, réfléchissent à ce thème, l'invité aussi, les autres participants, ceux qui n'ont pas connu la grande pauvreté, vont réfléchir à ce thème. Il y a un animateur, qui va être chargé de faire progresser l'expression personnelle et l'expression collective, de manière à faire émerger les savoirs de chaque participant ».*

*« L'université populaire, c'est faire entendre la parole des plus pauvres par les hautes instances. Cette parole, elle remonte donc, c'est aussi une école de citoyenneté. On n'élabore pas des politiques de mouvement, des politiques stratégiques, c'est pas du tout le rôle de l'Up... », « L'action de savoir, dans la pratique des universités populaires, c'est un outil d'émancipation, voire d'éradication de la pauvreté »*

**Une Militante ATD Quart Monde - Montbéliard (25)** en parle ainsi : *« Mon engagement auprès d'ATD, c'était le fait que je me suis retrouvée à vivre dehors, et des familles du mouvement sont venues me trouver sur un terrain avec des nomades ; Ils m'ont proposé de venir rencontrer le mouvement à Colmar, la maison d'ATD était en construction, par curiosité, j'ai été les voir et j'ai été accueillie avec un sourire, un café et ils ne m'ont pas posé de question... (...) Ils m'ont aidée principalement à me reconstruire, et ils m'ont dit avant tout : « il faut que tu sois un être humain et ta dignité, tu la reprendras petit à petit » (...) Et là, j'ai vu qu'il n'y avait pas que moi*

*L'université populaire, c'est faire entendre la parole des plus pauvres par les hautes instances. Cette parole, elle remonte donc, c'est aussi une école de citoyenneté.*

qu'on aidait, on aidait tout le monde, puisque j'ai rencontré d'autres personnes aussi, et moi, ça m'a permis d'évoluer, c'est pour ça, que je suis restée, c'est une bonne école (...) Les écrits, c'était ce qui se passait dans les universités populaires. L'important pour moi, c'est d'entendre ce que les gens ont à dire. Pour moi, c'est très important de participer. Pour moi, ça m'a fait évoluer et j'ai dit à un moment donné, voilà, j'ai trouvé ma voie et j'ai mis deux ans avant de prendre le micro, et après deux ans j'ai dit là je peux m'engager parce que c'est bien ma voie...».

« Pour moi, c'est très important de participer. Pour moi, ça m'a fait évoluer et j'ai dit à un moment donné, voilà, j'ai trouvé ma voie et j'ai mis deux ans avant de prendre le micro, et après deux ans j'ai dit là je peux m'engager parce que c'est bien ma voie...».

### Les Universités rurales

Ce concept est développé par la CNFR dans son diagnostic : « Les Universités rurales s'inscrivent dans une démarche volontariste permettant la rencontre de femmes et d'hommes qui estiment avoir des choses à dire et à faire pour le milieu rural. Elles favorisent le partage des savoirs entre les différents participants et l'ensemble des acteurs des territoires concernés. Croisant l'approche des Universités des pays et des régions, des Universités populaires et l'esprit des Hautes écoles populaires des pays scandinaves, le concept d'Université rurale est né au sein des Foyers ruraux dès 1974.

La démarche privilégie une approche globale, pluridisciplinaire (sociale, culturelle, économique, sportive, environnementale) et « multisectorielle » d'un développement rural maîtrisé et démocratique. L'Université rurale intervient comme moyen de sensibilisation, d'information et de formation des citoyens à la connaissance et à leur participation active aux projets de développement. Elle fait émerger les idées et les projets d'une population sur un territoire déterminé en vue de leur prise en compte dans les processus de développement local. Elle relève d'une approche interactive entre citoyens et décideurs.

Dans ces universités sans murs, chacun apporte à tous ses savoirs et savoir-faire en vue d'une reconstruction de nouveaux savoirs. Les résultats des recherches, conçus comme aide à la prise de décision, éléments d'investigation, connaissance des milieux et des personnes ressources, sont disponibles auprès des organisateurs de ces universités ou du centre de ressources de la CNFR. L'adhésion à la charte des Universités rurales doit permettre d'établir la qualité de cette appellation. Pour les signataires, il s'agit de proposer un certain nombre d'exigences théoriques et pratiques qui inscrivent durablement les acteurs locaux dans la réflexion et l'action pour le développement de leur territoire. L'action des acteurs locaux

L'Université rurale intervient comme moyen de sensibilisation, d'information et de formation des citoyens à la connaissance et à leur participation active aux projets de développement. Elle fait émerger les idées et les projets d'une population sur un territoire déterminé en vue de leur prise en compte dans les processus de développement local. Elle relève d'une approche interactive entre citoyens et décideurs.

*Il s'agit de proposer un certain nombre d'exigences théoriques et pratiques qui inscrivent durablement les acteurs locaux dans la réflexion et l'action pour le développement de leur territoire.*

*s'exerce dans tous les domaines de la vie sociale et du développement. Elle s'inscrit dans la tradition des foyers ruraux et des associations d'animation et de développement du milieu rural ».* De nombreuses rencontres s'organisent en permanence sur le territoire national autour de thématiques précises, (accueil des nouveaux arrivants, le développement local, les questions liées aux territoires périurbains, le développement et l'action culturelle en zone rurale, les pratiques artistiques des amateurs. Regroupant sur plusieurs jours des bénévoles et salariés. Entre 50 et 250 personnes selon la thématique et le rayonnement souhaité (national ou régional)

### **Les séminaires d'été :**

**ATD, Animafac, le MRJC organisent aussi « des séminaires d'été », Philippe Davienne d'ATD les présente ainsi :** *« Comme toute action de formation du Mouvement ATD Quart Monde, cette formation s'appuie sur les objectifs globaux du Mouvement : apprendre à penser et à agir ensemble ; prendre conscience et expérimenter que chacun a un savoir unique et une contribution nécessaires aux autres, que chacun est porteur d'un savoir qui se construit et se transforme en faisant place aux savoirs de l'autre ; comprendre la société dans laquelle chacun vit ; mieux comprendre la situation, la place des très pauvres dans cette société et la place qu'ils veulent occuper en s'engageant avec d'autres citoyens ; connaître l'actualité de la démarche de Joseph Wresinski, fondateur du Mouvement ATD Quart Monde ; apprendre l'histoire du Mouvement ATD Quart Monde dans sa lutte contre la misère et ce qu'il propose aujourd'hui ; maîtriser les techniques utiles au fonctionnement du Mouvement, à la communication, à l'action. »*

**La Militante ATD Quart Monde - Montbéliard (25) confirme :** *« ...Mon savoir, je l'ai acquis d'abord dans plusieurs séminaires d'été à Pierrelaye, sur un week-end ou deux semaines... Pour moi, c'était bénéfique, avec ce que j'ai vécu dehors, j'ai perdu beaucoup de notions... J'ai beaucoup appris à l'école et j'ai beaucoup perdu, le temps que je vivais dehors, car j'étais vraiment exclue de la société, rejetée et tout... Avec ces séminaires, ces sessions que j'ai faites, ces formations aussi que j'ai faites, ça m'a redonné une base. Ça m'a fait reprendre conscience aussi, que ce que je faisais ce n'était pas que pour moi, c'était pour aider d'autres... Ce que j'apprenais ça va être partagé... C'est comme si j'étais dans un centre de formation, et qu'on me redonne une remise à niveau ».*

Et le Militant d'ATD Quart Monde - Ermont (95) encore : « On a d'autres temps de formation à ATD. Par exemple : on fait toujours le bilan de nos actions... Nous avons des temps de formation pour beaucoup de choses, aussi pour expliquer notre engagement par exemple ».

### 3.9.5. LA VIE DÉMOCRATIQUE

Citée par nombre de bénévoles et par les mouvements, la vie démocratique semble très formatrice. Notamment la participation au Conseils d'administrations et aux assemblées générales.

Nicolas Koster cite dans son diagnostic l'AG et la prise de responsabilité : « Outre les sessions explicitement identifiées formation, il existe d'autres lieux formateurs dans l'association : l'Assemblée Générale ; l'expérimentation du jeu démocratique ; la prise de responsabilité au sein de l'échelon local, départemental ou régional à travers le jeu de la responsabilité partagée et le portage de certains projets permettant de faire vivre le Projet Éducatif de l'association. Ces lieux permettent une réelle expérimentation de la citoyenneté, notamment à travers l'ouverture à d'autres acteurs de la société. »

L'Association RGB de Cergy Pontoise est une radio associative, membre de la COFAC ; un de ses bénévoles cite aussi la vie démocratique mais couplée à l'activité : « La notion de transmission est très importante, transmission par ceux qui ont déjà appris, de compétences mais aussi de militantisme citoyen qui est capital pour la survie d'une association. S'il y a absence de transmission, il y aura disparition de l'association. Gérer une radio associative suppose des connaissances et des compétences. La structuration associative permet un travail de passation, de transmission.

Il ya une base solide (certains administrateurs sont là depuis 15 ans) et un renouvellement régulier. Il faut une continuité de la formation. La formation du bénévole passe par le fonctionnement démocratique de l'association, lors de l'AG, lors des CA. La formation des bénévoles se fait aussi lors de travail en commission : commission internet pour réfléchir collectivement à un cahier des charges avant de faire appel à un webmaster. Avant de faire appel à un professionnel, les bénévoles réfléchissent ensemble, collectivement, échangent des connaissances, des expériences, des idées, des observations réalisées. C'est de la formation à travers la vie quotidienne associative »

La notion de transmission est très importante, transmission par ceux qui ont déjà appris, de compétences mais aussi de militantisme citoyen qui est capital pour la survie d'une association. S'il y a absence de transmission, il y aura disparition de l'association.

Ce président d'EMMAUS évoque quant à lui le rôle des CA dans le processus de formation « dans un groupe il me semble que la base de la vie démocratique c'est que chacun participe, et que chacun puisse mettre son grain de sel. Comme il le veut, bon après c'est comme il le souhaite. Donc nous avons choisi qu'il n'y ait pas un président, mais deux vice-présidents qui se sont énormément appuyés sur le CA. Et on a fait beaucoup de réunions de CA. Des réunions souvent longues d'ailleurs, les gens râlaient au début, mais assez vite ils y ont pris goût en fait. C'était pour instaurer une vie de groupe (...) les ordres du jour du CA n'étaient pas seulement techniques. Il y avait un fond de politique au sens large, de réflexion collective. On voulait retrouver du sens. Cela a pris du temps mais nous avons réussi une « auto formation permanente du CA ». Maintenant c'est une équipe formée ».

Pour le MRJC, l'Assemblée Générale Nationale (AGN) est une véritable instance de formation. Notamment à la prise de décision démocratique, à la décision, à la projection. Cette assemblée est préparée en Région, ce qui permet de travailler sur le projet du Mouvement et donc de s'approprier collectivement les enjeux de ce projet et du Mouvement. La participation au Conseil d'Administration National (CAN) est aussi conçue comme formatrice. Enfin, la participation aux commissions nationales forme à la recherche-action sur des sujets de société. Marie Mardon, élue nationale, rappelle : « C'est un temps structurant dans le parcours des bénévoles, il est le passage entre une vision « locale » du projet à une vision de « mouvement national ». Cette AGN est un outil de compréhension des enjeux du mouvement, de notre structuration et de nos objectifs (politiques mais aussi opérationnels). Pour le bénévole, cette action est une étape dans l'année où il fait le lien entre son action et la globalité du projet auquel il appartient. C'est aussi le moment où se constitue une « conscience collective » de mouvement, où l'on dit « nous ».

*Cette assemblée générale est en amont des assemblées générales régionales et départementales ... elle donne l'orientation, le cadre des actions »*

Elle cite aussi la vie d'équipe comme ingrédient essentiel : « Un collectif privilégié qui apprend à se connaître au fil du temps ce qui créé un climat de confiance... »

« on a fait beaucoup de réunions de CA. Des réunions souvent longues d'ailleurs, les gens râlaient au début, mais assez vite ils ont y pris goût en fait. C'était pour instaurer une vie de groupe (...) les ordres du jour du CA n'étaient pas seulement techniques. Il y avait un fond de politique au sens large, de réflexion collective. On voulait retrouver du sens ».

### **3.9.6. LES FORMATIONS ACTIONS**

La formation-action postule que toute mise en situation ou activité a un caractère intrinsèquement formateur dès lors qu'elle est suivie par une réflexion sur « ce qui s'est passé ». En d'autres termes quand les acteurs associatifs ancrent leur apprentissage sur la pratique, en la questionnant, en la confrontant les uns avec les autres. La formation, ou l'acquisition de compétences, prend d'abord appui sur l'activité de terrain. *« La situation de transmission est dans tous les moments de la vie. »*<sup>28</sup> Ce qui est très formateur, *« c'est de prendre des responsabilités, de faire partie des CA, des Bureaux. Si les relations dans une équipe sont bonnes, elles permettent des échanges de compétences entre les uns et les autres. »*<sup>29</sup>

Le principe est le même au cours d'une formation formellement dédiée à l'acquisition de savoir-faire : on met les participants en situation afin qu'ils expérimentent le savoir-faire en question (ex : conduire une réunion ou élaborer un projet), puis analysent cette expérimentation.

Ce type d'approche postule que c'est à partir du réel et des situations-problèmes qui y sont posées que s'effectue l'apprentissage. Certes pas de manière spontanée et automatique : il y faut un cadre et un accompagnement spécifiques, c'est-à-dire des conditions définies précisément pour rendre possible la prise de conscience de la difficulté, de la nécessité de la résoudre et de la possibilité d'y apporter une réponse satisfaisante. Dans un certain nombre de mouvements associatifs ou pédagogiques, on résume ainsi le processus : *« je cherche donc j'apprends »*.

### Les actions expérimentales

Sur cet aspect particulier des « formations action » **la CNFR sous la plume d'Alain Manac'h dans son diagnostic**, regrette fortement *« que le soutien institutionnel à la dimension « études et expérimentations » ait été abandonné par la puissance publique. C'est pourtant une posture contraire à toutes les recommandations des associations qui, dans leurs pratiques développent des « recherches actions », ou simplement lorsqu'au sein du mouvement des foyers ruraux, nous évoquons la nécessaire quête du sens des actions conduites par les associations adhérentes. Pour notre mouvement, mais il nous semble pour d'autres associations également, la « recherche action » dans sa dimension collective*

<sup>28</sup> Un bénévole de Peuple et Culture Ile-de-France

<sup>29</sup> Un bénévole de Culture et Liberté Nord

*La formation-action postule que toute mise en situation ou activité a un caractère intrinsèquement formateur dès lors qu'elle est suivie par une réflexion sur « ce qui s'est passé ». En d'autres termes quand les acteurs associatifs ancrent leur apprentissage sur la pratique, en la questionnant, en la confrontant les uns avec les autres.*

*ressemble fortement aux expérimentations. Et sans doute également pour partie aux études. Cet ensemble de dispositifs permettait effectivement aux bénévoles de confronter leurs innovations et leurs intuitions au réel. Quoi de plus formatif que de conduire des actions avec cette dimension d'expérimentation ? Rappelons que la méthode expérimentale consiste à tester par des expériences répétées la validité d'une hypothèse et à obtenir des données quantitatives permettant de l'affiner. L'expérimentation est le fait, pour tout homme, d'avoir des sensations et d'apprendre par tâtonnements et par l'observation. Nous sommes en plein dans le champ de la formation par l'action et la réflexion sur cette action.<sup>30</sup> »*

*L'expérimentation est le fait, pour tout homme, d'avoir des sensations et d'apprendre par tâtonnements et par l'observation.*

### **La participation aux instances**

On peut encore mentionner, comme modalité de formation-action, la participation aux instances ou aux commissions et groupes de travail : ce sont des lieux où s'élaborent une parole et des projets à partir de la pratique. On prend appui sur les expériences ou activités vécues par les participants, on confronte des pratiques, on échange des savoirs et savoir-faire. C'est un lieu, aussi, où se construisent des projets, conformément au schéma indiqué ci-avant : problème-question / prise de recul / diagnostic / construction de pistes de résolution et/ou de projet. Nouvelle occasion d'acquisition méthodologique.

#### **Or justement**

En vue d'illustrer la démarche, c'est une grille utilisée dans ce cadre de formation que nous utiliserons pour expliciter ce qui s'y déroule et démontrer qu'on est bien dans le registre de l'action considérée à la fois dans son essence et comme objet à déconstruire.

On y retrouve dans une certaine mesure le positionnement du chercheur engagé.

### **Qui ? [Quels intervenants ?]**

Comme on peut s'y attendre, ce sont souvent des acteurs de terrain qui interviennent, après avoir eux-mêmes suivi un parcours de formation de formateurs et questionné leur propre pratique, leur mode d'intervention et leur engagement. Leur démarche est

*Dans le cadre de la formation-action, le rôle de l'intervenant consiste à accompagner et à faciliter l'appropriation d'une méthode, d'une posture, d'une démarche de pensée et d'action, bien plus qu'à enseigner au sens classique du terme.*

---

<sup>30</sup> Le projet de décret réformant le CDVA réintègre la dimension étude-expérimentation, nous espérons que cela soit maintenu dans le décret final.

autodidacte, pour une part ; elle s'appuie sur l'éducation populaire dans la mesure où elle procède également du groupe des pairs et des confrontations qui s'y déroulent. « *L'acte de formation principal, c'est le compagnonnage, en fait. [...] Ce sont aussi des hommes et des femmes qui te racontent leur parcours, ce qu'ils ont acquis de leur parcours de vie, de leur parcours de militance et de leurs représentations culturelles.* »<sup>31</sup> -

Dans le cadre de la formation-action, le rôle de l'intervenant consiste à accompagner et à faciliter l'appropriation d'une méthode, d'une posture, d'une démarche de pensée et d'action, bien plus qu'à enseigner au sens classique du terme. « *On a mis tout le monde au boulot. On a bâti tout un processus avec une dimension formatrice dedans, celle d'une part réfléchir à un projet - à notre sens cela ne peut se faire que si tout le monde participe. Nous voulions redéfinir le projet. Qu'on n'écrive pas un papier sur lequel on réfléchisse après. Mais que ce soit l'inverse. On écrit, on écrit ce sur quoi on a vraiment réfléchi. Qu'est-ce qu'on amène sur la table ! Que tout soit ouvert même si cela pose des questions, en regard des pratiques. Donc nous avons un processus de travail [...] jusqu'à ce que quelqu'un rédige, à ce qu'on publie le truc. Et puis on ouvre cette réflexion avec la présence d'une intervenante de la structure nationale, qui elle, nous fait travailler en amont sur les valeurs du mouvement.*

*Et puis elle est revenue, on lui a demandé de revenir, pour la fin de cette réflexion pour nous aider à synthétiser, essayer de comprendre ce qu'on avait dit nous-mêmes.*"<sup>32</sup>

Les universités populaires de parents de l'ACEPP, ce sont des groupes de parents, avec un universitaire et une animatrice. On dit "universitaire" mais ce sont les parents qui mènent la recherche : l'universitaire est là seulement pour montrer la méthodologie. Il accompagne dans la recherche.

« *Les parents viennent avec des questions, des problèmes. Après, on essaye de choisir une thématique de recherche. Là, c'était l'école : pourquoi les enfants des quartiers populaires ne réussissent pas. Nous avons mis en évidence les causes de l'échec et les conditions de réussite.* » - Une bénévole des UPP (Universités Populaires de Parents)

---

<sup>31</sup> Un bénévole de Peuple et Culture Ile-de-France

<sup>32</sup> Le président d'une communauté Emmaüs durant les entretiens

## De quoi parle-t-on ? [Qu'est-ce qui se fait ? Quels sont les sujets traités ?]

Les formations-actions sont le plus souvent axées sur les savoir-faire relationnels, sur l'animation de groupes mais aussi sur la mise en œuvre de méthodes de raisonnement : de la formation à l'expression aux conduites de réunion, de l'approche de la négociation à la méthodologie de projet ou de recherche, en passant bien sûr par l'entraînement mental.

Cela peut aussi concerner des thématiques générales (ex : comprendre la société ou l'économie), lorsqu'elles sont abordées ou des registres d'activité de l'association, dans le cas des commissions et groupes de travail (ex : échanges internationaux ; savoir de base et citoyenneté). « *On se retrouve entre associations et on va travailler par exemple sur « la fonction employeur », « réfléchir au projet, réfléchir au projet social » ou « comment les liens entre l'association... entre le bureau de l'association et les professionnels doivent se dérouler » ou encore parler des « événements politiques de la petite enfance », et eux ils nous amènent une lecture un peu professionnelle de la nouvelle loi qui est sortie. C'est toujours enrichissant ».*<sup>33</sup>

### A qui [à qui s'adresse-t-on ?]

A des bénévoles responsables d'activité au plus près du terrain et de l'action, désireux d'approfondir leur action, de la questionner et de mieux s'outiller sur le volet opérationnel.

L'objet de la formation-action est aussi de s'appuyer sur l'expérience des individus, mais aussi sur le groupe (de taille plutôt restreinte), les échanges qui s'y déroulent, les interactions et les nouvelles idées qui en sortent, pour faire progresser le travail.

En d'autres termes, l'intervenant n'est pas seul détenteur du savoir et c'est la confrontation de l'ensemble des représentations, compétences et propositions propres à la dynamique du groupe qui participe de la réussite de l'objectif.

### Pour quoi [avec quels objectifs ?]

Les participants visent à s'approprier un savoir-faire, une compétence, voire une méthode.

*On se retrouve entre associations et on va travailler sur la fonction employeur, réfléchir au projet, au projet social...*

*On s'adresse à des bénévoles responsables d'activité au plus près du terrain et de l'action, désireux d'approfondir leur action, de la questionner et de mieux s'outiller sur le volet opérationnel.*

*Par définition, on est là au cœur de la démarche d'éducation populaire, une pédagogie active qui repose sur la mise en situation des participants, l'expérimentation pratique, les enquêtes de terrain, l'exploration, la posture de recherche. En outre, ce qui se produit au sein du groupe, entre les participants, avec l'accompagnement du formateur, est un élément essentiel de l'apprentissage.*

<sup>33</sup> Présidente d'une crèche à gestion parentale affiliée à l'ACEPP pendant un entretien

## Comment [selon quelle méthode ?]

Par définition, on est là au cœur de la démarche d'éducation populaire, une pédagogie active qui repose sur la mise en situation des participants, l'expérimentation pratique, les enquêtes de terrain, l'exploration, la posture de recherche. En outre, ce qui se produit au sein du groupe, entre les participants, avec l'accompagnement du formateur, est un élément essentiel de l'apprentissage. Formation mutuelle et autoformation, recherche et action, interagissent et se complètent. Le processus est circulaire : je cherche (je me mets en action tout en étant curieux et ouvert), donc j'apprends - et cet apprentissage me permet de développer mon action et d'approfondir mon questionnement. En parallèle, cela signifie donc aussi comprendre pour agir. La méthode est à la fois le chemin et le but.

*« En fait, on est toujours dans la même logique : à partir du moment où on agit, on a besoin de se former, on a besoin d'aller chercher ce qui nous manque ou qui pourrait nous permettre de progresser (...) L'action fait qu'à un moment donné, on a encore besoin de formation et on va chercher ce qui nous manque pour pouvoir agir. C'est un mouvement circulaire, la formation fait partie de ce cercle. Elle fait partie de la vie : on se forme au fur et à mesure des circonstances, face à de nouvelles questions. »<sup>34</sup>*

Le processus est inductif : on part de l'action, des constats, questions et besoins qui s'en dégagent pour accéder à un niveau de généralité et de théorisation.

Le processus est cathartique, mais ne s'arrête pas là : le mode de compréhension plus concret, plus immédiat lié à la mise en situation est associé systématiquement à une prise de recul, une interrogation critique de l'action.

*« Au cours de rencontres nationales de Culture et Liberté, j'ai rencontré Patrick Mignard et je me suis dit : l'économie est à la portée de tout le monde ! A mon retour, dans le quartier de la grande résidence, à Lens, en lien avec la coordinatrice Culture et Liberté du secteur, j'ai envie que les gens comprennent l'économie et on met en place un petit atelier. Et nous mettons en place un petit atelier. Les gens me disent : avec vous, on comprend bien ; je leur réponds : le but est que vous soyez un jour à ma place pour expliquer. Ça me dynamise fortement de me dire que l'éducation populaire a la capacité de transmettre à toute personne qui est un*

*En fait on est toujours dans la même logique : à partir du moment où on agit, on a besoin de se former, on a besoin d'aller chercher ce qui nous manque ou qui pourrait nous permettre de progresser.*

<sup>34</sup> Une bénévole de Culture et Liberté Nord en entretien

*peu volontaire, qui a envie de réfléchir pour comprendre sa place dans la société. »<sup>35</sup> -.*

### **Avec quels résultats ? [Qu'est-ce qu'on en attend ?]**

Le fait d'expérimenter et d'examiner ce qu'on fait vise d'abord à la conscientisation, la prise en compte réfléchie de l'action, de ses paramètres, de son contexte. A partir de ce matériau, il s'agit d'élaborer des propositions de changement et d'amélioration d'une situation ou d'une dynamique : mettre en place un conseil des habitants sur un quartier, faire en sorte qu'un groupe de bénévoles s'autonomise pour travailler à son propre projet, se former à l'analyse de situations sociales complexes, conduire une intervention devant un groupe, etc.

En terme de résultats induits par la méthode, on remarque aussi que les bénévoles gagnent en confiance et en capacité d'expression et d'écoute, ainsi qu'en ouverture d'esprit et en curiosité.

*Le fait d'expérimenter et d'examiner ce qu'on fait vise d'abord à la conscientisation, la prise en compte réfléchie de l'action, de ses paramètres, de son contexte.*

*« Avec les UPP et l'ACEPP, on est toujours en formation continue. Quand j'entends quelque chose, par exemple sur l'éducation, j'ai toujours besoin d'approfondir mes connaissances. Je vais voir sur Internet, je discute quand nous avons des réunions à l'ACEPP. [...] J'ai l'impression que j'ai toujours besoin d'approfondir mes connaissances, d'aller chercher plus loin, d'avoir une idée critique aussi. Je trouve que c'est intéressant pour ça. » un parent de l'ACEPP (UPP)*

*« Dans l'éducation populaire, les compétences s'acquièrent par petits morceaux, si on est curieux, si on aime comprendre, savoir. [...] Je constatais que les gens progressaient par le contact avec les autres et que je progressais comme ça aussi. » La bénévole de C&L Nord*

### **Les témoignages viennent de militants de :**

- **L'Université populaire des parents de l'ACEPP.** L'ACEPP (Association des collectifs enfants-parents-professionnels) base notamment sa politique de formation sur la tenue d'Universités populaires de parents (UPP), au cours desquelles un petit groupe de parents (10 à 12) poursuit une recherche visant à mieux comprendre un thème choisi par le groupe en rapport

---

<sup>35</sup> Une bénévole de Culture et Liberté Pas de calais en entretien

avec l'objet associatif (ex : en 2010, le thème de recherche était l'école et les processus d'échec scolaire), et à formuler des propositions en termes de changement, dans la cité. Le travail engagé sur deux ans environ participe des valeurs et des objectifs généraux soutenus par l'association : favoriser l'engagement, la promotion individuelle et collective des parents bénévoles, développer des pratiques de coopération entre acteurs différents (ex : parents et professionnels, ou avec les interlocuteurs du territoire), préserver l'échelle humaine en privilégiant les petites structures.

- **Culture et Liberté** : en tant que Mouvement d'éducation populaire, le projet associatif de Culture et Liberté intègre la formation comme priorité, en tant que démarche globale qui donne au citoyen des outils de lecture et de compréhension critique de la société, orientés vers l'action et la transformation, individuelles et collectives. C'est à ce titre qu'a été mise en place, en 2009, la première promotion d'une « Formation d'animateurs militants d'Éducation populaire » (FAMEP) qui, comme son nom l'indique, entend former des acteurs conscients et engagés dans la vie associative et l'Éducation populaire, susceptibles de mener à bien des projets d'action collective dans la cité, à partir de leurs problématiques de terrain.
- **L'Union Peuple et Culture**, L'une de ses formations les plus anciennes tourne autour de l'acquisition d'une méthode de pensée et d'analyse critique de l'action : l'entraînement mental, qui propose justement une grille de lecture serrée des situations vécues.

Deux objectifs derrière cette méthode : décrypter le mode de fonctionnement logique du psychisme, et construire un mode d'analyse du réel, proche et lointain, local et global, dans ses attendus, son déroulement, son contexte, ses conséquences, ses points de tension et de contradiction. Au terme de la formation, il s'agit de mettre (progressivement) en application une grille de lecture du réel, de scruter et de comprendre les processus sociaux, en vue de s'y adapter ou de les faire évoluer. La procédure de l'entraînement mental s'applique d'ailleurs aussi bien aux schémas d'action envisagés, passés de manière similaire au crible de la logique.

### 3.9.7. LES FORMATIONS QUI RÉUNISSENT DES SALARIÉS ET DES BÉNÉVOLES

Les associations évoquent la nécessité de développer des processus de formation globale qui associent élus et salariés dans des parcours communs de formation. Qu'il s'agisse de séminaires en duo « directeurs/présidents », de formation « permanents/élus, » de « passeport formation », la formation proposée conjointement à des bénévoles et des professionnels est envisagée avec trois objectifs :

- **Pour une meilleure connaissance mutuelle :** le « duo » salarié/élu doit pouvoir se connaître mieux. Pour rapprocher les points de vue et les manières de faire, il s'agit d'établir la confiance entre ces deux acteurs importants : les décideurs (au niveau du Conseil d'administration de chaque structure) et les salariés qui bien souvent conduisent les actions de l'association. Sinon, nous serions en face de deux postures caricaturales : la légitimité pour l'élu et la compétence pour le salarié. Il est nécessaire de donner à l'une les moyens de l'autre. Autrement dit, les formations communes sont envisagées pour que la légitimité se couple à la compétence et réciproquement.
- **L'impérieuse nécessité de la compétence :** renforcer la compétence technique des élus, c'est renforcer leur capacité d'action et de décision. Le tout est de définir de manière précise les domaines de compétences sur lesquels il faut « creuser » et qu'il faut « nourrir ». Dans l'exercice d'un mandat associatif, on ne peut plus aujourd'hui rester dans l'à peu près. Et ces domaines ne sont pas uniquement techniques. Devenir compétent sur l'histoire du Mouvement est tout aussi important que de maîtriser les règles de la fonction employeur.
- **L'impérieuse nécessité de la légitimité** De même, renforcer la légitimité des salariés est indispensable. La spécificité associative et la posture particulière du salarié dans l'action, nécessitent d'acquérir aux yeux des membres de l'association une reconnaissance, et donc une confiance renforcée. C'est la meilleure manière d'obtenir une forme de sérénité dans la conduite du projet. Travailler à ce gain de légitimité de part et d'autre vise à rapprocher les salariés du projet de l'association. Renforcer la légitimité des salariés, c'est donner plus de sens à leur implication, c'est travailler sur la motivation à agir. Le rapprochement de ces deux légitimités :

*Les associations évoquent la nécessité de développer des processus de formation globale qui associent élus et salariés dans des parcours communs de formation. Qu'il s'agisse de séminaires en duo « directeurs/présidents », de formation « permanents/élus, » de « passeport formation ».*

*Renforcer la compétence technique des élus, c'est renforcer leur capacité d'action et de décision  
renforcer la légitimité des salariés est indispensable*

professionnelle/compétence et bénévole/projet politique est une marque de la spécificité de l'entrepreneuriat associatif.<sup>36</sup>

Comme l'explique Maude Hatano de la CNLRQ, pour le séminaire président-directeur : *« Il s'agit sur une journée et demi d'organiser des rencontres et des échanges entre Présidents et Directeurs de toutes les Régies sur un thème précis, en lien avec la gouvernance des Régies, la vie associative, la production et le travail des Régies. Les personnes s'inscrivent par binôme (Président et directeur de la Régie). Et Il s'agit de mobiliser le binôme dirigeant des régies, de provoquer les rencontres, les discussions, de le professionnaliser. Il est à la fois un temps d'information, de formation sur la question posée mais aussi d'acculturation à la culture associative et au projet. Au fond, il permet de mobiliser, de dynamiser le binôme dirigeant des Régies sur des questions qui touchent le projet des Régies. »* « Nous proposons aussi », écrit elle, « le Stage-Acteur. Cette formation reste une « innovation » du réseau. Il s'agit de rencontres organisées sur deux sessions, chacune accueillie par une Régie différente. Ces sessions durent deux jours et demi.

*Il s'agit sur une journée et demi d'organiser des rencontres et des échanges entre Présidents et Directeurs de toutes les Régies sur un thème précis, en lien avec la gouvernance des Régies, la vie associative, la production et le travail des Régies.*

Ce stage a la particularité d'être ouvert à toutes les personnes impliquées dans la vie des Régies : salariés, bénévoles, partenaires ... »Et elle ajoute : « Les objectifs sont de revisiter le projet des Régies, de se l'approprier et de participer à la vie du réseau en se déplaçant dans des régies différentes qui peuvent ainsi exposer leur fonctionnement, leurs activités. Il s'agit d'un temps fort de rencontre et d'échanges autant pour les personnes qui reçoivent que pour celles qui partent en stage-acteur. »

Jean-Marie Guillot, Président de la Régie de Quartier d'Arles raconte (13) : « Toutes les années, fin novembre, il y a un séminaire national Présidents/Directeurs, il y a un sujet, les formateurs nous aident à discuter, à réfléchir. La durée est d'un jour et demi. J'ai participé au séminaire des nouveaux présidents qui a lieu tous les ans en septembre, il dure également un jour et demi. Il y a aussi pour les nouveaux membres du conseil d'administration et pour les employés aussi, le stage « acteurs », c'est la découverte des régies de quartier, de la charte et du manifeste des régies de quartier soit deux fois trois jours ou trois fois deux jours. C'est dans une Régie de Quartier, à l'extérieur, dans deux régies différentes ». Et « J'ai participé à un stage « acteur », avec un animateur, les membres du stage découvrent la vie de cette régie, ils échangent par rapport à ce

<sup>36</sup> Décrit par la CNFR dans le diagnostic

*qu'ils ont commencé à vivre dans la régie, où ils sont. Cela permet de vivre autre chose que ce qui est vécu dans leur régie. Les participants sont des nouveaux administrateurs et des nouveaux employés aussi, c'est basé sur le volontariat. J'ai participé aussi à un séminaire d'un jour et demi avec des juristes sur les responsabilités des présidents d'association ».*

*La CNFR développe comme l'explique Alain Manac'h le Passeport formation : « une école « hors les murs » pour les bénévoles et les salariés des associations. Il s'agit d'un parcours de formation personnalisé souple et diversifié. Il est demandé à chaque participant de s'engager pour une durée de 60 à 160 heures à réaliser sur une ou plusieurs années. Chaque participant compose son programme en fonction de ses intérêts, ses disponibilités et ses possibilités de mobilité. Les sessions se déroulent dans différents territoires et les propositions s'articulent autour des préoccupations du Mouvement : l'éducation populaire et l'engagement ; les enjeux de développement pour les territoires ; les nouveaux défis pour les associations. Une certification fédérale valide ces heures de formation ».*

*Françoise Clause d'Emmaüs rappelle dans son diagnostic qu'Emmaüs développe une formation intitulée « la coresponsabilité Bureau/Responsables : comment la comprendre ? Comment la vivre ? » Dans la plaquette de présentation figure cette introduction : « La coresponsabilité est un mot souvent entendu dans le monde Emmaüs. Mais qu'en est-il concrètement ? La branche communautaire propose aux membres des Bureaux et aux responsables de réfléchir et de se former sur le sujet. La coresponsabilité n'est pas une méthode ni une technique, mais une aventure. Une aventure qui se prépare, se vit, se raconte ! »*

*Pour Françoise Clause toujours : « Cette formation permet aux présidents et responsables d'un même groupe de mieux se connaître pour mieux travailler ensemble. La formation a pour socle la notion de projet de communauté. Elle est sur le technique et le sens car le travail sur la « rose des vents du projet » associe l'être et le faire »*

*Pourtant, comme l'a précisé le sociologue Bernard Eme dans une intervention pour Emmaüs : « La tension entre vision politique et rationalité professionnelle : il ne faut pas être dupe, il n'y aura jamais équilibre de pouvoir entre responsables et administrateurs. La question est la régulation de cet équilibre. Il faut trouver des règles de fonctionnement qui ne réduiront pas le déséquilibre mais le réguleront. Par exemple par des espaces de débats dans la*

*La branche communautaire propose aux membres des Bureaux et aux responsables de réfléchir et de se former sur le sujet. La coresponsabilité n'est pas une méthode ni une technique, mais une aventure.*

*communauté, par l'élaboration du projet communautaire. » Et il conclut : « Le Mouvement Emmaüs doit faire vivre de manière créative la tension entre des professionnels engagés et des militants engagés, donc mettre en place des débats qui déplacent la conflictualité ; faire vivre le conflit de manière créative et non pas mortifère (faire intervenir une personne extérieure - un sage ? - par exemple). »*

### **3.9.8. CONCLUSIONS DE LA TROISIÈME PARTIE :**

La formation est l'un des éléments essentiels des projets associatifs. Elle se veut autant émancipatrice pour les bénévoles qui en bénéficient que porteuse de transformation sociale par l'ouverture d'esprit et l'acquisition de compétences qu'elle permet.

Nous avons distingué trois dimensions dans la formation :

- **La formation politique**, qui permet aux bénévoles de s'approprier le projet du mouvement et de développer leur regard et leur analyse sur le monde. On peut distinguer deux axes dans cette formation politique. Elle intègre tout d'abord une connaissance du projet du Mouvement, son histoire, son inscription dans des courants de pensée. Elle propose, ensuite, une approche particulière sur des enjeux de société et permet à tout bénévole qui en bénéficie de construire son esprit critique, de s'ouvrir à des problématiques nouvelles et de renforcer la pertinence de son action par la suite.
- **La formation stratégique** permet aux responsables de conduire les Mouvements dans une perspective de développement. Il s'agit de se donner des outils et des clés pour identifier les démarches à mettre en œuvre.
- **La formation technique ou opérationnelle** doit, enfin, permettre aux porteurs d'une mission d'avoir les moyens (connaissances et savoir faire) de l'accomplir.

Il semble que, ces dernières années, les associations aient mis en avant la formation des responsables et la nécessité de leur apporter les compétences techniques et stratégiques nécessaires à l'exercice de leur mission. Elles ont donc développé des formations à la conduite des Mouvements ainsi que des formations plutôt techniques ou opérationnelles : méthodologie de projet, gestion financière. Souvent, ces formations se sont avérées bénéfiques pour les responsables. Cependant, il semble que les associations s'inquiètent d'une perte de la dimension politique. Elles ont constaté que les

*les associations s'inquiètent d'une perte de la dimension politique. Elles ont constaté que les responsables font part d'une lassitude par rapport à leur mission et observé un manque de maîtrise du projet global par les nouveaux responsables. On sent qu'il y a un besoin de réaffirmer le sens des actions.*

responsables font part d'une lassitude par rapport à leur mission et observé un manque de maîtrise du projet global par les nouveaux responsables. On sent qu'il y a un besoin de réaffirmer le sens des actions. Elles ont donc désormais un désir de renforcement de la formation politique et citoyenne.

Et ce, pas seulement pour les responsables, mais pour l'ensemble du Mouvement, à tous les échelons.

Elles ont donc remis en place des propositions de formation citoyenne, sur des thèmes d'actualités, des enjeux liés aux territoires, à des publics spécifiques, ouvertes à l'ensemble des bénévoles et aux nouveaux adhérents.

On l'a montré aussi : la formation des bénévoles est un outil à l'interstice du développement de la personne, du projet associatif et de l'intérêt général. Ce triple objectif oblige les acteurs de formation à inventer une pratique faite d'agencements de formes, d'outils, de dispositifs divers. Ainsi, certains d'entre eux usent d'une véritable clinique<sup>37</sup> inventive comme moyen de la relation d'accompagnement du bénévole et de l'évolution du militantisme. Cette clinique en construction a une filiation (éducation populaire, formation action, etc.) Elle nécessite des compétences spécifiques en train de se définir. Ces compétences sont mises en jeu dans des dispositifs caractérisés par l'attachement, la symétrie et la présence. Elles définissent de nouvelles formes d'accompagnement des bénévoles. Pour se développer ces formes ont besoin de soutien.

Cependant, comme les bénévoles auxquels elle s'adresse, l'inventivité en matière de formation souffre d'un manque de reconnaissance ; mais paradoxalement, c'est peut-être une condition de son existence car cela évite le formatage. En effet, dans l'interstice.<sup>38</sup> de la formation informelle peuvent se restaurer des identités individuelles et des identités collectives : pour le bénévole, dans la production de socialisations transitionnelles qui peuvent évoluer vers de l'intégration militante ; pour les associations, dans la

*La formation des bénévoles est un outil à l'interstice du développement de la personne, du projet associatif et de l'intérêt général. Ce triple objectif oblige les acteurs de formation à inventer une pratique faite d'agencements de formes, d'outils, de dispositifs divers. Ainsi, certaines d'entre eux usent d'une véritable clinique.*

---

<sup>37</sup> Étymologiquement, la clinique décrit l'art de l'observation médicale au pied du lit du malade. Se déplaçant au chevet du patient, le médecin écoute les plaintes et scrute les comportements comme autant de signes, qui traduits en symptômes, vont lui permettre de faire entrer le cas singulier dans une collection d'observations déjà faites. Rapportée au champ de la psychologie, la clinique a pour objet « l'étude de la personne totale en situation » : « Envisager la conduite dans sa perspective propre, relever aussi fidèlement que possible les manières d'être et de réagir d'un être humain concret et complet aux prises avec une situation » selon Lagache

<sup>38</sup> Il faut ici entendre l'interstice au sens de Georges Simmel, c'est à dire l'interstice comme lieu de socialisation discrète

production de nouvelles formes d'accompagnement des bénévoles qui peuvent évoluer vers un véritable soutien institutionnel ou son absence.

À ce sujet ne l'oublions pas, cette étude s'inscrit dans un contexte de réformes des politiques publiques de soutien à la formation des bénévoles. La parution d'un décret concernant le CDVA est imminente.

Et pour 2011, l'appel à projet est expérimental en attendant de nouvelles instructions nationales et régionales concernant les fonds dédiés à la formation des bénévoles.

On l'a montré : l'engagement des individus dans la vie associative est un élément de formation personnelle et collective.

**Mais le risque est grand de prétendre que « tout est formation ».**

**UNE POSTURE COMMUNE ET CO-CONSTRUITE ENTRE L'ÉTAT ET LES ASSOCIATIONS EST DONC À INVENTER, ENTRE UNE APPROCHE DE LA FORMATION, RESTREINTE AU STAGE À UNE EXTRÉMITÉ, ET UNE APPROCHE EXTRÊMEMENT EXTENSIVE D'AVANTAGE LIÉE AU PROJET ASSOCIATIF, À L'AUTRE EXTRÉMITÉ.**

Les acteurs associatifs insistent sur la prise en compte des demandes concourant à renforcer le développement du projet associatif sous l'angle du sens. La posture de l'administration se centre sur les formations techniques génériques - dites « transversales » - (droit statutaire, comptabilité gestion, responsabilités) et pour les seuls dirigeants élus ou responsables d'activités.

Les acteurs comprennent que la difficulté pour l'administration est d'appréhender en termes quantifiables et qualifiables les autres actions de formation :

- d'une part les contenus : relèvent-ils de l'activité de l'association ou concourent ils à la formation des adhérents ;
- d'autre part, comment calculer le financement s'il s'agit d'un rassemblement, d'une université d'été, d'une université populaire voire de manifestations de type conférence qui mobilisent plus de 50 participants ?

*Les acteurs associatifs insistent sur la prise en compte des demandes concourant à renforcer le développement du projet associatif sous l'angle du sens. La posture de l'administration se centre sur les formations techniques génériques – dites « transversales »*

**N**ous allons dans une dernière partie formuler des propositions pour trouver un terrain d'entente. Pour ce faire : nous allons procéder d'abord à un inventaire de critiques raisonnées au dispositif majeur de soutien des politiques de formation des bénévoles : le CDVA<sup>39</sup>.

Nous formulerons ensuite des propositions en matière d'évolution des modes de soutien au développement des projets associatifs d'intérêt général dans le cadre de politiques publiques d'accompagnement, de financement et donc de reconnaissance de ce bien commun qu'est le bénévolat.

#### **4. LA RECONNAISSANCE INSTITUTIONNELLE**

---

Ainsi, la question se pose pour l'association de la reconnaissance institutionnelle des pratiques de formation. Les témoignages d'acteur posent celle-ci comme une condition de leurs viabilités.

Les dispositifs analysés permettent de donner aux bénévoles des compétences d'action mais aussi des compétences réflexives individuelles et collectives. La formation est vécue on l'a vu, comme un accompagnement.

Il s'agit donc bien là de travailler avec autrui et comme l'écrit Isabelle Astier, « *travailler avec autrui, c'est traiter l'autre en personne et, par là même produire de l'utilité sociale*<sup>40</sup> » et « *l'accompagnement peut, d'une certaine manière, être considéré comme une politique de la reconnaissance dans la mesure où ce que l'on cherche à produire s'apparente à de l'estime sociale concourant à de l'estime et à du maintien de soi* ».

Selon Axel Honneth<sup>41</sup>, trois sphères normatives de reconnaissance rendent compte des conditions réussies de réalisation de soi dans les sociétés modernes.

Dans la **sphère de l'amour**, la relation de reconnaissance est liée à l'existence d'autres personnes charnelles avec lesquelles la personne

*Les dispositifs analysés permettent de donner aux bénévoles des compétences d'action mais aussi des compétences réflexives individuelles et collectives. La formation est vécue on l'a vu, comme un accompagnement.*

---

39 Nous prêterons attention dans les préconisations à prendre en compte les données nouvelles de l'appel à projet pour 2011 même si notre travail d'étude a démarré en fonction des critères 2010.

40 Astier I., « Les transformations de la relation d'aide dans l'intervention sociales », Informations sociales 2009/2, n° 152, p.52-58.

41 HONNETH A. (2006), La société du mépris Vers une nouvelle Théorie critique, Paris, La découverte, 325 p. HONNETH A. (2000) La lutte pour la reconnaissance ? Paris, Cerf

fait l'expérience d'une reconnaissance affective. **Dans la sphère du droit**, la personne bénéficie des mêmes droits que les autres membres de la collectivité et développe un sentiment de respect de soi. **Dans la sphère de la solidarité**, ce sont les apports spécifiques des personnes à la vie commune qui se voient attribuer une estime sociale et permettent au sujet de développer un sentiment d'estime de soi.

**Pour Alain Caillé** « *qui nous reconnaîtra valablement et de manière assurée si les totalités dans lesquelles nous nous inscrivons sont elles-mêmes mal assurées et si on ne sait plus qui peut reconnaître légitimement les distributeurs de reconnaissance, reconnaître les reconnaisseurs ?* ». <sup>42</sup>

**Pour les associations, les politiques restent légitimes comme « reconnaisseurs de reconnaisseurs ».**

Elles souhaitent donc bien une coopération concrète entre les acteurs de la société civile et ceux qui conduisent les politiques publiques pour négocier et contractualiser les conditions politiques, réglementaires et financières qui permettent la mise en œuvre de « politique de la reconnaissance ». La plainte centrale est ne de pas être reconnus par le principal financeur, d'être des accompagnateurs qui doivent « bidouiller » avec les dispositifs actuels.

Cette plainte fait certes partie de l'habitude dans la relation des associations et des politiques.

Mais nous avons aussi à l'entendre comme indicateur de la difficile conciliation de deux espaces : celui, procédural, du financeur et celui, existentiel de la personne. En effet, si les prescripteurs ne peuvent entendre les deux, il n'y a plus d'espace social. La fonction d'accompagnateur implique de tenir le paradoxe entre deux espaces, celui du technique et celui de l'humanité. L'espace de l'accompagnement est donc un espace paradoxal. Il nécessite une pensée de l'action, une recreation incessante d'ingénieuses trouvailles didactiques.

Il nécessite de tenir deux bouts de la chaîne : être un constructeur de dispositifs, un inventeur de démarches, mais aussi analyser sa pratique.

*Les associations souhaitent donc bien une coopération concrète entre les acteurs de la société civile et ceux qui conduisent les politiques publiques pour négocier et contractualiser les conditions politiques, réglementaires et financières qui permettent la mise en œuvre de « politique de la reconnaissance ».*

---

<sup>42</sup> CAILLE A. (dir.), (2007), *La quête de la reconnaissance nouveau phénomène social total*, Paris, La découverte (coll. bibliothèque du m.a.u.s.s), p. 13

Le problème est que le mode de reconnaissance actuelle invite les associations à formater leur proposition en matière de formation car il ne leur permet pas d'exposer l'intégralité de leur démarche.

Pourtant comme l'exprime **Danièle Demoustier** : « *Ce n'est pas aux financements à définir les formes, il faut œuvrer dans la coopération conflictuelle à ce que les financements s'adaptent aux formes* ». Pour elle, les financements publics doivent être une conséquence de ce que les associations construisent.

#### **4.1. UNE CRITIQUE RAISONNÉE DE L'ACTUEL DISPOSITIF DE RECONNAISSANCE**

---

Pour les associations, il y a une inadéquation entre les propositions institutionnelles d'aide à la formation des bénévoles et la réalité de leurs pratiques.

- Le soutien à la forme « **stage de formation** » est nécessaire mais tout à fait insuffisant ;
- Le CDVA mais aussi d'autres organismes, ne reconnaissent pas, ou pas suffisamment, **les formations autres**. Elles sont peu ou pas financées et, en tout cas ces financements ne couvrent pas les frais réels, d'où le « bricolage » de la transformation des thématiques pour entrer dans les clous des différentes sources de financement, « bricolage » qui éloigne du réel : il faut séparer les ateliers et montrer que ce sont des formations distinctes pour ne pas tomber dans les « colloques », non finançables. Cela est encore plus problématique avec les universités d'été qui regroupent encore plus de modules et de participants ;
- Même s'agissant de la forme du stage classique, **le temps d'ingénierie de formation est très insuffisamment financé**. Il s'agit, pour les acteurs salariés des associations d'accompagner la prise de conscience du besoin de montée en compétence des bénévoles, l'émergence de leur désir d'évolution, puis, en lien avec les responsables de la formation, de construire une offre de formation ajustée aux besoins, capacités et contexte : préparations, carnets d'expériences, négociation d'un cahier des charges, contacts entre Fédérations et associations ; et cela permet en aval de vraiment travailler sur les évaluations pour qu'elles soient réalisées par les individus, formés et formateurs et par les associations dans le cadre de leurs

*Pour les associations, il y a une inadéquation entre les propositions institutionnelles d'aide à la formation des bénévoles et la réalité de leurs pratiques.*

instances de travail (comité de pilotage commission formation etc.) Les financements sur projets ont du mal à intégrer toute la partie « accompagnement » des équipes par les permanents et les collectifs d'animateurs.

- **Le montant de la dotation** fondé sur le triptyque 23 € / 6 jours / 50 participants est totalement inadapté aujourd'hui. C'est le principe fondateur, qui est, certes, commode du point de vue de la gestion, mais empêche de prendre en compte la réalité et la complexité de la formation des bénévoles. Il est nécessaire pour les associations de trouver d'autres financeurs car ce forfait du CDVA n'est plus adapté à la réalité des coûts engendrés par les formations organisées. Les frais de déplacement, d'hébergement, la prise en charge des repas et la location des salles entraînent des coûts beaucoup plus élevés. Nous avons effectué dans le cadre de cette étude une estimation du coût d'une journée de formation des bénévoles. Elle est en moyenne de 250 euros par jour et par bénévole. Cette fourchette constatée dans les comptabilités propose des chiffres largement inférieurs à ceux pratiqués dans d'autres opérations de formation. Pour exemple, il est estimé que le cout de formation d'un stagiaire dans le cadre des formations professionnelles doit être payé à l'organisme de formation la somme forfaitaire légale de 324 euros par personne<sup>43</sup>. Il faudrait, bien entendu, ajouter les frais liés aux transports à l'hébergement.

*Il est estimé que le cout de formation d'un stagiaire dans le cadre des formations professionnelles doit être payé à l'organisme de formation la somme forfaitaire légale de 324 euros.*

En ce sens, le dispositif expérimental mis en place en 2011 au seul niveau national (financement forfaitaire d'une journée à 700€ recouvrant la préparation et l'ensemble des frais de mise en œuvre, pour de 12 à 25 participants) nous paraît une avancée significative. Après analyse et observation, il conviendra dans le temps, de l'actualiser en fonction de son adaptabilité, des réalités et des conséquences financières.

- **Les règles concernant les stages** pouvant aller jusqu'à 6 jours et jusqu'à 50 bénévoles sont irréalistes et obsolètes. La réalité

---

<sup>43</sup> Tarif obligatoire appliqué au 1<sup>er</sup> janvier 2011 pour des formations Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail par exemple. Source syndicat SUD Solidaires

des stages sur le terrain est massivement celle de stages pour 15 à 20 personnes dans des durées de 1 à 2 jours souvent fractionnées.

- **La prise en charge variable et aléatoire de la part du CDVA** est un vrai problème. L'attribution des crédits engendre le fait que, d'une année sur l'autre, un module qui était financé une année ne l'est plus ou ne l'est que partiellement l'année suivante. Difficile, dans ces conditions, de promouvoir une continuité stable sur ce type d'action pourtant indispensable à l'animation du fait associatif.
- **La question du calendrier d'instruction** : il y a un trop fort décalage entre le moment où les dossiers sont proposés et la mise en place de l'action de formation, ce qui pose un problème d'adaptation à la demande locale.

## 4.2. NOUS PROPOSONS

---

**Nous avons observé que la formation, en tant que processus d'acquisition de compétences pour un bénévole associatif, s'alimente à des sources variées et des formes diverses.**

Du stage classique à la participation aux instances telles que le CA, ou les commissions de travail, en passant par les colloques, les Universités d'été, les Universités populaires et les modalités de type « formation-action », sans oublier les processus qualifiants, on a affaire à un ensemble articulé d'éléments de natures diverses qui constituent un agencement dont les pièces se complètent.

Face à cette logique de système, le financement public ne reconnaît qu'une partie du processus : le stage. Il en sélectionne certains tronçons au détriment de la cohérence globale de la démarche. On peut concevoir bien entendu que tout n'est pas formation, que tout n'est pas finançable en tant que tel. Il n'en reste pas moins que les dossiers présentés au titre de la formation de bénévoles se sont singulièrement appauvris par cette disposition restrictive qui enjoint de ne décrire que ce qui correspond au cadre traditionnel du stage.

La présentation de dossiers plus représentatifs de ce qui constitue réellement la formation du bénévole comme ensemble et comme parcours nous paraît donc préférable. Cela permettrait d'argumenter plus globalement et d'aider les instructeurs des dossiers à appréhender plus complètement la logique et les objectifs poursuivis par les associations qui présentent les dossiers.

*Face à cette logique de système, le financement public ne reconnaît qu'une partie du processus : le stage. Il en sélectionne certains tronçons au détriment de la cohérence globale de la démarche. On peut concevoir bien entendu que tout n'est pas formation, que tout n'est pas finançable en tant que tel. Il n'en reste pas moins que les dossiers présentés au titre de la formation de bénévoles se sont singulièrement appauvris par cette disposition restrictive qui enjoint de ne décrire que ce qui correspond au cadre traditionnel du stage*

L'intégration de ce volet de formation plus informel pourrait aussi avoir un intérêt pour les bénévoles, dans le repérage des compétences, aptitudes et capacités acquises et développées dans leur parcours d'engagement. En balayant un spectre plus large de situations et de processus potentiellement formateurs, ils auraient une conscience plus forte des compétences acquises par la vie associative à partir d'une réflexion sur les mécanismes d'apprentissage et leurs multiples incarnations.

### Nous proposons donc :

#### **4.2.1. POUR LES FORMES :**

- **La consolidation** de la forme stage voire son développement à ceux qui n'y ont pas accès ;
- **La reconnaissance** des autres formes décrites dans cette étude : Universités (Populaire, d'été, rurales), colloques, débats, analyses et échanges de pratiques, les formations à dimension internationale ;
- **La prise en compte** dans les dispositifs de formation des « adhérents de base » notamment quand il s'agit de personnes en difficulté et lorsque l'objectif est de leur permettre de relire leur parcours, de prendre la parole, de témoigner, de prendre des responsabilités dans leur environnement ou dans l'association ; c'est une dimension forte de la mise en œuvre de notre action d'éducation populaire ;
- **La prise en compte** dans les nouveaux dispositifs d'une réelle souplesse dans les temps et les effectifs concernés par les actions de formation ;
- **L'élargissement** de la prise en compte des formations liées à la connaissance, à la mise en œuvre du projet associatif et à l'accueil des nouveaux bénévoles ;
- **Le maintien** des dispositifs « études et expérimentation » afin de pouvoir continuer à s'appuyer sur les acquis de ces dispositifs de réflexion et de distance par rapport à l'action.

*Consolider les stages, reconnaître les autres formes de formation, prendre en compte les dispositifs de formation de base, prendre en compte les nouveaux dispositifs, élargir à la formation l'accueil des nouveaux arrivants, maintenir le dispositif « étude expérimentations »...*

#### **4.2.2. AU NIVEAU ADMINISTRATIF :**

##### **S'adapter à la réalité du temps associatif.**

Nous demandons l'adaptation des dossiers par rapport à la réalité, au plus près du « terrain » et de l'instant T, ce qui éviterait les décalages chronologiques entre le moment du dépôt du dossier et le moment de l'action. Pour un grand nombre d'associations, le rythme calendaire se vit en général de septembre à juin. Il est donc difficile de mettre en place des formations dont le financement n'est pas assuré. Cela pose autant de difficultés à celles organisées sur l'année civile.

En effet, les décisions d'attribution ne sont connues qu'en juillet, alors qu'un grand nombre de formations sont déjà engagées et/ou ont été réalisées. Lorsque la décision est connue, si elles ne sont pas financées, l'équilibre financier de l'association est alors en péril.

Cette incertitude permanente ne permet pas de mettre en place sereinement un plan de formation cohérent en temps et en heure. Nous proposons donc que les instructions soient publiées au 1<sup>er</sup> octobre, et que les décisions d'attribution soient données au 31 décembre.

On peut noter également que dans certaines régions, il y a plusieurs sessions d'instruction (deux, voire trois). Ce système permet de prendre en compte réellement la demande ponctuelle et quelques fois soudaine, bien que nécessaire dans le déroulement des actions des associations. Cela permet au système de s'adapter aux demandes des associations au plus près de leurs besoins et leur permet d'agir en temps réels sur leurs objectifs. Seule manque dans ce domaine la réactivité du dispositif.

##### **Articuler le plan national et le plan régional**

La déconcentration du CDVA est dans le principe une excellente nouvelle. Mais elle comporte en elle-même plusieurs risques

- **Transparence et vision globale**

À moins d'une volonté forte la dilution des informations concernant les partenariats régionaux (services déconcentrés, conseil régional, représentations associatives) risque de rendre illisibles les différentes politiques conduites et de masquer des disparités selon les territoires. Cela risque d'être au détriment de l'efficacité associative, ce qui entraînerait une perte de cohérence.

- L'offre et la demande

Une dérive déjà constatée dans certaines régions, consiste à conduire une politique qui, par commodité, financerait l'offre de formation, plutôt que la demande. Cette attitude du soutien de l'offre risque de voir fleurir ici et là des « organismes » de formation des bénévoles, qui proposeront une gamme standard de formations mais qui seront incapables par nature, de sortir de la logique des « stages de trésoriers » ou des « conduites de réunions ». La demande associative en matière de formation est nous l'avons vu dans cette étude, à la fois plus complexe mais essentiellement reliée aux actions conduites sur les territoires.

*Une dérive déjà constatée dans certaines régions, consiste à conduire une politique qui par commodité, financerait l'offre de formation, plutôt que la demande. Cette attitude du soutien de l'offre risque de voir fleurir ici et là des « organismes » de formation des bénévoles, qui proposeront une gamme standard de formations mais qui seront incapables par nature, de sortir de la logique des « stages de trésoriers » ou des « conduites de réunions »*

Les associations qui ont participé à cette étude placent toutes la formation de leurs bénévoles dans la perspective du développement de leurs projets. L'appropriation de l'histoire, des valeurs de chaque association ne peut être que portée par les associations elles-mêmes.

Ce constat est au cœur de tous les diagnostics et de tous les entretiens que nous avons conduits. Les associations comptent sur la formation pour améliorer leur efficacité, nourrir et enrichir leur projet de nouvelles approches et de nouvelles forces. De toute évidence un « organisme de formation des bénévoles » n'a pas la compétence, ni la légitimité pour accompagner ces démarches.

Il ne serait pas souhaitable que la déconcentration du fonds organise et facilite ce que nous considérons comme une dérive.

- Mode de gestion des dossiers

Les associations réaffirment leur attachement à la garantie d'un véritable partenariat avec la puissance publique. Le partenariat suppose des logiques et des attitudes de collaboration (élaborer ensemble) et de cogestion (gérer ensemble). La déconcentration a accentué la dérive sur laquelle nous revenons ci-dessous par une simple gestion administrative de ces dossiers. Plus encore, la tentation semble grande de faire valoir, dans ce domaine aussi, la logique d'appel d'offre sur la « formation des bénévoles ». Ce qui n'aurait aucun sens.

### **S'appuyer à nouveau sur l'expertise associative**

Dans l'appel à projet 2011, pour l'instruction des dossiers la DJEPVA (Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie

associative) fait le choix d'assurer seule cette instruction. Pour mémoire, le décret no 2004-657 du 2 juillet 2004 instituant le CDVA,<sup>44</sup> précise, en principal, qu'il propose les priorités au ministre en charge de la vie associative dans l'attribution aux associations de subventions destinées au financement d'actions de formation des bénévoles. Ce non respect des textes, est encore un signe du recul de la concertation entre acteurs et décision publique qui ne peut qu'inquiéter les associations. L'administration se prive, de ce fait, de l'expertise précieuse que représentait l'examen conjoint par des associatifs chevronnés et par des partenaires d'autres administrations connaissant très bien les associations relevant de leur champ.

Pour que le nouveau fonctionnement ne soit pas une régression qualitative, de nouveaux principes devraient être adoptés :

- des critères d'examen par les services plus clairs et plus transparents qu'auparavant ;
- la possibilité qu'il soit fait appel dans la phase d'instruction, pour des dossiers complexes ou sujets à fortes hésitations, à un avis de quelques membres du CDVA choisis dans les deux collèges et la présentation d'une présynthèse très détaillée après instruction, avec possibilité de lecture de certains dossiers pour qu'un avis complémentaire soit donné.

#### **4.2.3. POUR LE FINANCEMENT :**

##### **Mettre en œuvre le financement de « plan » de formation et de la pluri annualité dans la formation des bénévoles**

L'étude que nous avons conduite fait apparaître que pour les associations un véritable accompagnement de leurs politiques de formation passera par la mise en place du financement de « plans de formation pluriannuels ». Ceux-ci prendraient en considération les formes diverses de formations et leur agencement dans le cadre de Conventions Pluriannuelles d'Objectifs, spécifiquement tournées vers la formation des bénévoles, participant d'un investissement dans le développement du projet de l'association, donc de l'intérêt général.

Il devrait être concevable de développer dans le cadre des CPO un volet « **enrichissement du projet de l'association** » véritable plan de développement de l'association dans lequel la formation des

*Pour que le nouveau fonctionnement ne soit pas une régression qualitative, de nouveaux principes devraient être adoptés : des critères d'examen par les services plus clairs et plus transparents qu'auparavant ; la possibilité qu'il soit fait appel dans la phase d'instruction, pour des dossiers complexes ou sujets à fortes hésitations, à un avis de quelques membres du CDVA choisis dans les deux collèges et la présentation d'une présynthèse très détaillée après instruction, avec possibilité de lecture de certains dossiers pour qu'un avis complémentaire soit donné*

*L'étude que nous avons conduite fait apparaître que pour les associations un véritable accompagnement de leurs politiques de formation passera par la mise en place du financement de « plans de formation pluriannuels ». Ceux-ci prendraient en considération les formes diverses de formations et leur agencement dans le cadre de Conventions Pluriannuelles d'Objectifs, spécifiquement tournées vers la formation des bénévoles*

<sup>44</sup> Cf en annexe

bénévoles de tout échelon (des bénévoles « de base » aux responsables nationaux - objet de notre étude) serait le cœur même de la stratégie de développement de l'association. À nos yeux un tel dispositif permettrait effectivement de mieux maîtriser l'impact de l'investissement public. Considérant que dans les collaborations partenariales, les évaluations se font au fur et à mesure de la conduite des actions, l'utilisation des fonds publics serait ainsi mieux contrôlée.

### La prise en compte de l'ingénierie

Pour l'ingénierie, il s'agit :

- d'avoir les moyens de construire techniquement et politiquement l'offre de formation ;
- d'avoir les moyens, pour les animateurs du projet associatif, d'ancrer dans une proximité vécue avec les équipes de bénévoles, une observation fine de ce qu'elles vivent, des temps d'analyse de leur pratique, l'accompagnement de leur désir d'évolution et de prise de conscience de leur besoins de montée en compétence, mais aussi de la fructification dans la durée ;
- de privilégier une approche construite avec les acteurs de terrain ;
- de prendre en compte l'amont et l'aval du temps de formation ;
- d'obtenir le financement d'une ingénierie spécifique produite par un Mouvement ou plusieurs (fondée sur le volontariat,) sur des thématiques transversales (formation de formateur, l'évaluation, nouvelles pédagogies, contenus, etc....) par année thématique ;
- d'avoir la possibilité de solliciter des crédits d'équipement pédagogique.

### En attendant le financement dans le cadre de CPO de plans pluriannuels, nous proposons les éléments suivants :

- Pour les « génériques » et pour les outils et formations techniques, la durée recevable par matière est au maximum de **12 heures par session** (2 jours) fractionnées par tranche de 2 heures minimum, demi-journée ou journée. S'il s'agit d'un cycle plus approfondi, un programme détaillé heure par heure est exigé. Dans ce cas la durée est au maximum de **24 heures**

*Il faudrait que soit pris en compte : Le financement d'une ingénierie spécifique produite par un Mouvement ou plusieurs (fondée sur le volontariat,) sur des thématiques transversales (formation de formateur, l'évaluation, nouvelles pédagogies, contenus, etc....) par année thématique.*

*par session* (4 jours), et fractionnées par tranches de 2 heures minimum, demi journée ou journée.

- **Pour les « spécifiques » :** Des temps de formation sont organisés par les associations. Chaque association, dans le cadre de son projet et de son développement, a besoin de former ses adhérents à l'acquisition de compétences qui lui sont propres. Cela peut revêtir des formes multiples, des durées particulières, des nombres de participants différents. Ces temps de formation peuvent sortir de l'organisation classique.
- **Pour les Universités Populaires,** colloques, séminaires d'été et autres formes similaires, nous proposons également leur prise en compte. Un nombre important de participants n'est pas incompatible pédagogiquement et, moyennant précision, la demande peut être recevable.

Comme nous le mentionnons plus avant (Cf. page 96), la mise en place d'un forfait journalier de financement de 700€ est une avancée significative. Toutefois, dans le cadre de la déconcentration, il serait nécessaire de l'étendre à l'ensemble du dispositif.

#### **4.2.4. LES CRÉDITS :**

- les crédits dédiés à la formation apparaîtraient dans un programme de la LOLF. Ils seraient évalués et inscrits dans un cadre pluriannuel ;
- le FNDVA serait financé, au-delà de l'abondement direct de l'état sur les actuels crédits du CDVA, par des ressources extrabudgétaires (par un retour aux fonds des paris du PMU, comme à l'origine de la création du FNDVA, par exemple) ;
- une évaluation de la déconcentration, nous paraît indispensable à conduire rapidement, afin d'examiner la façon dont la formation des bénévoles en région est complémentaire de celle qui est proposée au niveau national par les têtes de réseau. Également, une véritable investigation pourrait permettre de travailler sur les associations qui ne sont pas fédérées nationalement et qui, pourtant ont la même conscience de leur rôle dans le paysage de la Démocratie à la française.



## **CONCLUSION :**

---

Notre désir avec cette étude était de répondre à la question :

*Qu'est-ce qui est formateur, à quoi, pour qui, pourquoi et comment, dans les associations nationales aujourd'hui ?*

Notre choix fut de porter un regard depuis les pratiques de formation de quatorze associations ou Mouvements nationaux volontaires pour qui la formation des bénévoles est un axe majeur du projet associatif. La volonté était de nommer et de décrire des pratiques pour les faire connaître. Car la connaissance institutionnelle se résume au format financé, celui dit du « stage » alors que les formes de formation nous paraissaient plus diverses. Et surtout, ces formes nous semblaient agencées entre elles pour créer des dispositifs complexes et réfléchis au service du bénévole, du projet et de la société.

Nous avons donc mis collectivement en questionnement les notions de compétences, d'engagement et de reconnaissance.

Les hypothèses étaient que :

- La formation favorise à la fois l'engagement et la montée en compétences techniques, stratégiques et politiques. Elle est utilisée pour répondre à la fois à la difficulté de renouvellement des responsables, que pour s'adapter à l'évolution des formes de bénévolat.
- La formation est aussi un moment réflexif sur ce qui se vit dans l'engagement associatif. Elle permet au bénévole d'élaborer l'histoire de cet engagement et de trouver les moyens de le poursuivre aussi dans les moments d'expériences difficiles.
- Pourtant, l'inventivité en matière de formation souffre, comme les bénévoles auxquels elle s'adresse, du manque de reconnaissance. Et le type de reconnaissance actuel des pouvoirs publics conduit à formater l'ensemble des formations.

### **Et, nous avons montré que :**

- La tendance à la complexification, la rationalisation et la professionnalisation des associations amène une tension entre la technique et le politique, entre l'utilitarisme et le projet associatif d'émancipation individuelle et collective.
- Les associations essaient de résoudre cette tension en conciliant deux logiques : la logique civique (mettre en place un fonctionnement démocratique transparent, être un lieu de formation et de promotion individuelle et collective) et la logique professionnelle (comment on s'organise efficacement et méthodiquement pour mettre en œuvre le projet).
- le rôle de la formation est la montée en compétence des individus et des groupes. La formation est en effet, certes au service de la personne, mais surtout au service du projet associatif, et de l'intérêt général. La montée en compétence est visée pour le collectif.

### **Ces compétences ont trois dimensions :**

- politique, qui permet au bénévole de s'approprier une connaissance du projet associatif, son histoire, son inscription dans des courants de pensée et de développer son esprit critique, de s'ouvrir à des problématiques nouvelles et de renforcer la pertinence de son action par la suite ;
- stratégique qui permet de se donner des outils et des clés pour identifier les démarches à mettre en œuvre pour conduire les associations dans une perspective de développement ;
- technique qui permet aux porteurs d'une mission d'avoir les connaissances et les savoir faire pour l'accomplir.

### **Nous avons alors montré que :**

- la tendance notamment lié aux modes de financements de la formation a été de développer les formations techniques dans des dynamiques individualisantes. Les associations se sont alors aperçues que derrière la formation du bénévole, l'essentiel est l'accompagnement du projet associatif et qu'il fallait retravailler la dimension politique. Afin de continuer à former des bénévoles engagés au service de l'intérêt général.

Nous avons alors décrit les dispositifs inventés comme moyen de la relation d'accompagnement du bénévole engagé : un agencement de stages, de colloques, d'activité, de participation à la vie démocratiques, de pratiques d'échanges, de temps réflexifs...

Enfin, nous avons rappelé que cet inventivité en matière de formation souffre d'un manque de reconnaissance. Pourtant pour se développer ces formes ont besoin de soutien. Nous avons donc après avoir formulé un inventaire de critiques raisonnées à l'actuel dispositif institutionnel de soutien, fait un ensemble de propositions d'évolutions.

En tout cas, ce travail collectif aura permis de vérifier une conviction : l'association reste un lieu fondamental de l'apprentissage collectif et de la citoyenneté active. Alors, dans le cadre de l'affirmation par l'Union européenne et les instances internationales du « *life long learning* <sup>45</sup> » définit comme : « *toute activité d'apprentissage entreprise à tout moment de la vie, dans le but d'améliorer les connaissances, les qualifications et les compétences, dans une perspective personnelle, civique, sociale et/ou lié à l'emploi* » ; la formation des bénévoles est un moyen de la lutte contre les inégalités sociales et toutes les formes de discrimination voir de la compétitivité, de la croissance et de l'emploi au fond relativement économique ; si on le compare aux coûts des dispositifs de formation professionnelles, de la formation initiale, ou des publics spécifiques.

**LA FORMATION DES BÉNÉVOLES EST DONC UN LEVIER À FORTE VALEUR AJOUTÉE SOCIALE QUI NOUS EN SOMMES SÛR, MÉRITE D'ÊTRE VÉRITABLEMENT SOUTENUE.**

---

<sup>45</sup> La Commission européenne a adopté en 1991 un Livre blanc intitulé "Croissance, compétitivité, emploi - Les défis et les pistes pour entrer dans le XXIe siècle"

Le caractère inter associatif de cette étude fut passionnant à vivre. Il a nécessité l'expression de positionnement de chacune des associations, qu'il a fallu entendre, puis prendre en compte dans une saine confrontation et collaboration. Les constats et besoins formulés sont le fruit d'une analyse collective et d'un dialogue fécond entre représentants d'associations variées qui n'ont pas toujours l'habitude de travailler ensemble et de faire connaître leurs pratiques en dehors de leurs Mouvements. Cependant, pour un chantier aussi vaste que celui d'analyser des pratiques de formation, le travail que nous venons de conduire mériterait pour être exhaustif d'être continué. Il a néanmoins en l'état un mérite : celui de rappeler le rôle central de l'engagement bénévole dans la pertinence de la Vie Associative et la nécessité d'un soutien volontaire à cet engagement pour l'intérêt général. Ce travail a été conduit dans un esprit d'ouverture et de collaboration qu'il faut poursuivre. Nous sommes donc prêts à le prolonger aussi avec les institutions, l'administration centrale, les services déconcentrés de l'État et les élus en Région.

Nous souhaitons ardemment que « l'administration » de la Vie Associative ne soit pas seulement le fait de circulaires et de décrets mais procède d'un réel partenariat. Ce partenariat est exigeant mais reste une forme de travail à favoriser car elle permet de formuler des propositions qui prennent en compte les véritables enjeux de la Vie Associative

*Le travail que nous venons de conduire mériterait pour être exhaustif d'être continué. Il a néanmoins en l'état un mérite : celui de rappeler le rôle central de l'engagement bénévole dans la pertinence de la Vie Associative et la nécessité d'un soutien volontaire à cet engagement pour l'intérêt général*

*Nous souhaitons ardemment que « l'administration » de la Vie Associative ne soit pas seulement le fait de circulaires et de décrets mais procède d'un réel partenariat. Ce partenariat est exigeant mais reste une forme de travail à favoriser car elle permet de formuler des propositions qui prennent en compte les véritables enjeux de la Vie Associative.*

## 5. BIBLIOGRAPHIE

---

- CAILLE A. (dir.), (2007), *La quête de la reconnaissance nouveau phénomène social total*, Paris, La découverte (coll. bibliothèque du m.a.u.s.s), 300 p.
- ELIAS, N. (1993), *Engagement et Distanciation*, Paris, PUF
- HERREROS G. (2002), *Pour une sociologie d'intervention*, Ramonville, Edition érès, (coll. Sociologie clinique ») 219 p.
- HONNETH A. (2006), *La société du mépris Vers une nouvelle Théorie critique*, Paris, La découverte, 325 p.
- HONNETH A. (2000) *La lutte pour la reconnaissance ?* Paris, Cerf
- ION J. (dir.), (2000). *La Fin des militants ?* Saint Etienne. PUSE.
- ION J. (1998), *Le travail social au singulier La fin du travail social 2ème édition*, Paris, Dunod (coll. « Action sociale »), 139 p.
- LYET P, *L'organisation du bénévolat caritatif*, L'Harmattan, paris.

### Articles

- « *Les bénévoles et leur formation : changeons de regard !* », Juris association 424-15, septembre 2010
- « *La formation des responsables associatifs, une question spécifique ?* » Evelyne Déret, Stéphanie Tarhi et Dominique Thierry,
- DEMOUSTIER D « *Les associations et leurs partenaires publics Anciens enjeux, nouvelles attentes* » n° 121 Informations sociales
- DEMOUSTIER D : « *Le bénévolat du militantisme au volontariat* » in rfas n° 4 - 2002
- BARTHELEMY M : « *Associations : un nouvel âge de la participation ?*, » Paris, Presses de Sciences Po, 2000,

### Rapport d'étude

- Rapport Viveret, « *Reconsidérer la richesse* », l'aube nord, 2003
- Rapport Schwartz, « *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes en difficulté* », la documentation française, 1981
- Rapport Morange, « *Gouvernance et financement des structures associative* », rapport d'information n°1134, ass.nat ; voir JA n°387/2008, p. et p.8

- **Rencontres pour l'avenir de l'éducation populaire** les 5 et 6 novembre 1998 la Sorbonne La démocratie comment ça marche ? Éditions Ellébore 1999
- **Vie associative : 16 millions d'adhérents en 2008**, Insee Première n° 1327, Insee, décembre 2010.
- **La situation du bénévolat en France en 2010**, Enquête France Bénévolat - Ifop - Crédit mutuel - septembre 2010.
- **Rapport du groupe de travail « connaissance des associations »** Conseil national de l'information statistique Décembre 2010
- **Stéphanie Rizet, Rapport intermédiaire étude CPCA VAE 2010**

# ANNEXES

## II. LES OUTILS DE RECUEIL DES DONNÉES

La fiche d'identité de l'association :

Elle s'intéresse au macro.

Elle comprend les questions :

- Qui sont les bénévoles ?
- Pourquoi votre association a une politique de formation ?
- Comment est-elle mise en place ?
- Indiquez votre estimation du coût réel d'une journée de formation d'un bénévole
- Dans cette fiche, les chiffres sont cités. Notamment pour la partie qui sont les bénévoles ? ».

**Un questionnaire en deux parties :**

Le questionnaire est un guide centré sur les pratiques. Il est précis : nous sommes partis du postulat « Si on veut tout, faut tout mettre ». Les questions couvrent l'amont (par qui ? avec qui ?) le pendant (déroulement pédagogie) et l'aval (résultat, évaluation). Pour pouvoir étudier les marges : il ne se résume pas à des questions liées à la forme stage des politiques de formation. Il intègre aussi des questions sur les formes abandonnées, celle modifiées et celle à inventer. Il est composé en deux temps :

- **Une première partie générale** porte sur les politiques de formation conduites par les associations nationales
- **Une deuxième partie centrée** sur des expériences subjectivement choisies par l'enquêteur sur des critères liés à notre problématique. Ce choix se porte sur trois ou quatre expériences par structure, soit une cinquantaine d'expériences. La deuxième partie du questionnaire permet de les décrire de manière précise, de les décortiquer.

### 1. La première partie du questionnaire

- Quels sont les formes, les espaces de formation ?
- Qu'est-ce qui est formateur pour le bénévole dans l'association ?
- Où, par qui, comment, s'élabore l'offre de formation ?
- A quoi vise-t-elle ?
- Dans ces espaces, qu'est-ce qui est en jeu pour la personne ?
- Dans ces espaces, qu'est-ce qui est en jeu pour l'organisation ?
- Qu'est-ce qui est en jeu pour la société ?

- Avez-vous des formations organisées avec d'autres ? Et pourquoi ? Et comment ?
- Comment faites vous évoluer l'offre globale de formation ?
- Comment est-elle évaluée ?
- Quelles sont les formes que vous n'arrivez pas à faire financer ? Ou pour lesquelles vous avez eu des refus de financement ?
- Quelles sont les formes que vous avez abandonnées avec regret ? Et pourquoi ?
- Y a-t-il des demandes auxquelles vous ne parvenez pas à répondre ? Et pourquoi ?

## 2. La seconde partie du questionnaire

Elle permet d'interroger les actions choisies par les associations comme des actions représentatives d'une démarche spécifique. La grille de questionnement est la suivante.

- A qui s'adresse le dispositif ?
- Quelle forme prend-il ?
- Qui vient ?
- Qui est responsable ?
- Qui intervient ?
- Comment sont choisis les intervenants ?
- Cela se passe où ?
- Comment sont définis les objectifs ?
- Qui les a définis ?
- Le dispositif est-il un moyen au service de la personne ? Comment ?
- Du projet associatif ? Comment ?
- De la société ? Comment ?
- Quelles sont les méthodes employées ?
- Ce dispositif porte-t-il plutôt sur le sens de l'action et/ou est-il technique ?
- S'inscrit-il dans une logique de parcours, d'accompagnement au long court ? Lequel ?
- Est-il articulé à d'autres dispositifs pour le bénévole ? Pour l'organisation ?
- Comment est-il financé ?
- Ce financement a-t-il des contraintes, lesquelles ?
- Quelles ont été les difficultés rencontrées ?
- Comment et par qui l'action est-elle évaluée ?

### III. LES ENTRETIENS DE BÉNÉVOLES

Nous avons utilisé des techniques d'entretien qualitatif semi directif enregistré.

**Un rappel :** il y a différentes figures de bénévoles, donc différents modes d'engagement. L'engagement est un itinéraire ou un parcours dans l'idée de fidéliser une « équipe » de bénévoles. Le besoin des associations est de transformer le bénévole en militant du projet associatif. Il faut aller donc analyser les différents moments de cette « transformation ». Cette notion de parcours d'engagement est à mettre en relation avec l'idée de trajectoire sociale. Nous allons donc chercher à comprendre comment le bénévole a pu passer des étapes et si la formation joue un rôle.

Qu'est-ce qui a été formateur pour vous dans la vie associative ? Si nous comprenons ce qui a permis de devenir plus compétent (techniquement et politiquement), cela donnera des appuis à l'organisation des dispositifs de formation

Rappel : dans le questionnaire pour les associations, on a distingué ce qui relève de :

- Se former pour soi
- Pour le projet associatif
- Pour la société

Les entretiens vont amener les gens à s'exprimer sur leurs parcours, sur la compréhension de leur engagement pour eux-mêmes, au service du projet, au service de la société.

Pour l'exprimer simplement, la question centrale est :

***VOUS ÊTES PASSÉ PAR LA BOITE « FORMATION ASSOCIATIVE » VOUS EN ÊTES SORTIS COMMENT ? (DOUTES, CONVICTIONS, COMPÉTENCES...). EN D'AUTRES TERMES, QU'EST-CE QUE ÇA A FAIT CHANGER POUR VOUS ?***

#### B. LE GUIDE D'ENTRETIEN :

Le guide d'entretien prévoit les deux, trois grands thèmes à aborder lors de l'entrevue, et leurs sous-thèmes éventuels. Il prévoit leur ordre d'apparition et pour chacun des grands thèmes une question ouverte introductive.

Au début, les questions sont plutôt soit générales demandant une relative longue explication par la personne enquêtée. Ensuite les questions se font plus pointues. C'est le "modèle de l'entonnoir" avec une question générale au départ pour finir avec une ou des question(s) fermée(s) portant sur des points bien précis

Le guide d'entretien permet une meilleure maîtrise de l'entretien.

Si vous avez le guide d'entretien à portée de main le jour de l'entretien, il est préférable qu'il soit mémorisé pour respecter au mieux l'expression libre de la personne interrogée. Il est ainsi possible que le grand thème 3 prévu dans le guide passe en 2 au cours de l'entretien. C'est une souplesse qui distingue l'entretien du questionnaire. C'est aussi tout l'art et la difficulté de l'entretien semi-directif, qui donne à un travail maîtrisé et préparé l'impression de spontanéité.

### **C. QUELQUES PRINCIPES D'USAGE :**

- - La première question : on ne va pas démarrer sur des questions fermées (quel est votre âge, profession, nombre d'enfants...) qui risquent de donner un "ton mitraillette" à la discussion. Nous réserverons ces questions pour la fin de l'entretien.
- - La répétition d'une question est permise dans l'entretien :
- - Si vous avez le sentiment qu'un thème a été moins bien développé ou mal interprété par l'enquêté, il est possible de revenir à nouveau sur ce thème au cours de l'entretien.
- - La relance quand l'enquêté est peu prolixe :
  - Répéter la dernière phrase de l'enquêté sous forme interrogative.
  - Relancer les propos de l'enquêté en répondant « *oui (...)* » suivi d'un silence.

L'entretien sera retranscrit mot à mot dans sa totalité puisqu'il a été enregistré avec accord du participant.

### **D. LA TRAME :**

Les thématiques à aborder : les raisons de l'engagement, son évolution, l'apprentissage par la vie associative, Le rôle de la formation dans l'engagement...

### **E. L'ENGAGEMENT :**

En ouverture :

- Quand, comment et pourquoi êtes-vous arrivé à la place que vous occupez dans l'association ?
- Qu'est-ce qui a déterminé votre engagement (volet « histoire ») ? Pourquoi avez-vous poussé la porte ? Comment êtes-vous arrivé là ?
- concrètement, quelle est votre place dans l'association ? Que faites-vous ?
- Qu'apportez-vous à l'association ?
- Comment et où avez-vous acquis ce que vous apportez ?
- Qu'est ce qui vous soutient dans cet engagement ?

#### **IV. APPRENDRE PAR LA VIE ASSOCIATIVE ?**

- Qu'apprenez-vous dans, par la vie associative ? Comment ?

#### **V. LA FORMATION**

- Vous participez à des formations associative formelles, lesquelles ? pour quelles raisons ? Qu'est ce qui a favorisé votre entrée en formation ?
- Vous diriez que vous former vous sert à...
- N'y a-t-il que des avantages à se former ?
- L'offre de formation vous paraît-elle adaptée ? à vos contraintes, vos nécessités ?
- Avez-vous des désirs de formation pour lesquels, il n'y a pas d'offre associative ? Avez-vous des propositions ?
- La formation a-t-elle eu un impact ailleurs que dans votre vie associative ?

## VI. LISTE DES FORMATIONS ÉTUDIÉES

1. Les Universités Populaires de Parents
2. « Les clés du parfait bénévole parent »
3. « Accompagnement des associations gérant des établissements d'accueil de jeunes Enfants sur le département du Finistère »
4. Formation à la stratégie de recherche de financements
5. Week-end de formation Prévention des risques
6. Formation « Bénévolat et Compétences »
7. Le séminaire d'été 2010.
8. Université Populaire Quart Monde Ile de France.
9. « Apprendre à penser et agir ensemble »
10. Formation commune en Rhône-Alpes en 2009.
11. Le passeport formation
12. Les universités rurales
13. Le séminaire Président
14. Le stage acteur
15. Le séminaire présidents/directeurs
16. Stage de formation d'animateurs de chantiers de bénévoles sur monument historique
17. La Formation d'Animateur Militant de l'Éducation Populaire ;
18. La journée d'accueil des nouveaux ;
19. La politique de formation de Culture et Liberté Nord
20. Les actions « courants d'art »
21. L'Université rurale itinérante sur les politiques jeunesse à l'épreuve des territoires
22. Passeport formation
23. La formation Amis-relais
24. « Devenir accueillant & formateur des bénévoles de communautés Emmaüs »
25. La coresponsabilité Bureau/Responsables : comment la comprendre ? Comment la vivre ?
26. Formation au Mouvement
27. Formation à l'accueil et intégration des nouveaux bénévoles
28. Formation des administrateurs et futurs administrateurs
29. Formation à la coresponsabilité Président/Responsable
30. Formation des équipes régionales
31. Formation des Administrateurs et Futurs Administrateurs du Mouvement Emmaüs
32. Administrer et animer une association 1901 « Communauté Emmaüs » Au service du Projet et des valeurs du Mouvement

33. La Préparation à l'Assemblée Générale Nationale
34. L'Assemblée Générale Nationale
35. Le Collectif animateur
36. La formation d'automne
37. Temps spécifique sur le rôle de chacun au sein d'une instance
38. Formations au sein de l'équipe régionale Limousin (instance du MRJC Limousin)
39. Le Camp Neige
40. La vie d'équipe !
41. La formation des personnes relais de formation
42. Le parcours d'intégration et de formation des nouveaux membres de bureau et Nouveaux cadres (90 personnes par an) parcours de formation obligatoire.
43. Formations Départ à l'Étranger (FDE)
44. Parcours de formation des Responsables de Groupe
45. Stage 1
46. « Cycle de formation des bénévoles ».
47. « Les cafés rencontres »,

## VII. LES SITES

- Secours Catholique : <http://www.secours-catholique.org>
- **Fédération** des Centre Sociaux et Socioculturels de France : <http://www.centres-sociaux.fr/>
- Culture et Liberté : <http://www.culture-et-liberte.asso.fr/>
- Association des Scouts et Guides de France : <http://www.sgdf.fr/>
- Peuple et Culture : <http://peuple-et-culture.org>
- ATD Quart Monde : <http://www.ATD-quartmonde.fr/>
- Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne : <http://www.mrjc.org/>
- Ligue de l'Enseignement : <http://www.laligue.org/>
- Comité National de Liaison des Régies de Quartier : <http://www.cnlrq.org/>
- Association des Collectifs Enfants Parents Professionnels : <http://www.acepp.asso.fr/>
- Emmaüs France : <http://www.emmaus-france.org/>
- **Confédération Nationale** des Foyers Ruraux : <http://www.fnfr.org/>
- Animafac : <http://www.animafac.net>
- **Coordination** des **Fédérations** et **Associations** de Culture et de Communication : [www.cofac.asso.fr](http://www.cofac.asso.fr)

## VIII. LE COMITÉ OPÉRATIONNEL

### A. LES ENQUÊTEURS

- Anne Meyer de Culture et Liberté ;
- Catherine Beaumont de Peuple et Culture ;
- Carolle Khouider de la Confédération Nationale des Foyers Ruraux
- Chloé Secher et Isabelle Renouf de la Coordination des Fédérations et Associations de Culture et de Communication ;
- Coline Vanneroy d'Animafac ;
- Françoise Brochet de l'Association des Collectifs Enfants Parents Professionnels ;
- Françoise Clause d'Emmaüs France ;
- Marie Mardon du Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne ;
- Maude Hatano du Comité National de Liaison des Régies de Quartier ;
- Alain Manac'h Chargé d'étude ;
- Denis Lucas de la Ligue de l'Enseignement
- Jean Marc Boisselier du Secours Catholique ;
- Jean-Marie Laurent de la Fédération des Centre Sociaux et Socioculturels de France ;
- Nicolas Koster de l'Association des Scouts et Guides de France
- Philippe Davienne d'ATD Quart Monde ;
- Vincent Macquart Chargé d'étude.

### B. LES PERSONNES RESSOURCES

- Jacqueline Mengin de la Fonda ;
- Jean-François Canto Fonda Membre associatif du CDVA
- Jean-Claude Bordereau de l'UNIOPSS.

# IX. LE DECRET QUI INSTALLE LE CDVA

6 juillet 2004

JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Texte 15 sur 61

## Décrets, arrêtés, circulaires

### TEXTES GÉNÉRAUX

#### MINISTÈRE DE LA JEUNESSE, DES SPORTS ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

##### Décret n° 2004-657 du 2 juillet 2004 instituant un conseil du développement de la vie associative

NOR: MJSK0470061D

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de la jeunesse, des sports et de la vie associative,

Vu l'article 39 de la loi de finances pour 2004 (n° 2003-1311 du 30 décembre 2003) ;

Vu le décret n° 2003-1100 du 20 novembre 2003 relatif au Conseil national de la vie associative,

Décète :

**Art. 1<sup>er</sup>.** – Il est institué auprès du ministre en charge de la vie associative un conseil du développement de la vie associative. Ce conseil a pour mission :

1° De proposer les priorités au ministre en charge de la vie associative dans l'attribution aux associations de subventions destinées :

a) A titre principal au financement d'actions de formation tournées vers la conduite du projet associatif, au bénéfice des bénévoles responsables élus, responsables d'activités ou adhérents ;

b) A titre complémentaire à la réalisation d'études ou d'expérimentations de nature à contribuer à une meilleure connaissance de la vie associative et à son développement ;

2° D'instruire les demandes de subvention présentées au niveau national par les associations en vue de la réalisation de projets dans les domaines énumérés au 1° ci-dessus et de donner un avis sur ces demandes.

Il est consulté sur les modalités de la déconcentration. Il participe à son évaluation, notamment dans le cadre d'un compte rendu synthétique des résultats de la déconcentration élaboré chaque année.

**Art. 2.** – Le conseil du développement de la vie associative est présidé par le ministre en charge de la vie associative ou son représentant. Il comprend :

1° Le délégué interministériel à l'innovation sociale et à l'économie sociale ou son représentant ;

2° Un représentant désigné par chacun des neuf ministres suivants : le ministre chargé des affaires sociales, le ministre chargé de l'éducation nationale, le ministre chargé de l'intérieur, le ministre chargé de la culture, le ministre chargé de l'agriculture, le ministre chargé de l'environnement, le ministre chargé de la ville, le ministre chargé de la jeunesse et des sports et le ministre chargé du tourisme ;

3° Huit représentants associatifs et leurs suppléants nommés pour une durée de trois ans renouvelable sur proposition de la conférence permanente des coordinations associatives. Les suppléants ne siègent qu'en l'absence des titulaires. En cas de décès, démission ou si le titulaire n'occupe plus les fonctions en raison desquelles il a été désigné, il est remplacé par son suppléant pour la durée du mandat restant à courir ;

4° Trois personnalités qualifiées nommées pour une durée de trois ans renouvelable sur proposition du Conseil national de la vie associative. En cas de décès, démission ou si le titulaire n'occupe plus les fonctions en raison desquelles il a été désigné, il est remplacé par une nouvelle personne qualifiée pour la durée du mandat restant à courir.

**Art. 3.** – Les fonctions de membre du conseil du développement de la vie associative sont exercées à titre gratuit. Seuls les frais de déplacement peuvent faire l'objet d'un remboursement.

**Art. 4.** – Le conseil du développement de la vie associative se réunit au moins deux fois par an sur convocation de son président. Les avis sont rendus à la majorité des membres présents. En cas de partage des voix, la voix du président est prépondérante.

**Art. 5.** – Le décret n° 2000-202 du 3 mars 2000 relatif au Fonds national pour le développement de la vie associative et portant création de son conseil de gestion est abrogé.

**Art. 6.** – Le ministre de la jeunesse, des sports et de la vie associative est chargé de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 2 juillet 2004.

JEAN-PIERRE RAFFARIN

Par le Premier ministre :

*Le ministre de la jeunesse, des sports  
et de la vie associative,*  
JEAN-FRANÇOIS LAMOUR

## X. SUPPLEMENT

Après quatre années d'expérimentation de la déconcentration dans trois régions, le CDVA est maintenant déconcentré sur l'ensemble du territoire. Il serait intéressant comme nous l'avons évoqué dans cette étude qu'une réelle évaluation soit faite de cette déconcentration.

Rappelons qu'il y avait deux souhaits formulés par la CPCA, pour que cette déconcentration soit satisfaisante et donc validée par les associations. Le degré de confiance et de volonté collaborative de l'État vis-à-vis des associations ne nous permet pas en effet de parler d'autres choses que de « souhaits ». Nous aurions pu parler de règles communes. Mais...

Le premier souhait portait sur le fait que l'abondement de l'État devait être suivi à parité par l'abondement des régions. C'est-à-dire que pour un Euro investi par l'État pour la formation des bénévoles il devait y avoir un Euro investi par la structure régionale. Ce qui d'une certaine manière doublait l'aide publique sur la formation des bénévoles.

Le second souhait était celui du maintien de la gestion paritaire, voire d'évoluer vers la co gestion des fonds, par une sorte de triangle de concertation et de décision : les associations, l'État et le Conseil régional.

Il nous semble tout à fait légitime que les associations connaissent aujourd'hui ce qu'il en est de ces « souhaits ». Nos intuitions et les remontées que nous possédons des associations régionales ne sont pas très encourageantes. Il est plutôt vraisemblable que les associations n'aient pas été entendues, et qu'elles n'ont pas pu construire de partenariat réel sur ces questions, il est vrai, très difficile à organiser.

Nous souhaiterions - encore le domaine des souhaits - que cette évaluation soit conduite et si possible de manière paritaire et inter associative. Les deux rencontres que nous relatons ci-dessous pourraient être les prémices d'un travail national dans ce sens.



## XI. INTERVIEW DE LELA BENCHARIF

ELUE RÉGIONALE EN CHARGE DE LA VIE ASSOCIATIVE ET DE L'ÉDUCATION POPULAIRE

*Question : Vous êtes élue au Conseil Régional Rhône Alpes, Vice présidente à la vie associative et à l'éducation populaire. Vous même avez un parcours associatif déterminant. Pouvez-vous nous en dire quelques mots.*

Lela Bencharif : Je viens de l'éducation populaire non formatée, c'est-à-dire que j'ai baignée dans l'éducation populaire sans avoir suivi le cursus professionnel ou militant traditionnel. J'ai, dans mon expérience de militante, de bénévole associative, une approche qui s'inscrit bien dans une démarche l'éducation citoyenne. C'est tout un parcours d'expériences de la citoyenneté qui s'est construit au fil des années et il a fabriqué ma conscience politique. C'est à l'adolescence, que j'ai découvert la militance associative, l'engagement ; quand à 16 ans, en 1983 notamment... vous participez à la marche pour l'égalité et contre le racisme ; une action où l'on s'embarque sans savoir jusqu'où elle va vous mener : vous êtes réellement pris dans une démarche d'engagement, de formation citoyenne. J'étais alors membre de l'association le GRAIN à St-Etienne, et qui partageait ses locaux avec le mouvement anti-apartheid. Je l'ai compris plus tard, ces associations ont été pour moi une vraie école de l'engagement, de la résistance. Surtout quand vous êtes adolescente, c'est une chance extraordinaire que d'être dans une structure associative parce que c'est une façon de découvrir le monde, et d'être accompagnée par des militants associatifs de l'éducation populaire. Une chance de le découvrir avec des militants qui vous transmettent finalement le sens de l'engagement. Et quand quelques années plus tard vous vous retrouvez à ATD Quart Monde, participant à la marche contre la pauvreté, c'est plus qu'une manifestation, c'est une présence/expérience individuelle, et une présence collective dans l'espace public. Pour moi ces expériences fortes ont toutes été un terrain de formation à l'action publique, politique mais surtout un travail de conscientisation, de compréhension du monde, de ses tensions. Pourtant professionnellement j'ai un parcours un peu « autoroute », des années de fac en géographie jusqu'à la thèse ; ce qui m'a permis de travailler ce qu'on appelle « des sujets de sociétés » c'est-à-dire les questions sociales vives. Je me définis volontiers comme une « chercheuse engagée ». Mais en dehors de ce parcours académique il y a tout autant de formation hors de l'université. Déjà hors des murs du lycée, je me positionnais, je me « politisais », je participais à des débats publics, étudiante, je défilais encore contre la réforme de Devaquet, pour le démantèlement des missiles nucléaires etc....

Étudiante, j'avais toujours un pied à l'université et un pied dans des associations, des structures de l'éducation populaire. En 1989, alors que j'étais étudiante, et toujours membre du GRAIN, nous avons monté une liste aux municipales avec les militants de l'association. On avait intitulé cette liste « pour une citoyenneté active » (j'étais tête de liste). C'est là sans doute ma première implication forte en tant que bénévole associative au service d'un projet citoyen et collectif, et qui voulait fêter à sa manière le bicentenaire de la révolution française.

**Question : l'éducation populaire... est ce que cela veut dire qu'il y a un processus de formation que vous vivez et qui permet une certaine « conscience de la citoyenneté » ?**

Lela Bencharif : Oui un processus de formation et d'auto-formation qu'on définit comme tel à posteriori, et cela s'appelle l'émancipation citoyenne. C'est une découverte du monde et l'éveil à des valeurs fondées sur l'expérience de tout un chacun. Ce n'est pas une mince affaire pour chacun d'entre nous, que d'être confronté à l'autre, au collectif, à la réalité, la complexité du monde social. Ouverture au monde nécessaire quand le votre est basé sur un système de valeurs, de références traditionnelles et qu'il vous faut mieux le saisir pour s'en affranchir. Je suis persuadée que le choix d'être bénévole n'est pas dû au hasard, et quelles que soient les raisons qui vous motivent, même celles de vous donner bonne conscience ! C'est une forme de « don » qui construit progressivement « l'être bénévole », en sachant qu'il y a de nombreuses façons d'être bénévole, et de pratiquer le bénévolat. Je reste persuadée que personne n'en sort indemne quel que soit l'âge, ou le degré d'implication et de proximité avec le projet politique de l'association, je suis persuadée qu'il se fabrique quelque chose dans la construction citoyenne de l'individu, quelque chose de précieux pour la « conscience de soi » et utile pour l'acte d'engagement. Et j'aime bien cette idée d'économie du don au service d'un projet collectif.

**Question : Vous êtes élue depuis un an au Conseil régional et vice présidente en charge de la Vie associative et de l'éducation populaire. Quel diagnostic portez vous sur ce qui a été fait auparavant sur la formation des bénévoles ?**

Lela Bencharif : Quand on a pris les dossiers de la vie associative, dans le cadre de cette délégation dont j'ai la charge, nous avons constaté que la formation des bénévoles était portée haut et fort dans le cadre de notre politique régionale. Il y a là une question légitime et qui sert l'intérêt général. la Région soutient l' offre de formation à destination des bénévoles avec un collectif d'associations qui a la responsabilité de définir cette offre en tenant compte au mieux des attentes et des besoins des acteurs associatifs. Ce sont surtout des formations juridico technico administratives auxquelles s'ajoutent des formations dites « citoyennes ».... Mais je crois nécessaire de ne pas cliver ces deux approches formatives : il nous faut revisiter ces contenus dans une démarche plus qualitative.

### **Question : C'est-à-dire**

Lela Bencharif : Il me semble qu'on n'a pas suffisamment interrogé le contenu des formations et qu'on ne s'intéresse pas suffisamment à la démarche forte de l'engagement des bénévoles dont je parlais tout à l'heure, démarche qui évolue nécessairement. En quelque sorte on a peut être trop technicisé la formation des bénévoles. Certes on a besoin d'une formation à Excel, aux logiciels libres etc. mais comment est-ce que cela impacte le projet associatif ? En quoi est-ce que cela aide les bénévoles dans leurs actes d'engagement ? Il nous faudrait revenir davantage sur la question du sens de l'engagement, de l'émancipation, des contextes qui agitent le vouloir et le pouvoir agir, mais aussi de ses modalités de mise en œuvre. On devrait commencer une formation par la question de savoir « *comment je prends place... pourquoi j'ai pris place, pourquoi j'ai pris cette place dans la société, dans l'association à un moment donné ?* ». Autant de questions qui nous obligent à mieux saisir ce qui nous motive à faire du collectif. C'est à partir de ce questionnement que nous pouvons, par la suite, décliner des modules, des approches de formation qui recouvrent d'abord le champ de l'éducation non formelle.

### **Question : Comment la puissance publique, un Conseil Régional peut accompagner ces pratiques qui nous éloignent de la formule « cours à des bénévoles » ? , On est plutôt dans la démarche des Universités populaires... dans l'échange ?**

Lela Bencharif : Il faut d'abord réaffirmer un principe politique : oui, il nous faut soutenir plus que jamais la formation des bénévoles associatifs et admettre que le monde associatif revendique plus que jamais d'être reconnu comme un acteur de l'éducation non formelle. Il est impératif d'échanger avec les acteurs de la formation, pour qu'ils puissent revisiter leur(s) approche(s). Je souhaite que dans le cadre de ma délégation, nous puissions conduire cette réflexion collective qui réunirait la diversité des acteurs associatifs et notamment des dirigeants. Qu'on s'embarque ensemble et qu'on se coltine cette réflexion collectivement : repenser une politique régionale ne se limite pas à définir une ligne budgétaire, l'enjeu est de définir des choix, des orientations majeures qui tiennent compte des évolutions sociétales. Cela m'intéresse de savoir comment et pourquoi dans une société en crise, l'engagement tient tête à ce qui nous fait pleurer tous les jours ! Il y a un contexte « favorable » qui nous permette de se réapproprier la question du contre-pouvoir démocratique ; c'est la le fondement de l'éducation citoyenne et populaire. C'est au cœur de ma démarche politique.

Dans le cadre de notre politique régionale, la dimension formation et accompagnement des bénévoles sera réinterrogée dans son contenu et ses objectifs, et cela au service du développement des projets associatifs.

Je souhaite que l'on se donne les moyens d'ouvrir ces formations aux acteurs associatifs « pluri-catégoriels » (bénévoles, salariés, dirigeants associatifs -y

compris des têtes de réseau.) Je suis convaincue qu'il y a plusieurs formes de formation à expérimenter, à mettre en place et qui nous obligeront à un moment donné à croiser les publics. Qu'on retricote tout cela pour grossir le trait je dirai : qu'on ne fasse pas que des maths... mais du français ou plutôt de la philosophie !

Je souhaite aussi qu'on aille davantage vers des formations plus transversales, et pluridisciplinaires : embrasser la diversité des enjeux sociaux, éducatifs, environnementaux, etc. dans un cadre de réflexion ou de formation-action résolument participatif et interactif. Cela oblige à revisiter jusqu'à la posture du formateur, car nous ne sommes pas dans une simple relation à l'apprenant ; c'est l'expérience elle-même de l'apprenant qui est l'objet de la formation. L'objectif vise aussi à mieux ancrer les associations dans les réalités économiques et sociales des territoires. Enfin, le cadre spécifique de la formation des acteurs associatifs « corps mouvant » doit s'inscrire dans une dynamique de formation-action visant à valoriser l'acte d'engagement, renouveler des pratiques, initier de nouvelles démarches, de propositions (exemple : reconnaissance des formes de bénévolat actives dans le secteur associatif) qui émergent du terrain (initiatives citoyennes...) et du pouvoir agir des citoyens.

*Propos recueillis par Alain Manac'h*

## XII. INTERVIEW DE LUDOVIC COUPIN

TECHNICIEN DU CONSEIL RÉGIONAL NORD PAS DE CALAIS

À LA DIRECTION DE LA FORMATION PERMANENTE

**Question : Vous êtes en charge au Conseil Régional du Nord Pas de Calais du dispositif d'Accompagnement et de Développement de la Vie Associative (ADVA)<sup>46</sup> à ce titre vous instruisez les dossiers déposés par les associations.**

**Ludovic Coupin :** Il faut rappeler qu'historiquement la région a depuis quinze ans une politique d'aide au tissu associatif notamment dans sa composante « éducation populaire ». Le Nord Pas de Calais a un tissu associatif dense, fort et bien organisé, mais vieillissant. Le partenariat entre la région et les associations a permis de travailler à la rédaction d'une charte d'engagements réciproques en 2006 qui balaye bien ce qu'est le mouvement associatif, ce qu'est l'éducation populaire, ce qu'est la formation et elle a redonné un cadre. C'est en quelque sorte le chapeau sous lequel s'articule l'ensemble des dispositifs.

Mais elle n'a pas remis en cause les dispositifs antérieurs qui ont continué leur chemin sans avoir été revisités. Par exemple nous aurions aimé travailler sur plusieurs années, avec contrat d'objectifs pour les associations mais l'ADVA est un dispositif d'appel à projets et en partenariat avec l'État. Nous sommes donc tenus à un certain nombre de choses...

**Question : Quelle est la valeur ajoutée de l'ADVA ?**

**Ludovic Coupin :** Elle couvre des champs qui ne sont pas couverts par les dispositifs d'État par exemple le soutien aux têtes de réseaux (axe 4). Sur les formations générales (axe 1) nous intervenons plus sur l'aide des organismes de formation qui ont un agrément DIRECCTE<sup>47</sup> avec le parti pris d'aider les

<sup>46</sup> Voir le tableau de présentation du dispositif ADVA en encadré.

<sup>47</sup> Il s'agit d'une autorisation délivrée par le préfet de département qui permet à un organisme d'exercer une ou plusieurs activités.

### **La Formation des bénévoles au travers du dispositif d'Accompagnement et Développement de la Vie Associative (ADVA) dans la Région nord Pas de Calais**

L'état et la Région articulent depuis 2003 leurs moyens financiers et humains pour définir et mettre en œuvre un cadre d'intervention commun auprès des associations.

Cette initiative s'est appuyée sur la déconcentration du Fonds National pour le Développement de la Vie Associative (FNDA), expérimentale en région Nord Pas-de-Calais jusqu'en 2008.

Deux objectifs généraux et quatre axes d'intervention :

#### **Accompagner la qualification des bénévoles, un objectif prioritaire**

- **axe 1 :** formations génériques et transversales, animées par des associations disposant d'un numéro d'identification donné par la DIRECCTE
- **axe 2 :** formations des bénévoles liées à l'évolution du projet associatif, portées par des associations non agréées par la DIRECCTE, et hors du champ sportif.

organismes de formation de type associatif. Nous pensons qu'en appuyant ces organismes nous touchons toutes les associations.

**Question : Pour la région c'est quoi la formation ? Des stages ?**

**Ludovic Coupin :** La région ne se donne aucun regard sur les méthodes pédagogiques employées. Le regard est plutôt administratif, et bien sûr, sur les objectifs. Cependant, avec les organismes de formation ont travaillé à l'innovation pédagogique pour sortir de la vision classique du *paper-board* et de l'animateur formateur face à un groupe. Je crois d'ailleurs que cela s'appelle l'éducation populaire, non ?

**Question : La région est aussi très investie dans les processus de la VAE. Avec quelle vision ? la professionnalisation ?**

**Ludovic Coupin :** tout d'abord, si on veut vraiment faire de la VAE, on est forcément dans une relation individuelle, avec du tutorat, de l'accompagnement. Même s'il faut du groupe pour échanger des idées... C'est forcément d'autres pratiques que le stage de formation. Mais nous sommes clairement dans une visée de professionnalisation, parce s'il y a véritablement une dynamique associative, les instances ne sont pas représentatives et la formation est un levier.

**Question : et l'évaluation ?**

**Ludovic Coupin :** Avec l'État, à partir de l'année prochaine, nous allons évaluer l'ADVA. Pour voir comment le faire évoluer et intégrer les évolutions du cadre national. Nous solliciterons sûrement une personne externe pour évaluer l'aspect qualitatif, notamment l'impact sur les bénévoles. Parce qu'on a beaucoup de chiffres mais l'effet de ce dispositif sur les bénévoles eux-mêmes... De plus, il faudra évaluer sans biaiser par rapport à la finalité professionnelle. Le biais serait de centrer sur la seule valorisation professionnelle.

**Question : La charte région association stipule que : « les associations méritent d'être reconnues d'abord pour ce qu'elles sont avant de l'être pour ce qu'elles font » quelle est l'articulation avec l'État, sur ces questions ?**

**Ludovic Coupin :** Dans la relation technique avec l'État, ce n'est pas un problème. Historiquement, le Nord a toujours su organiser des partenariats État et Région. On a appris à travailler ensemble pour tenter de sauver l'industrie, le charbon... Quand on a une difficulté commune, cela fédère.

**Question : Et les associations plus petites ? Non fédérées ?**

**Le dispositif d'Accompagnement et Développement de la Vie Associative (ADVA)**

**Les pôles ressources :**

En lien avec le dispositif ADVA, la DRJSCS a labellisé en région 14 pôles ressources : leur mission est d'informer, d'aider et d'accompagner les bénévoles et responsables associatifs de la région. Le réseau des pôles ressources, animé par la DRJSCS, leur permet d'échanger des expériences, des informations et de mener des actions conjointes

**Ludovic Coupin :** Elles sont moins touchées. Mais il y a d'autres modes de soutien de la région. Sur des entrées thématiques notamment : sport, environnement, culture... De plus, certains organismes de formation associatifs émergent au plan régional de formation qui fonctionne sur des appels d'offre. La formation permanente aide aussi un dispositif via le plan local de développement de l'économie sociale et solidaire.

**Question :** *Et le fait d'avoir spécifié le soutien aux têtes de réseau ? Cela permet-il de clarifier le financement du fonctionnement ?,*

**Ludovic Coupin :** C'était la volonté...

**Question :** *Il ya beaucoup de critère pour l'instruction des demandes ? Et les spécificités du projet associatif ?*

**Ludovic Coupin :** L'axe 2 répond sur du technique très pointu, en lien avec son propre projet et ses propres bénévoles à former. L'axe 1 soutien des organismes qui formulent des propositions à l'ensemble des bénévoles d'un territoire donc sur du transversal. La Région, il y a deux ans s'est positionner fortement pour soutenir le fonctionnement : elle a débloqué un million d'euros pour les grands réseaux et les associations organisées, celles qui ont « voix à » pour compenser les pertes de crédit d'État. Pour les petites associations, les soutiens à la formation participent au fonctionnement. Le problème ne va pas s'arranger avec la réforme des collectivités territoriales. La région n'abandonnera pas le volet citoyenneté mais devra peut être re calibrer. Le mouvement associatif dans le nord continue à irriguer le politique en femmes et en homme, en idée. C'est lié à l'histoire sociale.

**Question :** *Et que devient l'axe 3 celui des expérimentations ?*

**Ludovic Coupin :** L'État ayant annoncé son désengagement pour l'axe expérimentation innovation, la région ne poursuivra pas seule. L'axe 3 était plutôt dédié aux études, et aux diagnostics préalables à l'action.

**Question :** *Vous avez évoqué des formations orientées vers les responsables et les autres bénévoles ?*

**Ludovic Coupin :** Nous sommes sensibles à des thématiques liées à la démocratie au sein d'une association : compréhension d'une AG, expression de chacun, pour favoriser l'évolution de l'engagement des bénévoles non responsables. Nous avons aussi soutenus l'année dernière des bénévoles relais pour former à la charte.

*Propos recueillis par Vincent Macquart*

