

Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation
École d'éducation et de formation
Master en sciences de l'éducation

Quelles motivations dans quelle structure des organes de gestion associatifs ?

Une étude de cas comparés de l'influence des structures
organisationnelles sur les motivations des volontaires de gestion

Mémoire réalisé par
Thibault Vandermeer

Promoteurs
Vivien Gain
Joseph Vaessen

Année académique 2021-2022
Master en sciences de l'éducation
Finalité spécialisée « gestion d'organisation socio-éducative »

Les avis et opinions exprimés dans ce mémoire relèvent du travail de l'étudiant uniquement et n'engagent nullement la position du promoteur ou du co-promoteur du présent mémoire.

Éloigné d'une quelconque volonté d'opacifier la réelle présence de la diversité au sein de la communauté universitaire, nous avons rédigé ce mémoire sans considérer d'écriture inclusive. Dans la mesure du possible, les phrases sont par ailleurs rédigées pour favoriser l'inclusion de toutes et tous à la lecture du présent document.

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos premiers remerciements à notre promoteur et notre co-promoteur, Vivien Gain et Joseph Vaessen, qui tous deux se sont avérés d'efficaces et pertinentes ressources tout au long de la rédaction de ce mémoire, malgré les courtes échéances nous étant imparties. C'est grâce aux trop courts échanges passionnants avec eux que je suis en mesure de présenter ce travail.

Nous remercions également les administrateurs et les équipes de direction et porteuse des associations sujettes à la présente étude.

Par ailleurs, nous remercions les différents relecteurs qui ont mobilisé leurs compétences pour affiner la qualité du mémoire, tant sur le fond qu'au niveau de la forme :

Marie Ghéquière

Agnès Malherbe

Gaultier Loubris

Yves Vandermeer

Table des matières

LEXIQUE DES ABRÉVIATIONS	4
INTRODUCTION	5
PLAN DU MÉMOIRE	7
REVUE DE LA LITTÉRATURE	8
1. LE VOLONTARIAT	8
I. Bref historique : les origines	8
II. Précision sémantique	10
III. Qu'entend-on par « volontaire » ?	12
a. En Belgique	12
b. Dans le milieu universitaire francophone	14
IV. D'aspect gestionnaire	16
2. MOTIVATIONS DE VOLONTAIRES	19
I. Prisme sociologique (Deci & Ryan et Havard Duclos & Nicourd)	20
3. STRUCTURE ET GOUVERNANCE ASSOCIATIVES	23
I. La structure organisationnelle (Mintzberg)	24
II. Le quadrilatère coopératif (Desroche)	26
III. Les modes de gouvernance (Malo)	29
ÉTUDE DE CAS	31
1. CHOIX MÉTHODOLOGIQUE	31
2. DESCRIPTIF DES ASSOCIATIONS ÉTUDIÉES	34
I. Organisation de Jeunesse en Fédération Wallonie-Bruxelles	34
II. La Fédération Nationale des Patros	38
III. Déclic en PerspectivES	44
ANALYSE ET DISCUSSION	48
1. STRUCTURATION DE L'ANALYSE	48
2. ANGLE INDIVIDUEL	50
I. Profil socio-démographique : qui sont les volontaires de gestion ?	50
II. Motivations : qu'est-ce qui motive les volontaires de gestion ?	52
3. ANGLE FONCTIONNEL	57
I. Parcours : comment caractériser la carrière associative des volontaires de gestion ?	57
A. Commencer	58
B. Continuer	59
D. Abandonner	61
II. Conception et réalités : quelle forme prend l'engagement des volontaires de gestion ?	63
A. Conception	64
B. Réalités	66
4. ANGLE ENVIRONNEMENTAL	68
I. Organisation : quelle forme prennent la structure et la gouvernance de l'organisation pour permettre l'engagement des volontaires de gestion ?	68
II. Collaboration : quelle relations sont entretenues entre volontaires de gestion et professionnels de leur association ?	71
5. DISCUSSION	74
I. Interprétation des résultats	74
II. Limites de la recherche	82
IV. Recommandations pour des recherches subséquentes	84
CONCLUSION	85
BIBLIOGRAPHIE	90

LEXIQUE DES ABRÉVIATIONS

AG	Assemblée Générale
AP	Assemblée Pédagogique
AR	Assemblée Régionale
ASBL	Association Sans But Lucratif
CA	Conseil d'Administration
CP	Conseil Pédagogique
DeP	Déclic en PerspectivES
FNP	Fédération Nationale des Patros (dénommée aussi « Patro »)
FRB	Fondation Roi Baudouin ¹
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
OJ	Organisation de Jeunesse
PFV	Plateforme Francophone du Volontariat ²

¹ La Fondation Roi Baudouin se définit comme « un acteur de changement et d'innovation au service de l'intérêt général et de la cohésion sociale. Elle cherche à maximiser son impact en renforçant les capacités des organisations et des personnes qui agissent pour une société meilleure. Elle courage une philanthropie efficace des particuliers et entreprises en Belgique, en Europe et dans le monde ».

Source : <https://www.kbs-frb.be/fr>

² La PFV est une structure pluraliste composée d'associations fédératives de petites et moyennes associations. Son objet social est la promotion du volontariat et la défense des intérêts des volontaires en Belgique francophone. Source : <https://www.levolontariat.be/>

INTRODUCTION

Souvent étudié sous divers angles scientifiques (sociologie, psychologie, économie, notamment), le volontariat peut dépendre de multiples facteurs puisqu'il est synonyme d'une action gratuite pour la collectivité, exempte de contrepartie (Ferrand-Bechmann, 2000). En d'autres mots, il s'agit d'un sujet touchant directement aux sciences sociales mais également politiques en ce sens qu'il concerne tant l'individu et son cadre de référence que la perception et la volonté qu'il entretient à l'égard de la communauté. Ainsi, la perméabilité de la thématique du volontariat entre plusieurs champs académiques nécessite de réduire la focale d'étude à une circonférence plus nette. Plusieurs auteurs ont mis en évidence les différents types de bénévoles qui existent aujourd'hui au sein des organisations (Demoustier, 2002 ; Robichaud, 1994 ; Gagnon & Sévigny, 2000). Un sera en particulier au centre de la présente étude : le rôle de gestionnaire, tel que défini par Demoustier (2002), Gateau (1991) et Marchal (1984). Le volontaire gestionnaire est désigné pour la gestion de l'association et ce, dans tous ses aspects : politique, stratégique, philosophique, économique mais aussi, dans le cas de la présence ou non de salariés au sein de l'organisation, de tout ce qui relève de la gestion des ressources humaines. Pour résumer, il peut être considéré comme assumant la « fonction d'employeur » (Demoustier, 2002, p. 107). Plus particulièrement, c'est son investissement au cœur de l'association, en conseil d'administration, qui sera détaillé par le présent mémoire.

Bien qu'une étude holistique des profils socio-psycho-culturo-économiques des volontaires gestionnaires offrirait l'opportunité d'une vue large tout autant que fournie sur la thématique, l'angle adopté pour cette recherche vise davantage à découvrir, comprendre et analyser leurs motivations à s'impliquer au sein de l'organe de décision principal d'une association. En outre, pour permettre un investissement volontaire au sein d'une organisation, et singulièrement en conseil d'administration, certains prérequis s'imposent. Si l'aspect motivationnel doit, par son caractère multiple, entrer en ligne de mire, la structure même de l'organisation peut présenter un impact considérable sur la polyvalence des engagements. La recherche a donc pour objectif d'étudier le point de tension entre ces deux variables qui composent intrinsèquement la dynamique d'une association fondée sur le volontariat.

Ainsi, la présente recherche vise à fournir à la littérature scientifique une pierre supplémentaire à l'édifice des ressources liées au volontariat belge. À ce titre, « on dispose, en Belgique, de peu de données sur le volontariat » (Boulanger & Defeyt, 2005, p. 41) ce qui est relativement paradoxal étant donné la quantité d'individus, de secteurs et d'associations concernés par la thématique. La littérature académique regorge d'ouvrages français, canadiens et anglophones mais rares sont les articles, revues ou livres récents proposant une recherche sur le volontariat en Belgique. Plus avant, le rôle de gestionnaire est très peu abordé par les chercheurs, qu'ils évoluent dans la matière sociologique, psychologique, du travail, de l'économie ou de la gestion. Aujourd'hui, néanmoins, il existe bien des états des lieux chiffrés de la situation du volontariat, fournis par la Fondation Roi Baudouin et réalisés en 2015 et 2019, en partenariat avec les universités de Liège (HEC) et de Gand (Universiteit Gent) ainsi qu'un « baromètre des associations³ », datant de 2020 et nuancé les chiffres relatifs au volontariat en Belgique au regard de la crise de la COVID-19.

Alors que cette dernière bouleverse toutes les réalités des organisations belges depuis mars 2020, un élément indispensable à la santé des associations est particulièrement érodé : l'engagement volontaire. Selon l'état des lieux de la Fondation Roi Baudouin (2020) sur le volontariat en Belgique, 33 % des associations estiment avoir observé le nombre de volontaires diminuer de moitié entre mars et septembre 2020. Dans cette optique et selon la même source, un chiffre-clé permet de mesurer l'ampleur de la problématique en ce qui concerne la Belgique : 736 000 individus ont une activité bénévole, ce qui représente environ 7,8 % de la population sur l'ensemble du territoire. D'après la FRB, la crise de la COVID-19 aurait donc freiné plus de 120 000 volontaires investis dans des associations en Belgique, en sept mois seulement. Pourtant, E. Orban, secrétaire générale de la PFV, soulignait, dans une carte blanche (2019), l'indispensabilité des associations et le travail essentiel de leurs volontaires pour plusieurs raisons, notamment le fait qu'elles « rencontrent nos intérêts, font un important travail de terrain et tissent des liens entre les citoyens ». Le présent travail trouve donc ses racines dans l'impact sociétal du tissu associatif belge, en ce compris l'investissement volontaire dont il dépend.

³ Également réalisé par la Fondation Roi Baudouin.

PLAN DU MÉMOIRE

En guise d’amorce, le présent mémoire propose une revue de la littérature scientifique. Celle-ci a pour objectif de cerner les différents concepts mobilisés au fil de l’étude mais également de faire un état des lieux de la littérature scientifique actuelle à l’égard du volontariat de gestion en Belgique. Elle aborde aussi les disparités ou ressemblances en matière de facteurs motivationnels des individus investis au sein des instances décisionnelles sujettes à analyse. Un autre volet est consacré à la structure de l’organisation, c’est-à-dire son fonctionnement, la forme verticale ou horizontale de son organigramme, ses zones de gouvernance et de responsabilités, ainsi que les instances dont elle dépend et auxquelles elle doit, éventuellement, rendre des comptes.

Subséquent et afin de comprendre au mieux pourquoi, comment et sous quelles conditions des individus s’investissent bénévolement pour endosser la fonction de gestionnaire, une étude de cas est présentée. Elle consiste en un état des lieux institutionnel du secteur duquel dépendent les ASBL observées ainsi qu’en un descriptif exhaustif du fonctionnement structurel de celles-ci.

Ensuite, l’approche du terrain est présentée. Il s’agit d’analyses verticales et horizontales des entretiens et observations menés en février et mars 2022, sur un échantillon mixte issu de deux Organisations de Jeunesse reconnues comme telles par la Fédération Wallonie-Bruxelles : le Patro et Déclic en PerspectivES. Les résultats de cette étude analytique sont exposés sous les angles individuel, fonctionnel et environnemental. Ils ont pour but d’analyser le fruit des entretiens et de donner sens aux propos des interviewés afin d’offrir une résonance au sujet de recherche. Cet écho est par la suite mis en perspective avec la question de recherche de l’étude au cœur d’une discussion. S’en suivent les limites de la recherche ainsi que d’éventuelles pistes de recherches subséquentes, ponctuant ainsi l’analyse.

Enfin, une conclusion de l’ensemble du travail est proposée.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

1. Le volontariat

I. Bref historique : les origines

Bien qu'on puisse considérer que l'action bénévole existe depuis toujours, et qu'« il y a toujours eu deux types de bénévolat : celui d'une classe qui se penche sur une autre et le bénévolat d'un groupe le plus souvent dans des difficultés, et qui travaille pour lui-même et la communauté » (Ferrand-Bechmann, 2000, p. 10), l'emploi, relativement récent, du terme « bénévole » trouve sa genèse dans la littérature scientifique des années 1970 – 80 (Demoustier, 2002). Cette émergence sémantique va de pair avec l'apparition d'un investissement bénévole se détachant progressivement du militantisme. En effet, on considère que le bénévolat est le fruit de différents courants historiques à l'image, notamment, de « la laïcisation du paternalisme du XIX^e siècle et des activités de charité basées sur un objectif d'ordre moral et public, ainsi que de la dépolitisation des mouvements d'entraide ouvrière » (Demoustier, 2002, p. 100). À ce propos, on retrouve, encore aujourd'hui en Belgique, de nombreuses traces d'un héritage bénévole au sein des mouvements mutuellistes et syndicaux.

Si, après la seconde guerre mondiale, « il semblerait que le nom de militant l'emporte sur celui de "meneur" » (Barthélémy, 2000, p. 146), force est de constater qu'une transition nomenclaturale et symbolique s'est opérée sur le siècle qui s'est écoulé depuis. Comme le précise Bleuzen (2005, p. 1) à propos des analyses d'Havard Duclos et Nicourd (2005), en plusieurs décennies, s'est dessinée « une dichotomie entre des formes passées et révolues d'engagement collectif et des formes nouvelles ou renouvelées qui génèrent de nouveaux espaces de concurrence pour le contrôle de la protestation ». En ce sens, les militants existent toujours mais présentent, en contraste aux bénévoles, une vigueur d'engagement politique et contestataire plus développée. Ces derniers, toutefois, semblent devoir jongler entre idéal de société à défendre et réalités d'organisation structurée à gérer, comme le rapporte Demoustier (2002, p. 102) de la manière suivante : « l'affaiblissement du rôle revendicatif et l'accroissement des fonctions gestionnaires des associations conduisent à l'affirmation du bénévolat ».

Nous ne pouvons cependant pas limiter le volontariat à un type d'investissement. Aujourd'hui, en Belgique, des milliers de structures différentes existent et présentent toutes des spécificités particulières dans des domaines précis. On considère ainsi des volontaires de tous types : coach sportif, bibliothécaire, aide aux devoirs, aidant-proche, conducteur de personne à mobilité réduite, animateur en mouvement de jeunesse, militant d'ONG, investi en mouvement d'éducation permanente, promeneur canin, soutien artistique, formateur aux nouvelles technologies, notamment. Ils constituent, en 2022, le secteur associatif belge et reflètent sa pluralité tout autant que sa complexité.

Dès lors, nous pouvons souligner une évolution de l'investissement collectif et non rémunéré pour un idéal de société. Si le début du XX^e siècle a vu apparaître des « militants » en place des « philanthropes », les années 1980 ont été la scène de la distinction entre « militant » et « bénévole ». La présente étude se concentre ainsi sur les individus concernés par ce dernier terme. Pertinence s'il en est, le cœur de son analyse cible l'essence-même du bénévole tel que caractérisé par la récente littérature scientifique : son attrait de gestionnaire.

II. Précision sémantique

Pour commencer, soulignons qu'il existe deux vocables fréquemment utilisés et dont l'emploi n'est que rarement régulier ou normé. En effet, on compte deux termes – volontaires et bénévoles – visant à désigner une même communauté. Dès lors, il est préalablement nécessaire de définir les contours de ceux-ci afin de présenter une approche ciblée et pertinente. Le dictionnaire Larousse définit le terme de bénévole comme quelqu'un « qui apporte son aide volontaire et sans être rémunéré », celui de volontaire par « qui accepte de son plein gré une mission difficile ou dangereuse, une tâche ou un service bénévole ». Il est observable que le dictionnaire fait se renvoyer les deux termes l'un à l'autre. C'est pourquoi, afin de comprendre au mieux la manière dont les deux dénominations sont définissables, nous étudierons des publications de fédérations et autres plateformes associatives visant à marquer les contours du volontariat en Belgique ainsi que la littérature scientifique y afférente.

Tout d'abord, notons que la Plateforme Francophone du Volontariat (PFV) amène quelques précisions quant à l'usage des deux termes en Belgique. Selon les propos recueillis sur leur site⁴ internet, les deux termes « volontaire » et « bénévole » sont, aux yeux de la Loi, « considérés comme synonymes en Belgique ». En outre, « si l'ensemble des propositions de loi faisaient référence au mot “bénévolat”, c'est le terme “volontariat” qui a été choisi notamment par souci d'harmonisation avec les autres langues européennes ». Effectivement, comme détaillé sur le site internet de la PFV, cette préoccupation linguistique est exclusivement francophone puisque les autres pays n'ont qu'un terme pour désigner cette action : « volunteering » en anglais, « voluntario » en espagnol, « volontariato » en italien et « vrijwilligerswerk » en néerlandais. Cette dernière dénomination issue de nos voisins du nord mériterait d'ailleurs une étude à part entière d'ordre socio-linguistique, dans la mesure où sa traduction littérale est « travail de volonté libre ». Mais là n'est pas l'objet de l'actuelle recherche.

Pour enfin s'assurer de cerner l'entière des limites conceptuelles du terme « volontariat » tel qu'il est considéré en Europe continentale, un apport académique

⁴ <https://www.levolontariat.be/quentend-t-par-volontariat>, consulté le 12 janvier 2022.

est nécessaire. À cet égard, si les termes de bénévolat et de volontariat sont utilisés dans le langage courant depuis un certain temps pour couvrir des « notions de philanthropie, d'entraide et de militantisme » (Demoustier, 2002, p. 99), il est opportun de parler aujourd'hui d'un terme plus précis, à savoir le volontariat associatif. Ce dernier, apparu dans les années 1980, permet « d'affirmer l'expression dominante des implications non salariées dans les associations » (Demoustier, 2002, p. 99). De plus, le bénévolat construit essentiellement son identité étymologique sur une opposition, c'est-à-dire, via ce qu'il n'est pas. On comprend par là, plus précisément, qu'« est bénévole toute action qui ne comporte pas de rétribution financière » (Ferrand-Bechmann, 2011, p. 22), s'opposant ainsi au travail rémunéré, et donc définie par sa gratuité (Ferrand-Bechmann, 2012).

Étant donné l'approche avec laquelle la problématique est abordée dans ce mémoire, il est dès lors opportun d'utiliser le concept de « volontariat » davantage que celui de « bénévolat ». Néanmoins, pour des raisons de précision scientifique, le terme « bénévole » continuera d'être employé lorsqu'il sera nécessaire de qualifier une action non rémunérée.

Cette particularité de comprendre le volontariat à travers des associations structurées est une première marche pour gravir l'escalier analytique de la problématique. En effet, si toute personne réalisant une action non rémunérée dans un but d'aider la société peut être considérée comme bénévole, notre recherche académique s'inscrit davantage dans une appréhension précise tournée vers un secteur associatif structuré, organisé et reconnu par l'État.

III. Qu'entend-on par « volontaire » ?

a. En Belgique

À ce propos, il semble pertinent de continuer à tracer le périmètre linguistique par les balises légales belges⁵ de l'activité considérée comme volontaire. En guise de définition, elles sont au nombre de quatre :

1. gratuitement et librement, l'action volontaire est pratiquée « sans rétribution, ni obligation » ;
2. au profit d'autrui, à une ou d'autre(s) personne(s) que soi ;
3. dans une organisation à but non lucratif (ASBL, fondation, service public...), hors du cadre familial et privé (l'entraide entre voisins ou au sein d'une famille n'est pas considérée comme du volontariat) ;
4. en dehors de son contrat de travail : une personne ne peut pas être occupée à la fois comme travailleur rémunéré et comme volontaire pour une même tâche auprès d'un même employeur. Le bénévolat ne peut pas servir à éviter de payer des heures supplémentaires.

En complément à cette définition, lorsque la focale est mise sur la Belgique, le concept de volontariat prend une tout autre dimension. En ce sens, la récente étude effectuée par la Fondation Roi Baudouin (2015) susmentionnée résume le volontariat aux cinq rôles qu'il joue au sein des différentes sociétés que de plus en plus de travaux mettent en exergue. L'étude avance ainsi le « rôle d'identification » de besoins non rencontrés dans la société, jumelé à la volonté d'y répondre ; le « rôle additionnel » du bénévolat quant au salariat, se soustrayant aux cadres contractuels de la rentabilité et de l'efficacité ; le « rôle de développement personnel », offrant l'opportunité aux bénévoles de développer ou entretenir des « compétences, un savoir-faire, des attitudes sociales » ; et le « rôle démocratique », puisque le bénévolat permet à tout individu de s'investir et de faire porter sa voix dans la gestion de la vie sociale.

⁵ Loi n°2005022674 du 29/08/2005 relative aux droits des volontaires en Belgique.

Toutefois, il convient d'apposer en vis-à-vis de ce cadrage théorique la définition du volontariat selon l'ONU⁶ qui en présente une tout autre conception. Effectivement, intégrant le volontariat comme vecteur d'un vaste plan de développement durable, l'ONU précise qu'il « permet aux hommes et aux femmes de participer à leur propre croissance. Grâce au volontariat, les citoyens consolident leur résilience, enrichissent leurs connaissances et acquièrent un sens de responsabilité à l'égard de leur propre communauté. L'action volontaire individuelle et collective renforce la cohésion sociale et la confiance et conduit ainsi à un développement durable mis en œuvre par et pour les citoyens » (ONU : le volontariat et les objectifs mondiaux, 2019). Cette nuance permet de mettre en relief ce qui caractérise le volontariat en Belgique puisqu'elle pose la question des spécificités que nous comprenons à travers l'action volontaire et qui n'apparaissent pas dans cette précédente définition, résultat d'une idée mondiale. Et si un élément semble en particulier différer étymologiquement, c'est le public auquel est destiné le volontariat. En Belgique, selon la Loi de 2005, l'action bénévole se fait au profit d'autrui. Or, selon l'ONU, c'est avant tout une construction personnelle qui permet un ancrage et une prise de responsabilité au niveau du collectif.

En termes sectoriels enfin, le volontariat en Belgique se répartit de la manière suivante (Hustinx et Dudal, 2020).

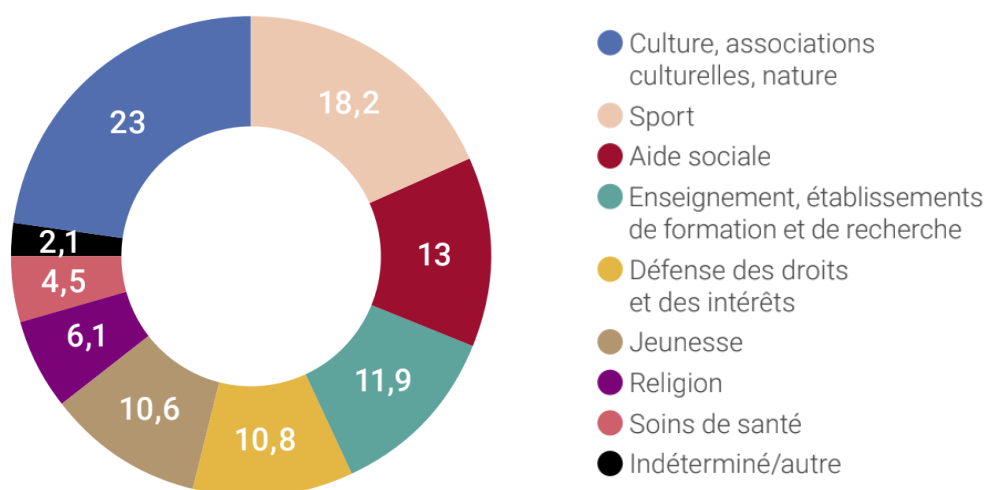


Figure 1 : Ventilation des activités volontaires par secteur en Belgique (en %) et légende.

⁶ Organisation des Nations Unies.

b. Dans le milieu universitaire francophone

Après plusieurs recherches, notons une définition proposée par Cheroutre (1993) qui résume avec synthèse l'abondante littérature d'acceptations du terme « volontaire » (Cousineau, 2017 ; Prouteau, 1999 ; Halba, 2006). L'auteure le renseigne comme « celui qui s'engage librement pour mener à bien une action en direction d'autrui, action non salariée, non soumise à l'obligation de la loi en dehors de son temps professionnel et familial » (in Demoustier, 2002, p. 102), en totale concordance avec la définition établie par la Fondation Roi Baudouin considérant le volontariat comme « l'engagement, libre et gratuit, de personnes qui agissent, pour d'autres pour l'intérêt collectif, dans une structure débordant celle de la simple entraide familiale ou amicale » (cité dans Boulanger & Defeyt, 2005).

Afin d'élargir la focale de compréhension des termes portés à l'étude, un intérêt doit être montré aux définitions telles que balisées par les milieux universitaire et associatif québécois et français. Un de nos voisins outre-Atlantique, Godbout (2002), définit le bénévolat par l'aspect non-marchand de son action. Il explique l'action bénévole comme un don qui, à l'inverse de la relation marchande, libère le bénéficiaire d'une obligation de rendre ou d'effectuer une action en réponse. De plus, un prisme conatif serait également à considérer dans l'engagement bénévole puisque c'est par la liberté, la recherche d'une expérience significative et la proximité que les motivations bénévoles s'inscrivent dans une activité et une organisation (Gagnon et Sévigny, 2000). Par ailleurs, un rapport comparatif du bénévolat français à celui d'Europe souligne qu'il présente une orientation tournée vers la culture et les loisirs, à l'instar de ses voisins limitrophes mais qu'il manque d'organisation structurelle (Archambault, 2005).

En ce qui concerne les pays francophones notamment, on constate que les domaines d'expression et de revendication qui caractérisent le réseau associatif européen se démarquent de son homologue américain plus « tourné vers une fonction de service » (Archambault, 2005, p. 30). Effectivement, aux États-Unis, près de la moitié (46%) du secteur sans but lucratif est destiné au domaine de la santé quand, dans les pays d'Europe centrale, cette tâche relève du service public. Dès lors, la place qu'occupe la parole associative dans l'espace public implique qu'on ne peut pas

considérer les États-Unis comme un État social (Archambault, 2017), à l'inverse de la Belgique et la France, pour exemples.

Enfin, il convient de revenir sur la question de norme philosophique à laquelle se livre le volontariat en francophonie en regard de la pratique bénévole exercée outre-Atlantique. En ce sens, un nouvel éclairage nous permet d'affirmer une distance significative en matière conceptuelle : aux États-Unis, l'enjeu est de « rendre à la communauté » quand en France, les volontaires expriment la nécessité d'« être utile à la société » (Simonet, 2010). Cette observation s'inscrit plus largement au sein des recherches effectuées depuis les années 90 par la sociologue française Maud Simonet autour des tensions existantes entre le volontariat et le travail, principalement entre la France et les États-Unis. En effet, la chercheuse étaye plusieurs positions concernant le volontariat, notamment qu'il prendrait la forme d'un sous-emploi pour certains, que les politiques dont il dépend présenteraient une nature utilitariste en termes de main-d'œuvre, levant ainsi « le voile de la citoyenneté qui masque l'agenda réel des politiques du bénévolat » (Simonet, 2011) ou encore la proximité lexicale qui ferait se rapprocher l'univers gestionnaire du milieu associatif, parlant notamment d'un « néo-management » (2011, p. 172) par des bénévoles. Par prudence, toutefois, nous nous garderons d'appliquer ses hypothèses juridiques à la réalité belge, la reconnaissance légale du volontariat n'étant pas exactement la même. En revanche, nous nous baserons en partie sur ces questionnements et analyses sociologiques, politiques et institutionnels, ceux-ci pouvant peut-être nous offrir des clés de lecture à la problématique que nous étudions.

IV. D'aspect gestionnaire

Selon la littérature scientifique y afférente, on distingue le volontaire gestionnaire du volontaire à l'action directe, sur le terrain, qui effectue un travail en contact avec les bénéficiaires et dont il tire une grande reconnaissance (Prouteau, 2003). Néanmoins, l'association de ces deux types d'investissement n'est pas impensable, les gestionnaires étant « plus souvent pluri-participants, ce qui accroît les durées globales qu'ils consacrent au bénévolat » (Prouteau, 2018, p. 23).

Globalement, le rôle de gestionnaire se caractérise par la nécessité d'entretenir une « vision globale et politique de l'association » (Demoustier, 2002, P. 102) tout en assumant les tâches de gestion propres aux ASBL. Elles sont autant nombreuses que complexes : financement, fiscalité et comptabilité, droit, communication, administration, gestion des volontaires et de leurs instances, gestion des ressources humaines, notamment. Tant et si bien que chacun de ces pôles peut nécessiter, en fonction de la taille de l'association, une professionnalisation des volontaires et/ou des salariés si elle en emploie. Effectivement, le volontaire peut se retrouver au cœur d'un paradoxe, qui sera, au demeurant, traité en précision au jour du modèle proposé par Desroches (1992), dans le cas où des individus travaillent pour son association. Il est ainsi à la fois employeur et bénéficiaire en ce sens que « les salariés deviennent les animateurs d'un réseau de bénévoles qui appuient leur action » (Demoustier, 2002, p. 110). Ce paradoxe associatif « tient à l'écart béant entre une réalité organisationnelle de plus en plus professionnelle qui peut comprendre des milliers de personnels, brasser des sommes d'argent très importantes, représenter un employeur de premier plan, et la faiblesse fréquente d'un conseil d'administration bénévole, qui se trouve parfois dans l'incapacité de réellement piloter une telle entité et de posséder une vision à terme digne de l'entreprise concernée » (Loubat, 2020, p. 65). En d'autres termes, la fonction de volontaire gestionnaire apparaît complexe par son ambivalence : d'une part, un degré élevé de responsabilité, et d'autre part, un éventuel manque de compétences adéquates. Comme l'explique Ferrand-Bechmann (2011, p. 24), « à l'embauche d'un bénévole, l'association vérifie rarement les diplômes des candidats et leur véracité. Elle regarde ce qu'ils savent et peuvent faire ».

Par corollaire à ce même paradoxe, une relation singulière est à souligner. Elle lie le volontaire gestionnaire au salarié. Par les tâches définies – ou non – de chacun, une collaboration peut donc exister, mais force est de constater que, dans de nombreux cas, « la complexité des relations entre les professionnels et les bénévoles peut également produire des défections » (Havard Duclos & Nicourd, 2005, p. 195) : « les bénévoles et les professionnels se partagent le terrain et essayent de se diviser le travail sur des bases fragiles » (Ferrand-Bechmann, 2011, p. 26). D'autant qu'il n'est pas rare de rencontrer des situations associatives dans lesquelles le CA n'existe que par obligation administrative et n'apporte pas de plus-value à l'association. Il semblerait ainsi que la seule solution pour une relation durable entre volontaires et salariés soit une osmose d'intérêts et d'objectifs. Selon Ferrand-Bechmann (2011, p. 28), « seul un objectif commun et un même combat peuvent fédérer les énergies ».

En outre, s'il est un constat qu'il n'est plus nécessaire de rappeler, c'est bien celui de la proximité organisationnelle toujours croissante entre le secteur associatif et le monde entrepreneurial. Pour exemple, le *management* public et associatif, largement inspiré des méthodes gestionnaires d'entreprise, est reconnu comme une discipline à part entière. Pourtant, celle-ci a été introduite dans les années 1980 par des gestionnaires désireux de légitimer davantage la qualité du travail issu de domaines financés par les pouvoirs publics (Hély, 2009). Aussi, la professionnalisation du secteur associatif peut expliquer la superposition d'un calque organisationnel glané dans le secteur entrepreneurial. Autrement exprimé par Hély (2009), l'augmentation du nombre de travailleurs dans le monde associatif, au sein de structures habituellement gérées sur des modes bénévoles et proches de l'amateurisme, participe à la rationalisation du fonctionnement des entreprises associatives. Pour autre preuve du rapprochement ténu entre les mondes associatif et entrepreneurial de nos jours, s'il en faut, « tout le vocabulaire traditionnellement proche du monde de l'entreprise s'est exporté vers le milieu associatif [...]. L'inverse est également vrai » (Havard Duclos & Nicourd, 2005, p. 166).

Une autre considération à prendre en compte concerne la composition des conseils d'administration. N'étant jamais engagé contractuellement, tout membre de ceux-ci peut, sans conséquence personnellement préjudiciable, le quitter en démissionnant. C'est pourquoi il n'est pas rare d'observer une rotation d'effectifs

d'une année à l'autre au sein de certains conseils d'administration (Orban, 2019). En outre, aucune entité de gouvernance ne dirige le conseil d'administration, ce qui signifie que ses membres doivent veiller, en plus de la bonne gestion de l'association, à renouveler leur propre bureau, au besoin. En ce sens, un risque pour l'association réside dans une mauvaise gestion et une reconnaissance limitée des bénévoles. Ces deux éléments peuvent mener à un taux d'abandon élevé de ceux-ci (Crisman et al., 2020). Ainsi, on peut émettre l'hypothèse que la capacité d'une organisation à tirer parti des opportunités et à atténuer les défis potentiels des bénévoles dépend, entre autres, de sa capacité d'administration de ceux-ci (Jones et al., 2019).

Toujours dans le registre des risques auxquels les volontaires gestionnaires doivent être attentifs, mettons en évidence la vision stratégique. Étant données les récentes crises financières et sanitaires, les organisations à but non lucratif ne peuvent plus se permettre de viser le court terme (Zhu et al., 2014), le secteur associatif belge disposant de moyens limités. La FRB rapporte d'ailleurs (2021) qu'au cours de l'année 2020, « 49% des associations ont vu leur situation financière se dégrader, alors qu'elles étaient 19% en 2018 », ce qui revient à une inflation de + 30%, soit presque un tiers de l'entièreté des associations. Et de cibler les revenus qui diminuent en contrastant la « source de financement stable et très importante pour le secteur » (FRB, 2021) que représentent les subsides publics avec les « soutiens de fondations privées » (FRB, 2021) qui ont, quant à eux, nettement faibli.

Par ailleurs, notons que, si la mission relative à la gestion des ressources humaines peut être déléguée à une direction – salariée, elle aussi –, une nouvelle zone de gouvernance se crée. Il est dès lors nécessaire, selon Rousseau (2003), d'assurer une évolution du système organisationnel (cf. [3. La structure et la gouvernance associatives](#), p. 23). En effet, lorsque des individus salariés intègrent l'organisation de manière contractuelle et nécessitent d'être pilotés par une direction ou une coordination, il est alors impératif d'adapter une nouvelle structure organisationnelle et d'en définir clairement les balises. En revanche, cette évolution à visée de professionnalisation ne doit pas omettre les fondements sociétaux de l'organisation et la potentielle adhésion des travailleurs à ceux-ci (Robert, 2007).

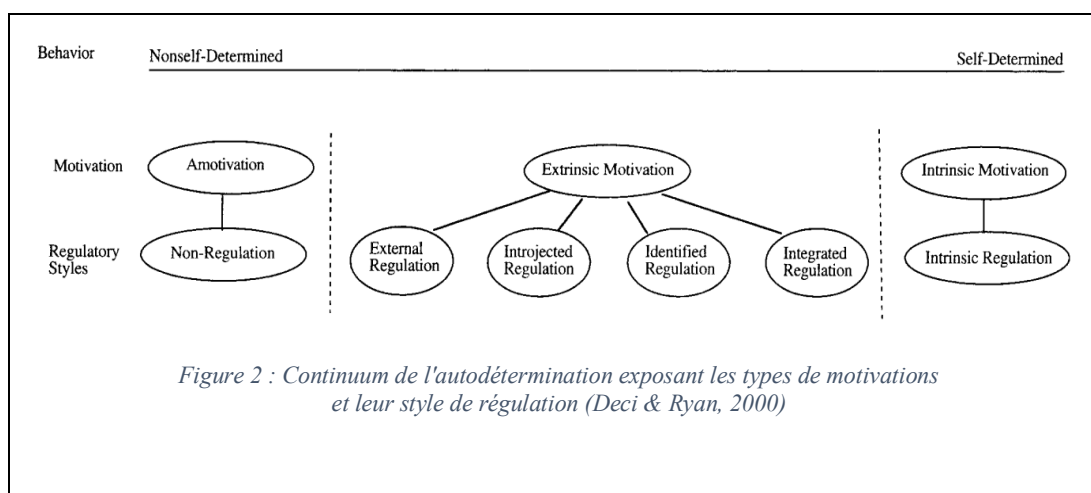
2. Motivations de volontaires

D'aucuns n'ont cessé de clamer la chute du volontariat (Muller Mirza & Albanèse, 2020), plus souvent encore depuis la récente crise due à la COVID-19. Et ce, au sein-même de certaines organisations et fédérations dont les missions essentielles consistent à le promouvoir et le défendre. Certains auteurs ont également étudié l'évolution de l'investissement des jeunes, notamment, en dénonçant un déclin de solidarité dans le chef des nouvelles générations puisant son explication dans « la montée en puissance des processus d'individualisation, le retour des valeurs matérialistes et l'autonomie progressive du groupe des pairs comme sphère de socialisation » (Servais, 2006, p. 21). Si une baisse peut s'observer au regard des chiffres dont dispose la FRB, il est important d'y apporter certaines nuances. Tout d'abord, situation de crise ou non, considérons que, telle que décrite dans le point [1.a. Bref historique : les origines](#), la qualité de volontaire évolue avec la société dans laquelle il vit. Considérant ce postulat, il est notable que « les bénévoles des années 2010 changent parfois d'activités, ils font un peu de *zapping* ou de picorage » (Ferrand-Bechmann, 2011, p. 22). En ce sens, il paraît évident que le volontariat en 2022 ne ressemble plus à un militantisme effarouché pour une et même cause qu'ont connue les années 1950. Ferrand-Bechmann continue d'étayer son propos à l'égard des volontaires actuels, qualifiant leur investissement de pluridimensionnel : « ils s'engagent parfois dans deux types d'actions en même temps, par exemple l'une ludique et l'autre caritative » (2011, p. 22). À ce propos, et dans une société ouverte sur le monde, connectée et où les possibilités de loisirs, d'occupation et d'investissement sont nombreuses, il semble pertinent d'aller dans le sens des auteures Havard Duclos et Nicourd (2005), concluant qu'il y a donc des motivations et des intérêts différents dans le chef des volontaires. Ainsi, les jeunes générations ne seraient pas plus en perte de vitesse axiologique que de diversification de leurs centres d'intérêts.

Dès lors, la présente étude incarne un moyen judicieux de comprendre les motivations des volontaires pour, notamment, prendre du recul quant à la baisse du volontariat en Belgique et fournir au lecteur une approche nuancée et tempérée de la situation actuelle.

I. Prisme sociologique (Deci & Ryan et Havard Duclos & Nicourd)

Deux modèles théoriques de sociologie seront utilisés dans l'étude qui nous occupe. Le premier, de Deci et Ryan (2000), fait figure de référence depuis des années. Il a été conçu dans les années 1980 et démontre que la motivation d'un être humain dépend de multiples facteurs : certains de nature interne, d'autres externe. Ils comprennent ainsi les facteurs motivationnels internes sous un terme commun : la motivation intrinsèque. Dès lors, lorsque la motivation est qualifiée d'extrinsèque, les leviers de motivation sont à trouver à l'extérieur de l'individu (Deci & Ryan, 2000). Plus avant, les auteurs précisent qu'il existe six styles de régulation à ces facteurs de motivation, eux-mêmes appartenant respectivement à deux types de comportement : autodéterminé et non autodéterminé. Afin de comprendre le modèle et d'y intégrer des cas d'analyse, le schéma suivant sert de référence.



Un second éclairage théorique renseigne l'analyse effectuée. Il s'agit des conclusions des auteures Havard Duclos et Nicourd, fruit d'une recherche sociologique de terrain de plusieurs années aux côtés de volontaires de deux associations, au début des années 2000. Elles sont arrivées au constat qu'il existait, dans le chef des volontaires, quatre types de motivations. Les chercheuses identifient ainsi les notions d'être utile, de donner un sens à sa vie, d'agir ensemble et de s'inscrire dans une époque.

En ce qui concerne la motivation du volontaire d'être utile, les chercheuses soulignent trois modes de relation au public de bénéficiaires. Ils entraînent, en fonction de cette perception, des modes d'actions, désignés comme pratiques d'engagement héritées de conception du volontariat : les pratiques réparatrices (héritage philanthropique), les pratiques visant l'émancipation individuelle (héritage de l'éducation populaire) et les pratiques visant l'émancipation collective (héritage du syndicalisme). Les associations portées à analyse dans le présent mémoire ne sont pas comprises comme adoptant des pratiques réparatrices. L'étude se concentrera dès lors sur les deux autres aspects.

Les auteures mettent en lumière un deuxième item motivationnel : la volonté de donner un sens à sa vie. Havard Duclos et Nicourd (2005) insistent sur l'aspect identitaire que développe tout individu lorsqu'il s'engage bénévolement dans une association. Elles détaillent ainsi que ces dernières sont des « caisses de résonance à la demande de reconnaissance identitaire et des lieux de validation et d'unification de l'identité » (Havard Duclos & Nicourd, 2005, p. 75). En effet, par la mise en scène de leur propre trajectoire biographique, les volontaires ont l'occasion, via leur investissement, de panser les blessures humaines (difficultés sociales, économiques ou politiques), qu'ils ont soit vécues, soit observées de près.

Un troisième facteur conatif est à relever. Il s'agit de la notion d'action collective. Les auteures expriment la notion du « agir ensemble » par l'ouverture « d'un espace de sociabilité, complémentaire et substitutif à l'espace professionnel et familial, lieu de rencontres dont la caractéristique principale est qu'il est par ailleurs traversé de "sens" » (Havard Duclos & Nicourd, 2005, p. 113). À cet égard, un élément important est la construction du réseau social qu'un jeune se crée au moment de l'adolescence au cours de laquelle « l'association est un lieu de recrutement amical » (Havard Duclos & Nicourd, 2005, p. 119). Ce « nous communautaire » est par ailleurs garanti par un ensemble de rites de l'affirmation d'une identité collective (Ion, 1997). Il est à noter, en outre, que les relations qui unissent les volontaires entre eux sont d'une nature singulière. Elles se situent entre la relation de travail et celle d'amitié, sans toutefois balancer d'un côté ou de l'autre, si ce n'est à titre exceptionnel. Effectivement, ces liens sont ni tout à fait choisis ni intégralement imposés (Havard Duclos & Nicourd, 2005).

Enfin, les deux sociologues à l'origine de l'ouvrage *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité* pointent un quatrième et dernier composant de la motivation bénévole. Il est question d'être dans une époque. Au regard des périodes révolues de combats syndicaux, d'investissement catholique en pleine foi ou de militance idéaliste qui rythmaient les décennies du XX^e siècle, le bénévolat d'aujourd'hui s'inscrit dans une époque muée. À ce jour, force est d'observer une forme d'engagement axé sur l'action et des résultats concrets et visibles, davantage que l'adhésion à une cause globale. Havard Duclos et Nicourd qualifient cet investissement de « distancié, promouvant l'autonomie de l'individu [...] et dont les maître-mots sont pragmatisme, proximité et autonomie » (2005, p. 163). En parallèle, elles citent également les nouveaux modèles de participation émergeant au sein des classes moyennes scolarisées, notamment soutenus par de nombreuses études sociologiques. Ces derniers, tels que l'autogestion et la démocratie participative « disqualifient l'ancien modèle d'engagement » (Havard Duclos & Nicourd, 2005, p. 158).

Afin de percevoir au mieux les nuances de ces différents facteurs conatifs, un tableau synthétique a été réalisé ci-après.

Être utile	Donner un sens à sa vie	Agir ensemble	S'inscrire dans une époque
L'utilité sociale	Le sens de l'engagement pour la trajectoire personnelle	Le plaisir apporté par une sociabilité et un statut satisfaisant	La légitimité de l'engagement au regard des normes sociales dominantes
Ce que je fais me procure du plaisir ou m'est utile	Ce que je fais a du sens	Je suis engagé par l'envie de faire avancer les choses ensemble	Je suis fier de m'affirmer comme volontaire
Utilité - Plaisir	Valeurs - Pérennité	Action - Collectif	Modernité - Reconnaissance

3. Structure et gouvernance associatives

Selon Trostiansky et Laville (2013) « les associations ont longtemps ignoré la notion de gouvernance, principalement car elles ne la considéraient pas comme un enjeu prioritaire (selon l'idée que l'on n'entre pas dans la vie associative pour prendre le pouvoir) ». Pourtant, la récente transformation des organisations en organes nécessitant un cadre clair concernant les zones de gouvernance oblige *de facto* les volontaires de gestion à penser, opérationnaliser et respecter une structure connue de tous. De plus, l'environnement institutionnel et socio-économique des Organisations de Jeunesse en Fédération Wallonie-Bruxelles tendant à se complexifier, « la nécessité de leur survie économique impose des critères de fonctionnement proches de ceux de l'entreprise » (Havard Duclos & Nicourd, 2005, p. 199). C'est précisément pour cette raison que deux modèles issus de la littérature scientifique propre au monde des organisations au sens large ont été sélectionnés. Ils permettent de mieux comprendre les structures respectives des associations étudiées. L'un, proposé par Mintzberg⁷ à l'aube des années 1980, permettra une lecture illustrée de la double structure, bénévole et salariée, soutenant les organisations étudiées. Tandis que l'autre, le quadrilatère coopératif soumis par Desroche⁸ dans les années 1990, admettra les relations qui innervent les pôles d'acteurs présents dans les associations.

Par ailleurs, il semble également nécessaire de s'appuyer sur une grille de lecture spécifique pour saisir de manière adéquate les modes de gouvernance appliqués dans l'une et l'autre associations. Pour ce faire, le choix s'est porté sur les six types de gouvernance identifiés par Malo (2001) et ce, pour plusieurs raisons. *Primo*, l'auteure porte son étude sur la gestion stratégique des coopératives et des associations d'économie sociale, ce qui permet de faire le pont avec les deux modèles manipulés antérieurement. *Secundo*, elle propose une brève critique de certaines formes adoptées par le modèle de Mintzberg, ce qui permet de nuancer l'analyse en y apportant un contre-modèle. *Tertio*, à l'inverse des auteurs précédemment sélectionnés pour leur modèle théorique d'analyse de structure organisationnelle, Malo (2001) propose une

⁷ Henry Mintzberg est enseignant universitaire canadien, auteur et formateur dans le champs de la sociologie des organisations. On lui doit, notamment, un modèle analytique très répandu de la structure organisationnelle.

⁸ Henri Desroche est un sociologue français. Il a consacré la majeure partie de sa vie professionnelle à l'étude du coopérativisme, proposant notamment le modèle du quadrilatère. Ce dernier permet d'analyser les rapports entre les acteurs principaux d'une structure d'économie sociale.

grille de décryptage directement adaptée au sujet de cette étude : les associations. Ainsi, son article *La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale* (2001) prêtera l'occasion d'un examen précis du type de gouvernance dans les organisations passées au crible.

I. La structure organisationnelle (Mintzberg)

Mintzberg (1982) propose de distinguer six composantes au sein d'une organisation. Chacune s'inscrit de manière singulière dans la structure de cette dernière, selon le schéma ci-après.

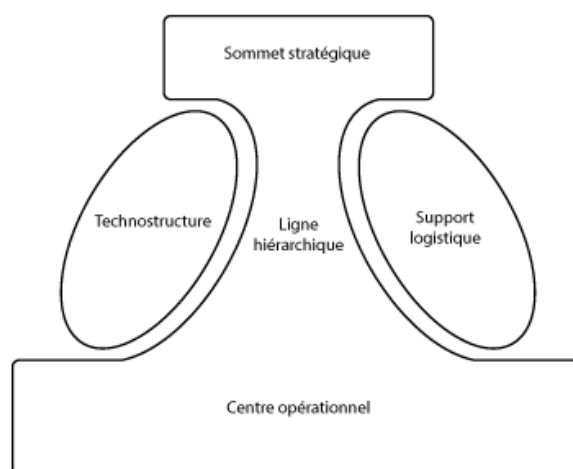


Figure 3 : Les composantes de l'organisation en organigramme (Mintzberg, 1982)

Citons donc, dans l'ordre d'apparition, le sommet stratégique (composé des dirigeants de l'organisation, sa fonction est que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace), la technostructure (composée d'analystes, sa fonction est de standardiser l'organisation), la ligne hiérarchique (composé des cadres intermédiaires, sa fonction est d'assurer le lien hiérarchique entre le sommet stratégique et le centre opérationnel), le support logistique (composé de services variés, sa fonction est de fournir un soutien indirect à l'organisation) et le centre opérationnel (composé des membres de l'organisation, sa fonction est d'accomplir la tâche première de l'organisation). Enfin, une composante n'apparaît pas sur le schéma, et ce, pour l'unique raison qu'il est transversal. Il s'agit de tout ce qui touche aux traditions, valeurs, croyances et normes de l'organisation qui, propres à chaque organisation, marquent d'une couleur le squelette de sa structure.

D'après Mintzberg (1982), les composantes citées ci-avant sont liées par des relations hiérarchiques, des processus de travail, de l'échange – ou de la rétention – d'information et certains processus décisionnels notamment. Ce sont précisément ces liens qui seront étudiés grâce à l'éclairage du modèle suivant.

Le modèle d'appréhension d'une structure organisationnelle proposé par Mintzberg tel que brièvement abordé ci-avant donne l'opportunité de poser un regard d'ensemble sur le squelette des organisations étudiées. Ainsi, l'atout de considération globale qu'il présente justifie sa place au centre de la recherche ci-effectuée. Bien qu'il soit âgé d'une quarantaine d'années, il est, encore aujourd'hui, couramment utilisé et enseigné dans des contextes d'analyse d'ossatures organisationnelles. De plus, il permet une lecture verticale d'organisations issues d'un secteur qui, depuis des dizaines d'années, encourage la recherche de relations nouvelles entre base et sommet (Ion, 1997).

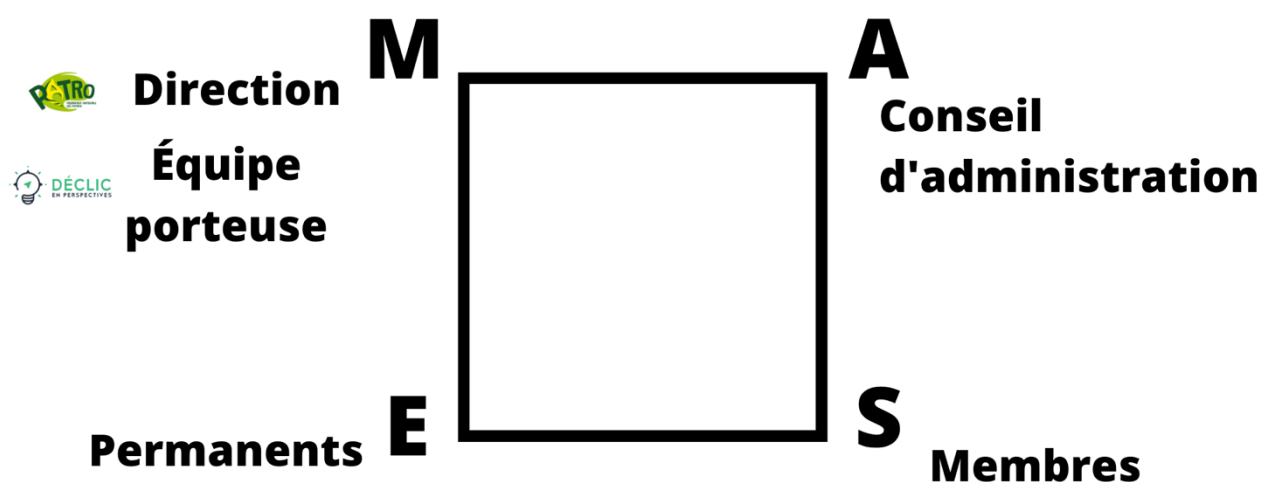
Toutefois, le modèle proposé par l'auteur canadien ne sera pas utilisé de manière stricte et rigide dans le cadre de cette analyse. Les organisations portées à l'étude présentent certaines particularités desquelles il sera pertinent de tenir compte afin d'embrasser au mieux leur organigramme, d'en comprendre la raison d'être et la portée que celui-ci peut avoir sur l'engagement des volontaires des associations analysées. Ainsi, il est à considérer comme une lunette permettant une perspective réflexive sous un nouvel angle d'étude.

II. Le quadrilatère coopératif (Desroche)

À la genèse de son examen, Desroche (1992) concevait un modèle théorique dans l'objectif de représenter et d'appréhender la gouvernance au sein de coopératives. Formes juridiques proches de l'association, en Belgique du moins, les coopératives seront, pour la présente étude, remplacées par les organisations sondées. Desroche (1992) initialise son modèle en fixant un quadrilatère au sommet duquel figureraient quatre pôles d'acteurs⁹.

Dénomination Desrochienne	Transcription pour étude
Les sociétaires (S)	Les membres
Le conseil d'administration (A)	Le conseil d'administration
Les managers (M)	La direction / L'équipe porteuse
Les employés salariés (E)	Les permanents

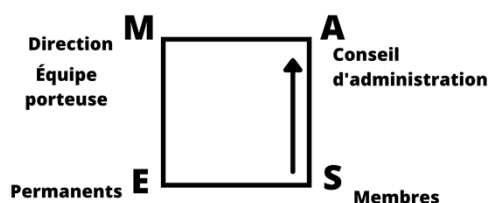
Le premier quadrilatère présente donc, à l'aide d'une forme géométrique, les différents liens qui existent entre les acteurs organisationnels.



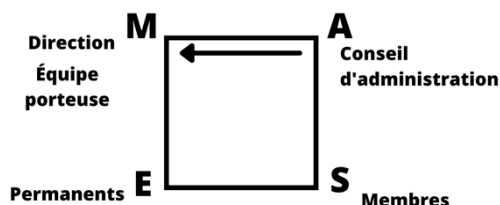
⁹ Afin d'utiliser le même vocabulaire tout au long du mémoire ainsi qu'avec les interviewés, une libre interprétation est suggérée.

Il est à considérer, selon l'auteur, les relations qui lient chacun des pôles, telles que :

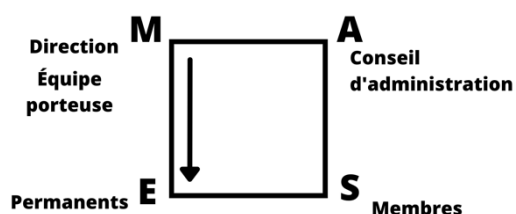
- Entre S (membres) et A (conseil d'administration) : une élection garantit la communication, mais n'est généralement pas directe et intervient, dans la plupart des cas, à plusieurs degrés d'écart (Desroches, 1992).



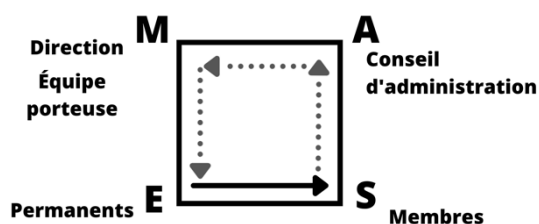
- Entre A (conseil d'administration) et M (direction/équipe porteuse) : une relation de pouvoir partagé quand le premier (A) exerce le législatif, le second (M) exerce l'exécutif.



- Entre M (direction/équipe porteuse) et E (permanents) : relation contractuelle définie par le salariat, comprenant un employeur et un employé.



- Entre E (permanents) et S (membres) : deux relations existent, sous forme d'un paradoxe. La première, directe, sont les services livrés par E à S. La seconde, d'instance en instance, et donc, indirectement, fait de S le dirigeant de E.



Desroche (1992) part de ce postulat pour établir qu'il existe des dangers concernant la synergie entre ces différents acteurs. Il les qualifie de « ruptures » et identifie ces dernières particulièrement lorsqu'une petite association prend rapidement de l'amplitude et « encour[en]t simultanément la fierté de multiplier le nombre de leurs membres, [...] mais aussi les obligations de raffiner leur structure, de compliquer leurs communications internes, de recruter des compétences permanentes, d'embaucher une main-d'œuvre, de relayer leur démocratie directe dans une démocratie » (Desroche, 1992, p. 2). Selon l'auteur, l'idéal de la démocratie dans ce type d'organisation est de parvenir à des convergences entre ces quatre pôles, mais « un tel fonctionnement ne va pas de soi » (Desroche, 1992, p. 4).

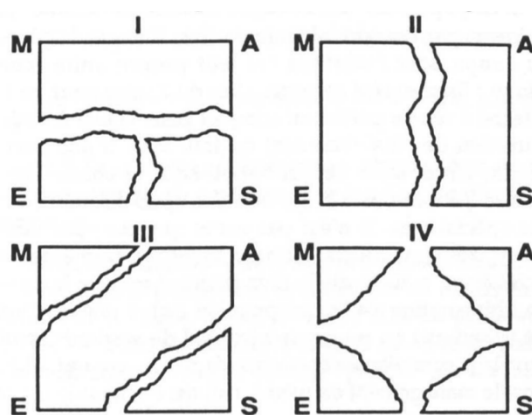


Figure 4 : Possibilités de rupture entre émission et réception (Desroche, 1992)

En guise d'illustration, Desroche (1992) propose quatre situations dans lesquelles des ruptures sont observables (Figure 3). Le premier cas (I) présente trois ruptures et, par voie de conséquence, une seule relation viable : celle entre la direction/équipe porteuse (M) et le conseil d'administration (A). Les ruptures sont ici d'ordre managérial (M-E), démocratique (S-A) et de service (E-S). Le deuxième cas (II) expose un important clivage voyant s'opposer les volontaires (S & A) aux salariés (M & E). Le troisième schéma (III) fait part de pôles isolés (M & S) de leurs deux relations directes. En revanche, un lien indirect semble perdurer entre les permanents (E) et le conseil d'administration (A). Le quatrième exemple (IV) relève d'une situation où tous les acteurs sont isolés. Enfin, notons qu'il peut exister d'autres schémas de rupture entre les pôles d'acteurs de l'organisation, en fonction de la réalité. Cette analyse incarne exactement l'intérêt de l'étude des associations sélectionnées.

III. Les modes de gouvernance (Malo)

Par essence de leur collaboration avec des volontaires à tous les niveaux de leur système, les organisations présentent des structures complexes à appréhender mais également à piloter. À plusieurs reprises, la notion de gestionnaire décrite plus avant a permis un éclairage sur l'étendue des compétences nécessaires dans le chef des volontaires concernés, afin d'assurer la pérennité des associations qui, chemin faisant, ont tendance à se métamorphoser vers des formes proches de petites entreprises. Comme exposé ci-avant, les relations entre volontaires gestionnaires et salariés, qu'ils soient directeurs ou coordinateurs comme permanents, peuvent être sujettes à des tensions en ce sens que leurs « logiques [...] peuvent s'affronter [...], chacun pouvant se prévaloir d'une légitimité et agissant selon les contraintes les plus immédiates » (Havard Duclos & Nicourd, 2005, p. 139) qu'il identifie de son point de vue. Une thématique en particulier est à soulever pour exemple : celle de l'emploi. En effet, cette matière est, d'une part, au cœur de leur propre relation et d'une autre, « un enjeu essentiel pour la stabilité de l'organisation » puisque « la décision de recruter ou de pérenniser un poste constitue un réel enjeu de pouvoir » (Havard Duclos & Nicourd, 2005, p. 139). Dès lors, selon Malo (2001, p. 93), « seule une articulation du volontarisme et du déterminisme, de la perspective de transformation sociale et du positionnement économique rend le processus stratégique porteur à la fois d'identité et de viabilité ». Pour ce faire, l'auteure propose une relecture des configurations organisationnelles de Mintzberg en déclinant le modèle à la réalité associative. Six modes de gouvernance sont par conséquent dégagés (Malo, 2001) :

- La **gouvernance participative** ou adhocratie par laquelle l'ajustement mutuel et la supervision directe coexistent dans les petites associations où le rapport hiérarchique n'existe que très faiblement. De plus, la participation des membres est une finalité en soi.
- La **gouvernance entrepreneuriale** se retrouve dans les petites organisations au sein desquelles un individu gouverne seul en occupant à la fois la fonction de direction générale et participe, en parallèle, à la gouvernance. L'association en tant qu'entité disparaît et le conseil d'administration est coopté.

- La **gouvernance par contrat de performance** lie un sommet global financier qui octroie des subsides et des entités locales autonomes. La performance peut alors être mesurée par l'emploi, la masse salariale étant source de revenus pour l'État.
- La **gouvernance intégrée** consiste à œuvrer pour et par d'autres associations-membres, via une forme de concertation associative. Les diverses actions des associations sont assimilées à travers la standardisation des procédés. La fédération, par exemple, sommet stratégique global, tend vers l'entreprise unique, puis vers l'association unique.
- La **gouvernance missionnaire** intègre une combinaison d'utopie et d'idéologies. La première permet de mobiliser autour d'une alternative au monde actuel, quand les secondes cimentent les idées plurielles à une conception du meilleur des mondes permettant ainsi une adhésion collective.
- La **gouvernance politique** ou démocratique présente un projet mobilisateur, courroie d'un projet de société plus large. L'idéologie peut être dans les normes de la pensée dominante (marché, État) ou, à l'inverse, dans un rapport d'alternative à l'idéologie en place. On y retrouve une participation par représentation et non directe. Tout le monde a le droit de s'exprimer, l'expression d'un contre-pouvoir est autorisée.

Cette typologie proposée par Malo (2001) se concentre sur la manière dont le pouvoir est partagé, parfois entre volontaires et salariés, mais toujours en questionnant le sommet stratégique de l'association. Ainsi, des critères énoncés par l'auteure, tels que la centralisation ou l'éclatement du pouvoir, l'aspect collectif de la décision et ce qui la motive, permettront une classification adéquate des organisations portées à analyse.

ÉTUDE DE CAS

1. Choix méthodologique

À l'aurore de la recherche au cœur du présent mémoire figurait la première étape méthodologique : la découverte et l'appréhension de la littérature scientifique relative au rôle de volontaire. S'il est une nécessité de souligner l'abondance de celle-ci, force est par ailleurs de constater qu'elle ne couvre que rarement la spécificité des volontaires gestionnaires, investis en conseil d'administration. Par conséquent, avec l'objectif d'une meilleure compréhension des réalités de cette fonction en ligne de mire, nous avons entrepris une étude de cas comparés. L'examen porte ainsi sur deux associations reconnues comme Organisations de Jeunesse par la Fédération Wallonie-Bruxelles, considérées par conséquent comme associations socio-culturelles. La sélection de celles-ci s'est effectuée selon des critères directement liés au sujet de recherche. Il apparaissait nécessaire d'opter pour des organisations accueillant en leur sein un conseil d'administration bénévole et qui présentaient l'une et l'autre des structures différentes. Ce contraste devait permettre une mise en évidence d'éléments à étudier, au service de la question de recherche.

Tout d'abord, un premier contact a été établi avec les salariés pilotant l'une et l'autre associations. La thématique du mémoire leur a été présentée ainsi qu'un bref argumentaire des intérêts partagés, fruits d'une éventuelle collaboration. Au cœur des deux Organisations de Jeunesse, les volontaires mandatés au conseil d'administration ont, par la suite, été sollicités afin de marquer leur accord à ce partenariat naissant.

À cette étape du procédé, il était judicieux d'assimiler les structures portées à analyse, tantôt en parcourant certains documents internes à l'association, tantôt à l'éclairage de modèles théoriques mentionnés notamment dans la revue de littérature scientifique. Effectivement, cette étape prospective s'expliquait par l'impératif d'une connaissance effective des fonctionnements internes, favorisant la succession optimale des paliers suivants. En ce sens, la structure organisationnelle étant une des deux variables étudiées par la question de recherche, il était primordial d'en connaître la déclinaison dans les deux OJ analysées.

Ultérieurement se présentaient les observations non participantes aux réunions de conseil d'administration dans l'une et l'autre associations. Cette expérience consistait en la préparation d'une boîte de résonance aux entretiens qui devaient s'ensuivre. De fait, sans être le sujet même de la thématique ci-étudiée, les réunions de conseil d'administration devaient offrir l'occasion d'une lecture contextualisée des différents facteurs constitutifs des investissements volontaires qu'il était possible d'y trouver. Ils permettraient de percevoir l'environnement dans lequel les volontaires de gestion évoluent et de fournir des clés de compréhension pour une analyse au plus près des réalités de ces derniers. Les items observés sont recensés dans un guide d'observation consultable en annexe 1.

Parallèlement, les volontaires ont participé à des entretiens semi-directifs individuels au cours desquels cinq thématiques dépendantes du sujet de recherche étaient abordées : l'identité du volontaire interviewé, son parcours associatif, ses motivations, sa perception de la structure organisationnelle qui accueille son volontariat, ses conceptions de la démocratie ainsi que la relation qu'il entretient avec les employés de l'association. Le choix d'entretiens individuels s'explique par plusieurs facteurs caractéristiques de la méthode de récolte de données qualitatives. Tout d'abord, la volonté derrière la présente recherche est de mieux comprendre une réalité ; d'en percevoir sa complexité. À cet égard, la recherche qualitative « est ouverte au monde de l'expérience, de la culture et du vécu, elle valorise l'exploration inductive et elle élabore une connaissance holistique de la réalité » (Anadón et Guillemette, 2006, p. 26) et c'est précisément cette posture de recherche qu'il est nécessaire d'adopter dans le cas présent. Après un important travail d'objectivation (Van Campenhoudt & Quivy, 2011) quant au sujet analysé, notamment grâce à la littérature scientifique, la recherche qualitative présente pour finalité de peaufiner notre connaissance du monde et celle de nous-mêmes (Barbusse & Glaymann, 2004), tout en relation à la thématique ci-abordée : le volontariat de gestion. Les angles d'approche de ce sujet, consultables dans la grille de questions employée comme guide d'entretien en annexe 2, visent une approche « compréhensive cherchant à répondre aux questions pourquoi et comment » (Dumez, 2011, p. 56).

Ci-dessous figure un tableau signalétique récapitulatif des entretiens menés avec les administrateurs des ASBL sélectionnées pour étude. Tout au long de ce mémoire et afin de garantir leur anonymat, leur prénom est remplacé par un signe de zodiaque, puisqu'ils sont au nombre de douze.

N°	ASBL	Lieu, (date) - heure	Durée
1	Patro	Gilly (08/02/2022) - 17h30	43:44
2	Patro	Liège (09/02/2022) - 14h	38:45
3	Patro	Liège (09/02/2022) - 16h	1:33:11
4	Patro	Liège (09/02/2022) - 18h	41:06
5	Patro	Namur (16/02/2022) - 10h30	1:10:47
6	Patro	Charleroi (16/02/2022) - 15h	1:02:31
7	Patro	Namur (16/02/2022) - 18h	1:00:32
8	Patro	Namur (16/02/2022) - 20h	1:13:42
9	DeP	Bruxelles (19/02/2022) - 14h	1:00:50
10	DeP	Visio (24/02/2022) - 12h30	52:39
11	Patro	Charleroi (08/03/2022) - 17h45	56:43
12	DeP	Visio (16/03/2022) - 17h00	44:49

Il convient aussi de souligner que les éléments récoltés auprès des administrateurs rencontrés ou lors des observations sont considérés à la lumière des modèles théoriques présentés ci-dessus (cf. [REVUE DE LA LITTÉRATURE](#), p.8).

Ainsi, c'est substantiellement une approche inductive qui a été utilisée. En ce sens, l'entière des réponses générées sont considérées comme valables et constitutives de l'hypothèse mise à l'épreuve au fil des interviews (Van Campenhoudt, 2007). Basées sur le matériau brut issu des entretiens, des analyses verticale et horizontale ont été menées (cf. annexe 3). C'est au départ de leurs résultats que sont rédigées l'analyse, la discussion et la conclusion.

2. Descriptif des associations étudiées

I. Organisation de Jeunesse en Fédération Wallonie-Bruxelles

Afin de saisir complètement l'écosystème institutionnel dans lequel s'inscrivent les Organisations de Jeunesse, considérons l'organigramme ci-dessous comme référence¹⁰.

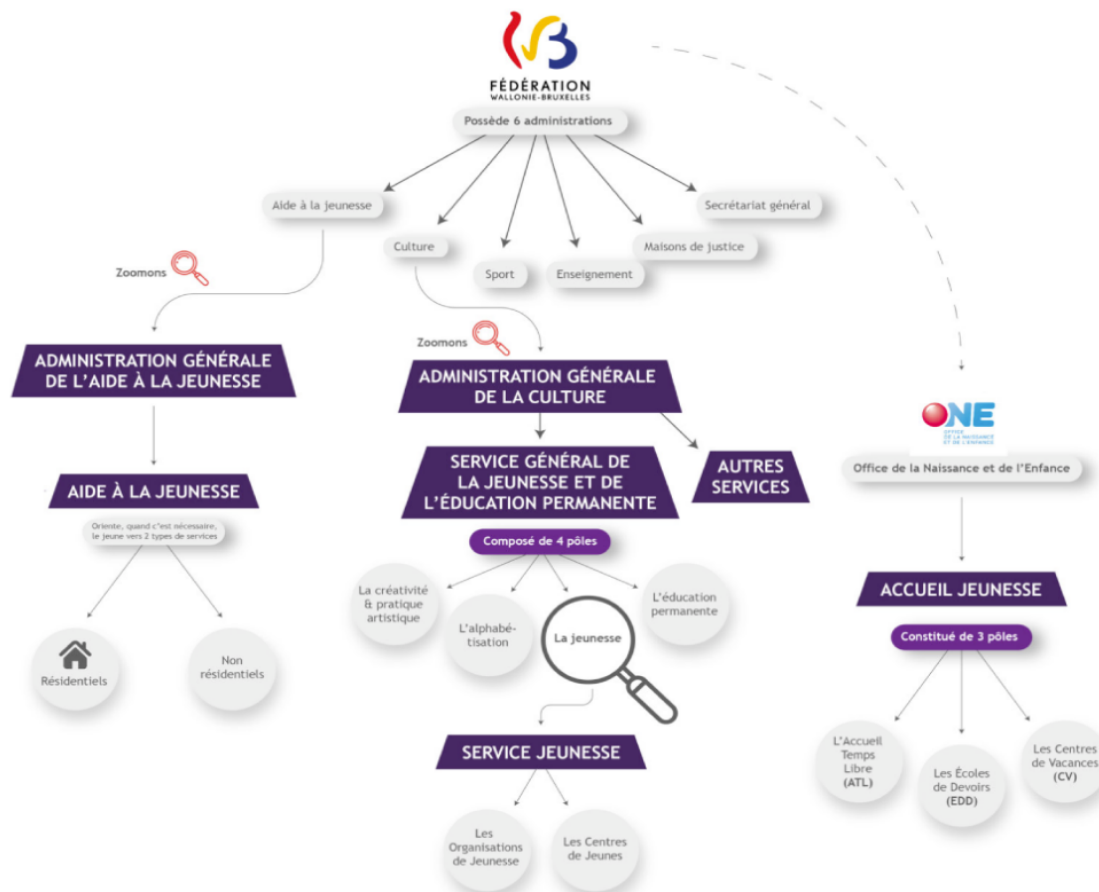


Figure 5 : Schéma global du secteur Jeunesse de la Fédération Wallonie-Bruxelles (Relie-F ASBL)

À l'étude de cette figure, une vision d'ensemble transparait. Le secteur des Organisations de Jeunesse, présent dans l'arborescence centrale, tout en bas des ramifications, dépend directement, avec les Centres de Jeunes, du Service Général de la Jeunesse et de l'Éducation Permanente qui s'inscrit lui-même au sein de l'Administration Générale de la Culture, compétence ministérielle dont la tutelle revient au gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles et ses ministres. Selon le décret du 26 mars 2009¹¹, les Organisations de Jeunesse sont ainsi des « associations

¹⁰ Source : www.relie-f.be, consulté le 12 janvier 2022.

¹¹ D. 26-03-2009 – Décret fixant les conditions d'agrément et d'octroi de subventions aux Organisations de Jeunesse, consulté le 12 janvier 2022.

de personnes physiques ou morales dont le champ d'action couvre l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles et s'adresse à un public investi dans la durée ». Le site des Organisations de Jeunesse¹² précise les finalités de ces structures : « Les Organisations de Jeunesse constituent un pilier majeur de la vie culturelle et associative et jouent un rôle de premier ordre dans la politique de la jeunesse. Il s'agit d'associations volontaires s'adressant à un public majoritairement composé de jeunes de moins de 30 ans qui contribuent au développement par les jeunes de leurs responsabilités et de leurs aptitudes personnelles. Elles sont encadrées par des équipes d'animation composées de permanents, de travailleurs, et de volontaires. Ces collectivités ont pour objectif de former leurs bénéficiaires pour qu'ils deviennent des Citoyens Responsables Actifs Critiques et Solidaires, les CRACS ».

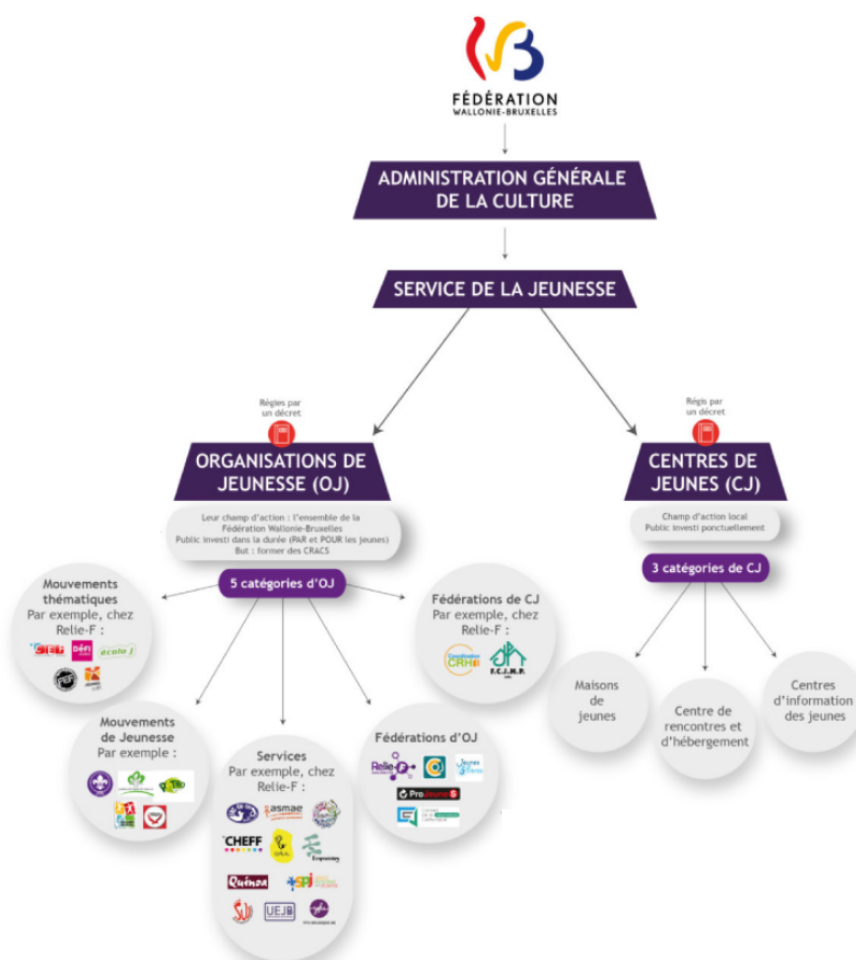


Figure 5 : Zoom sur les OJ et les CJ¹³ (Relie-F ASBL).

¹² Source : www.organisationsdejeunesse.be/secteur-j/ consulté le 12 janvier 2022.

¹³ Source : www.relie-f.be consulté le 12 janvier 2022.

La Figure 5 nous apprend par ailleurs qu'il existe, aux yeux de l'administration, cinq types d'Organisations de Jeunesse reconnus¹⁴ :

- **Les mouvements thématiques** tendent à sensibiliser les jeunes à des enjeux de société, spécifiques ou plus généraux, en faisant appel à la réflexion et l'analyse. Pour ce faire, ces O.J. cherchent à construire et faire entendre des points de vue issus de leur collectivité de jeunes adhérents volontaires et engagés dans la durée d'un projet à long terme.
- **Les mouvements de jeunesse** réalisent de l'animation en contact direct avec des membres participant aux activités de manière régulière. Le cœur de leurs actions est le « vivre ensemble » au sein d'espaces de vie collectifs, au moyen d'une pédagogie de l'expérimentation visant l'épanouissement personnel (attitudes, savoirs, compétences) ancré dans un cadre de vie local.
- **Les services de jeunesse** ont pour finalité de soutenir le développement des responsabilités et des dispositions personnelles des jeunes au moyen d'activités régulières. Celles-ci peuvent revêtir plusieurs formes comme l'animation, la formation, l'initiation à des modes d'expression socio-culturels, l'information ou la mise à disposition de lieux de rencontres.
- Pour pouvoir se revendiquer comme telles, **les fédérations d'Organisations de Jeunesse** doivent rassembler au moins cinq O.J. agréées dont les considérations (idéologiques, sociales, sociétales, ...) convergent vers des enjeux communs. Celles-ci assurent à leurs membres une série de missions et de services leur permettant de réaliser leurs actions de manière optimale, ainsi qu'une représentation au sein de leur secteur.
- Pour pouvoir prétendre à cette appellation, **les fédérations de Centre de Jeunes** doivent soit être agréées comme telles selon le prescrit légal propre à ce type d'O.J., soit disposer de quatre Centres de Jeunes agréés de même. Elles assurent à leurs membres des missions identiques à celles des fédérations d'Organisations de Jeunesse.

¹⁴ Source : www.organisationsdejeunesse.be/secteur-j/ consulté le 12 janvier 2022.

En outre, dans une optique d'éligibilité à l'agrément d'Organisation de Jeunesse, plusieurs conditions générales prévalent, selon le décret connexe¹⁵. Entre autres, la constitution en association sans but lucratif, l'adhésion aux finalités des Organisations de Jeunesse, être présent sur le territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles et se plier aux règles administratives et financières. Enfin, une en particulier est à souligner, étant donné qu'elle est intrinsèquement liée à la thématique de la présente étude : les Organisations de Jeunesse, pour être reconnues, doivent notamment « assurer la présence d'au moins 2/3 de personnes physiques de moins de 35 ans dans les organes de gestion¹⁶ » (CHAP. II. Section II. Art.5 - § 1^{er}).

Par ce récapitulatif, nous venons de dessiner l'environnement macro-institutionnel dans lequel évoluent les Organisations de Jeunesse portées à l'étude. Cette vue permet une compréhension en entonnoir : du plus large au plus précis. Dès lors, les deux prochaines étapes consistent en un zoom, c'est-à-dire une variation de focale plus petite, puisque nous présentons la structure et la gouvernance associatives des ASBL sujettes à analyse.

¹⁵ D. 26-03-2009 – Décret fixant les conditions d'agrément et d'octroi de subventions aux organisations de jeunesse, consulté le 12 janvier 2022.

¹⁶ Au sens du décret cité, on entend par “organes de gestion” : les organes sociaux d'une association sans but lucratif, à savoir l'assemblée générale et le conseil d'administration (CHAP. 1^{er}. Art. 2. 11°).

II. La Fédération Nationale des Patros

Le Patro est une Organisation de Jeunesse, de type « mouvement de jeunesse », reconnue par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Le fait qu'il constitue un rassemblement d'environ 240 entités locales et œuvre à l'échelle de l'ensemble du territoire de la FWB justifie qu'il est reconnu comme étant une fédération. Chaque entité locale est indépendante, autonome mais fidèle au projet éducatif. Chacune d'elles propose de manière régulière des activités diversifiées aux enfants de 4 à 18 ans. Ils sont environ 22.000 à ce jour. Ceux-ci sont encadrés par près de 3600 animateurs bénévoles. Afin de faire entendre leur voix, la structure du mouvement prévoit une organisation en trois niveaux distincts, présentant chacun un certain degré d'autonomie, mais également une responsabilité quant aux missions allouées : local, régional et fédéral.



Figure 6 : Structure schématique de la Fédération Nationale des Patros¹⁷.

Les entités locales, appelées également patros (P), se réunissent en Assemblées Régionales (AR). Sur l'ensemble du territoire Wallonie-Bruxelles, la FNP compte 18 régionales¹⁸. À leur tour, les équipes régionales (ER) mandatent des représentants pour incarner leurs idées en Assemblée Pédagogique (AP), l'instance fédérale qui décide des orientations générales du mouvement dans les domaines de l'animation, de la

¹⁷ Source : Billy découvre la structure du Patro. 4^{ème} édition (2018).

¹⁸ Ath, Brabant-Wallon, Bruxelles, Centre, Charleroi, Ciney-Dinant-Beauraing, Entre-Sambre-et-Meuse, Huy-Waremme-Seraing, Liège, Luxembourg Centre et Nord, Luxembourg Sud, Mons-Borinage, Mouscron-Comines, Namur, Thudinie, Tournai, Verviers, Visé.

pédagogie, de la formation, de la communication et du soutien aux patros¹⁹. L'ASBL Fédération Nationale des Patros présente une structure particulière par la multiplicité de ses organes de gestion. À ce titre, si la charpente d'une organisation se compose habituellement d'un CA et d'une AG, le Patro présente deux organes supplémentaires, aux compétences propres : l'Assemblée Pédagogique (AP) et le Conseil Pédagogique (CP). L'horizontalité structurelle du Patro s'illustre par l'aspect circulaire du schéma ci-avant. En effet, la boucle de concertation des trois niveaux se termine par un Congrès qui s'organise tous les 7 à 9 ans, conviant tous les membres du mouvement à se prononcer sur les grandes orientations du Patro.

Lorsque la focale est mise sur les organes de gestion de l'ASBL, on observe que la gouvernance y est assurée complémentirement tels que :

- **l'Assemblée Pédagogique** décide des orientations générales du Patro dans les domaines de l'animation, de la pédagogie, de la formation, de la communication et du soutien aux patros. C'est donc un lieu de réflexion, de débat, de décision qui permet au Mouvement d'avancer et de remplir ses objectifs ;
- **le Conseil Pédagogique** assure la coordination et le suivi de tous les projets pédagogiques. Il est garant de la mise en œuvre des décisions de l'Assemblée Pédagogique ;
- **l'Assemblée Générale** gère tous les aspects légaux de l'association. Elle vote le budget, les comptes, élit le Conseil d'Administration, notamment ;
- **le Conseil d'Administration** pose les actes concrets et légaux qui découlent de la gestion de l'ASBL : engager le personnel, gérer le budget, notamment.

La distribution des matières entre ces différentes instances pourrait se résumer à une dichotomie entre les pans pédagogique et de gestion. Toutefois, il est à noter un enchevêtrement entre les quatre organes précités. En effet, la composition de ceux-ci, par leur caractère hétérogène, dégage une certaine volonté structurelle de créer des fenêtres de collaboration entre le pédagogique et la gestion d'ASBL tout en assurant un contrôle de l'un par l'autre.

¹⁹ Source : Billy découvre la structure du Patro. 4^{ème} édition (2018).

Il est à noter que, dans la présente analyse, ce sont bien les volontaires mandatés au sein du Conseil d'Administration et leurs motivations qui seront les sujets de la recherche. Toutefois, afin d'entretenir une vue complète de la structure du Patro, considéré le rôle des quatre instances ainsi que la composition de celles-ci, le schéma ci-dessous (Figure 7) fait office de synthèse illustrée.

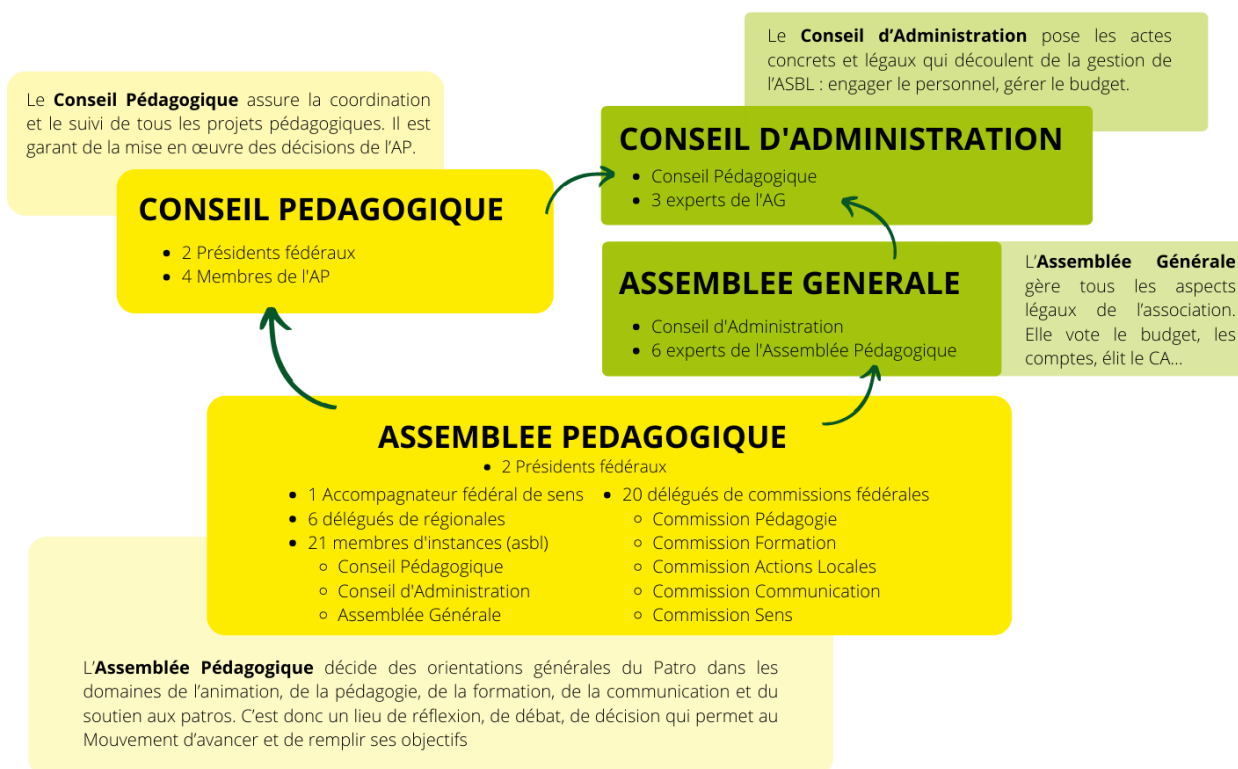


Figure 7 : Zones de gouvernance et composition des organes de gestion de l'ASBL Fédération Nationale des Patros²⁰.

Une telle disposition des organes s'explique par le fait que l'Assemblée Pédagogique semble être à la base des orientations principales du mouvement, d'une part, et des élections de mandataires, d'autre part. En effet, elle désigne tant les membres du CP que ceux de l'AG et, indirectement, les volontaires du CA (composé des membres du CP élus par l'AP et de trois experts de l'AG, élus également par l'AP). Le jaune et le vert permettent une lecture par matière traitée : la première désigne le pan pédagogique, la seconde relève de la substance gestionnaire.

²⁰ Source : Billy découvre la structure du Patro. 4^{ème} édition (2018).

Exposé à la lumière du modèle théorique de la structure organisationnelle, proposé par Mintzberg et détaillé dans la revue de littérature (point 3. I.), le squelette du Patro adopte une forme particulière dans laquelle un item supplémentaire doit trouver place : les salariés. Elle n'est pas présente dans le précédent descriptif pour l'unique raison qu'elle ne représente pas un organe de décision de l'ASBL mais bien, comme le décrit Mintzberg, un support logistique à l'ossature associative.

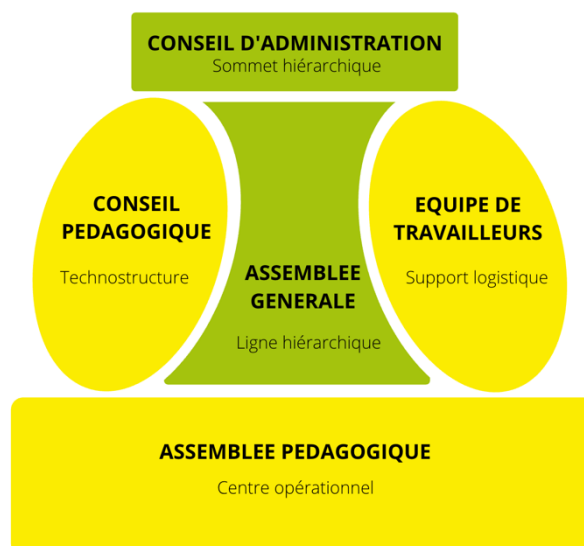


Figure 8 : Structure bénévole de la FNP selon le modèle de Mintzberg

Lorsqu'un focus est réalisé sur chaque composante, on trouve le CA en sommet stratégique, en ce sens qu'il prend toutes les décisions d'ordre gestionnaire. Le CP aurait pu s'y trouver également dans la mesure où il symbolise la tête du mouvement en matière pédagogique. En revanche, en menant une lecture tournée exclusivement sur la gestion de l'ASBL, le CP revêt davantage le costume de la technostructure dans la mesure où il fournit au mouvement une expertise pédagogique dans le but d'uniformiser ou, en tout cas, d'assurer une cohérence au sein des projets menés par l'AP. En ce qui concerne l'AG, elle se situe dans la ligne hiérarchique entre l'AP et le CA. C'est effectivement la courroie de distribution chargée d'opérationnaliser les décisions du CA, mais également, de lui faire remonter certains éléments débattus en AP. Cette dernière endosse le rôle de centre opérationnel, par sa composition essentiellement tournée vers les acteurs de terrain. Enfin, l'équipe de permanents incarne le support logistique dans la mesure où ils permettent la réalisation pratique des activités par leur accompagnement, qu'il soit pédagogique ou administratif.

Notons que, lorsque la structure de l'ASBL FNP est introduite dans le moule du modèle de Mintzberg, une incohérence peut être relevée. La place de l'AG dans ce dernier ne reflète pas son rôle au plus juste. Pour pallier cet angle mort, il est nécessaire de poursuivre l'analyse à l'aide de la théorie de Desroche.

Selon l'auteur à l'origine du quadrilatère coopératif tel qu'exposé dans la revue de littérature (point 3. II.), une organisation viable repose sur une structure au sein de laquelle les différents acteurs interagissent efficacement en connaissant les limites des rôles de chacun (Desroches, 1992). L'élection qui concerne les *patronnés* (S = membres) en vue de désigner leur CA s'établit via trois degrés d'écart : l'équipe régionale, l'AP et l'AG. Ce procédé rend la représentation significativement indirecte.

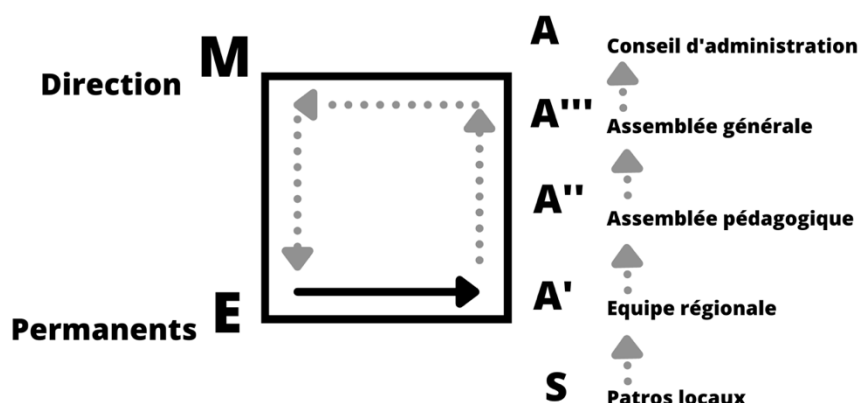


Figure 9 : Structure bénévole de la FNP selon le modèle de Desroche

La figure ci-collée fait montre des étapes qu'une voix de terrain doit parcourir pour faire valoir son suffrage si elle suit *stricto sensu* la procédure adéquate. Si les relations informelles – qui sont fort présentes dans ce genre d'organisation – permettent un relais plus rapide, notamment grâce à des communications fréquentes entre les différents niveaux (S, A' et A'' principalement), la distance structurelle entre les patros locaux et le CA de la Fédération se marque à raison de quatre élections maximum (certaines configurations voient le CP élu par l'AP et siégeant directement en CA, réduisant à trois le nombre d'élections ainsi effectuées).

Les autres relations correspondent au quadrilatère coopératif initial. Le CA (A) délègue la gestion quotidienne de l'ASBL, en ce compris la gestion des ressources humaines, à la direction (M). Cette dernière emploie et met à l'œuvre une équipe de travailleurs qui fournit des services aux membres (S). Toutefois, une considération est à inscrire dans l'analyse de la structure de la FNP : tout groupe de volontaires est accompagné par (au moins) un professionnel (direction (M) et permanents (E)). Ainsi, des flèches pourraient se diriger des composantes M et E pour se diriger vers S, A, A', A'' et A'''. Ils bénéficient d'un accompagnement pédagogique qui pourrait être considéré comme un service au regard du modèle de Desroche.

Enfin, la structure de la Fédération Nationale des Patros est passée par le troisième filtre d'analyse, les types de gouvernance de Malo (2001). Afin d'identifier par quel type est concernée la structure du Patro, il semble judicieux de la positionner face aux critères définis par l'auteure. Deux types paraissent concorder à la réalité du mouvement : les gouvernances intégrée et politique. La première voit se défendre un idéal de société dans la mouvance du temps ou à son encontre, présente une démocratie indirecte et la possibilité pour chacun d'exprimer son avis. À ce propos, le sociologue Éraly (cité dans Servais & Mathieu, 2007) avance que les mouvements de jeunesse permettent, dès le plus jeune âge et jusqu'à aux instances fédérales, un exercice de la démocratie, apprentissage nécessaire de la citoyenneté. La seconde, quant à elle, consiste à fonctionner en coupole, au-dessus d'autres plus petites associations dont les actions sont assimilées à travers la standardisation des procédés (ici, le projet éducatif partagé par les entités locales). Si la FNP entretient logiquement une relation de fédération avec ses membres, elle n'a pas, en apparence, vocation à standardiser une pratique considérée au sein du mouvement comme étant généralement la pratique moderne de l'encadrement en mouvement de jeunesse. Autrement dit, rares sont les directives émanant du CA vers l'AP, et de l'AP vers les régionales ou les groupes locaux. Cependant, ce sont bien les pratiques hebdomadaires des jeunes qui sont valorisées en un sens *bottom-up*. En conséquence, entre ces deux types de gouvernance, la nuance permet de faire pencher la balance vers la gouvernance intégrée.

En guise de résumé, la structure du Patro présente plusieurs étages (niveaux local, régional et fédéral), constitués eux-mêmes de différents paliers (instances) qui semblent communiquer fréquemment. Si les membres de l'association communiquent souvent dans le cadre informel, leur gouvernance associative est caractérisée par une représentation indirecte et grâce à laquelle tout le monde a la possibilité d'exprimer un avis.

Après cette analyse de première association, nous nous penchons sur la seconde association examinée. L'hypothèse défendue est qu'elle permettra une mise en contraste d'éléments soulignés ci-avant.

III. Déclic en PerspectivES

L'ASBL Déclic en PerspectivES²¹ est une organisation de jeunesse se donnant pour mission de stimuler la capacité d'agir. Elle se positionne comme propulseur de projets collectifs, engagés et inscrits dans les principes de l'économie sociale²². Dans la pratique, c'est par l'intermédiaire de rencontres, d'outils, de formations ou de séjours que DeP aide les personnes à identifier les manières possibles de se mettre en action au service de la résolution d'un problème de société. Sur le site de l'association²³, une équipe de quatre permanentes est présentée. Il y figure également une attention particulière mentionnant des volontaires dans la « Team Déclic », autrement désignés comme « les décliqué.e.s ».

Il existe, au sein de DeP, trois possibilités d'investissement bénévole. Ainsi, les individus intéressés peuvent endosser les rôles d'ambassadeur, d'adhérent en AG ou de membre du CA. En outre, la plupart des projets sont menés avec une équipe de volontaires qui participent, selon les besoins, à tous les volets : pédagogique, logistique, administratif, notamment. D'ailleurs, les membres de l'Assemblée Générale de l'association sont presque entièrement issus des activités, soit à titre d'organisateur, soit comme participant. Lors d'une rencontre avec une des salariées coordinatrices de l'association, nous avons eu l'occasion de prendre connaissance d'un plan d'action pour recruter, fidéliser et valoriser des individus désireux de contribuer au projet associatif de Déclic en perspectivES.

Par ailleurs, il faut considérer une caractéristique fondamentale de l'association ; elle s'inscrit dans une philosophie et, par voie de conséquence, dans un fonctionnement d'économie sociale²⁴. Cette adhésion se traduit tant dans les projets proposés par DeP qu'au cœur de sa gouvernance. Lorsque la focale se concentre sur les rouages du CA, l'affiliation au principe de l'économie sociale est ostensiblement perceptible. En effet, selon l'éthique de l'économie sociale, la démocratie et la dynamique participative apparaissent comme incontournables. Ainsi, pour exemple, le

²¹ Le nom de l'association se termine par un « E » et un « S » majuscules formant ainsi les initiales d'Économie Sociale.

²² Source : <https://cjc.be/-Declic-en-PerspectivES-326-.html> consulté le 21 février 2022.

²³ <https://declic-en-perspectives.be/a-propos/> consulté le 21 février 2022.

²⁴ L'économie sociale désigne les organisations qui produisent des biens et des services au service de la collectivité tout en incluant un processus de décision démocratique (Oxfam Solidarité & SAW-B).

CA de l'association est composé de trois volontaires élus par l'AG mais également des salariées membres de l'équipe porteuse. Par ce quorum, l'instance applique un principe fondateur de l'économie sociale « une personne = une voix » (De Bolster, 2018, p. 2).

Comme indiqué sur le schéma ci-dessous (Figure 10), deux pans structurels se côtoient et, parfois, s'entremêlent. D'un côté, en vert, les organes de gestion de l'association composés majoritairement de volontaires, mais aussi des permanentes salariées de l'équipe porteuse. De l'autre, en gris, l'équipe salariée de l'organisation. Notons toutefois que, comme évoqué précédemment, les quatre salariées siègent également en CA et y font valoir une voix chacune. La différence notoire entre les salariées de l'équipe porteuse et les autres permanents salariés, c'est que celles-ci ont exprimé leur volonté d'intégrer l'équipe porteuse du projet associatif. Cette possibilité est proposée aux nouveaux permanents salariés après quelques mois d'intégration professionnelle, leur laissant ainsi le temps d'appréhender la structure.

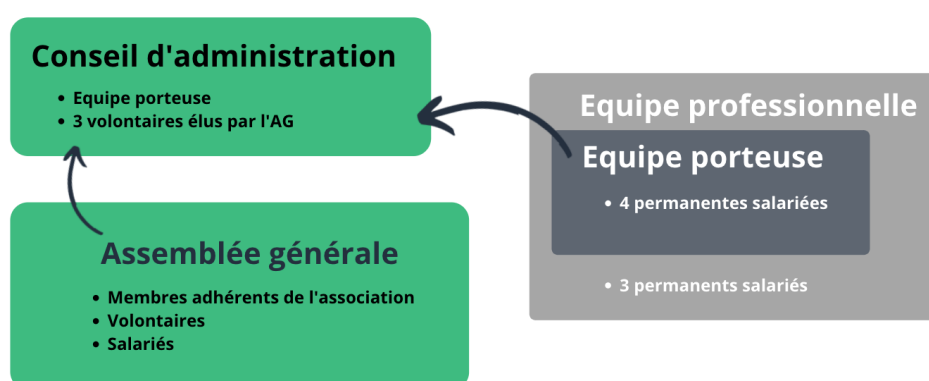


Figure 10 : Structure de l'ASBL Déclic en Perspectives

En outre, l'essence même de l'économie sociale et son aplatissement hiérarchique rendent quelque peu caduque le dessin de la structure de DeP selon le modèle de Mintzberg. L'exercice a tout de même été effectué mais quelques considérations d'ordre étymologiques sont fournies. La verticalité du schéma doit dès lors être comprise exclusivement comme un axe liant la stratégie à l'opérationnel. La notion de hiérarchie et de rapport de force n'est pas considérée ici. En effet, là où Mintzberg décrit un centre opérationnel, à la base de l'organisation, la réalité de DeP ressemble davantage à une synergie articulée entre deux entités co-opérationnelles : l'assemblée générale ainsi que l'équipe de salariées sur un pied d'égalité. Comme

mentionné sur la Figure 11, l'équipe porteuse s'érige en pilier organisationnel. En d'autres termes, elle assure la liaison entre l'AG et le CA, notamment en prévoyant les ordres du jour, en gérant les agendas d'instances ou encore par la courroie de communication qu'elle

représente entre les différents interlocuteurs internes et externes à l'association. En ce qui concerne la logistique, la communauté bénévole, les « décliqué.e.s », assume cette fonction de support. Le conseil d'administration peut être, en ce qui le concerne, considéré comme technostucture dans la mesure où il conseille l'équipe porteuse sur les orientations

stratégiques de l'association. Enfin, plusieurs intervenants externes peuvent également être retenus pour camper le rôle de technostucture. En effet, on peut citer notamment : les autres organisations d'économie sociale, le pouvoir subsidiant (FWB), ou encore, d'éventuels intervenants experts qui collaborent ponctuellement avec les membres de DeP.

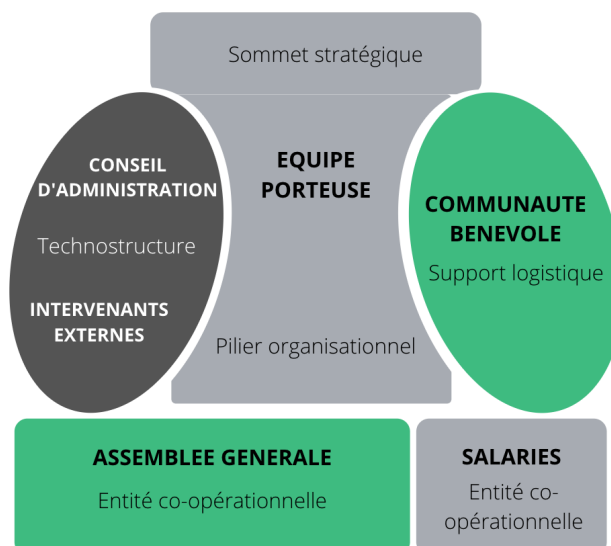


Figure 11 : Structure de DeP selon le modèle de Mintzberg

À l'éclairage du modèle théorique de Desroche (1992), la structure organisationnelle de l'association doit également bénéficier de quelques adaptations. En ce sens, si l'archétype originel présente le CA et la coordination comme deux entités distinctes, le sommet stratégique de DeP est exclusivement constitué de l'équipe porteuse salariée, le conseil d'administration se positionnant en consultance. De plus, le CA en tant qu'instance n'entretient pas de relation spécifique avec les autres permanents de l'équipe ni avec l'assemblée générale.

Il est à noter qu'officiellement, il n'existe pas de volonté de marquer une quelconque distinction formelle entre les salariées de l'équipe. Toutefois, pour donner suite aux entretiens réalisés, pour des raisons historiques et de maîtrise de la gestion de l'ASBL, les deux plus anciennes salariées sont considérées comme coordinatrices.

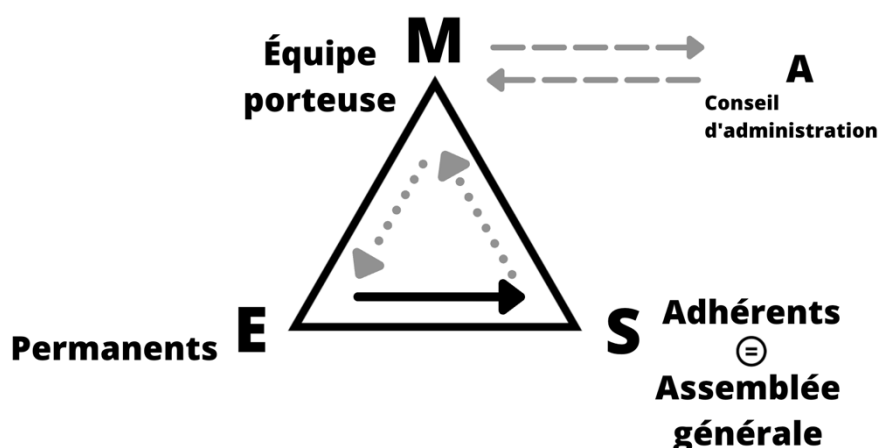


Figure 11 : Structure de DeP selon le modèle de Desroche

En poussant l'analyse plus avant, il est opportun de questionner le triangle ainsi formé. Selon les principes fondamentaux de l'économie sociale, l'aplatissement hiérarchique mènerait cette figure à une position plate, voire à une seule composante, unique. Toutefois, le cas de DeP démontre qu'il existe, au moment de l'étude, une scission entre l'équipe porteuse et les autres permanents.

Enfin, à l'instar du premier cas d'analyse, l'ASBL est explorée au moyen de la théorie énoncée par Malo : les six types de gouvernance. À cet exercice, l'association portée à analyse semble, de manière équivoque, adopter deux types de gouvernance : l'adhocratie et la gouvernance missionnaire. La première met en évidence l'aspect participatif de DeP. Chaque volontaire de l'association, peu importe la durée de son investissement, est invité à faire partie de l'AG ; la participation bénévole est un des objectifs principaux de DeP. De plus, le rapport hiérarchique est très faible et ne s'exprime uniquement que lors de rares occasions. Le second type de gouvernance qu'applique l'organisation de jeunesse étudiée présente un cachet missionnaire évident. Cette dernière mobilise son public autour d'une alternative²⁵ au monde actuel, dont le « modèle de société et particulièrement son système économique repose sur des valeurs de croissance illimitée, de productivité, de compétition et d'individualisme ».

²⁵ Source : <https://declac-en-perspectives.be/a-propos/> consulté le 21 février 2022.

ANALYSE ET DISCUSSION

1. Structuration de l'analyse

Après avoir enrichi l'étude d'une analyse approfondie de la structure et de la gouvernance associatives de la Fédération Nationale des Patros et de Déclic en PerspectivES, nous observons les liens éventuels entre les éléments ainsi dégagés et le contenu des interviews. À ce propos, plusieurs éléments significatifs sont apparus au cours des analyses verticales et horizontales effectuées sur base des entretiens semi-directifs. En ce sens, le présent travail poursuivait initialement le but de comprendre les tensions existantes entre motivations des volontaires de gestion et structure associative qui les accueillent. Toutefois, force a été d'observer qu'une tension sous-jacente et non moins prégnante expliquait, en grande partie, l'articulation des variables originellement définies. Cette thématique, qui a émergé au fil des échanges et de l'analyse de ceux-ci, comprend les tensions existantes entre les logiques d'expression individuelles par le biais du volontariat et celles qui sous-tendent des mécanismes de travail²⁶. Nous n'avions pas anticipé une telle éclosion substantielle mais, par souci de précision scientifique, il était inenvisageable de ne pas la considérer comme un nouvel angle saillant de la recherche. Afin d'en comprendre les origines, les tensions qui les lient et leurs éventuelles conséquences, nous avons pris position de considérer cette polarité comme transversale aux angles d'analyse, présentés comme suit.

Tout d'abord, une première étape consiste à étudier l'angle **individuel** du volontariat de gestion et plus spécifiquement l'identité et les motivations des individus rencontrés. Ce point de départ sert, en outre, à initier une démarche inductive et scientifiquement valide en ce sens qu'elle « étudie un objet à partir du point de vue de l'acteur » (Savoie-Zajc, 2007, p. 99), centrée sur l'essence même des propos des volontaires de gestion et avec pour objectif d'en comprendre les raisons et les moyens

²⁶ À ce propos et pour la présente recherche, nous considérons le travail comme ayant « le sens de la fonction que l'on remplit dans le cadre d'une organisation sociale de l'activité, une organisation qui vise la production de quelque chose » (Faes, 2011, p.28). Bien qu'il puisse exister des notions relatives au salariat, à la vocation ou au labeur, le terme utilisé au long de cette recherche ne considère que sa dimension sociologique générale, telle que définie ci-avant.

(Dumez, 2011). C'est dans cette optique que la deuxième partie est amarrée à la première.

Cette deuxième partie clôturera le pan intrinsèque de l'individu et détaille plus avant son parcours associatif ainsi que la réalité de l'engagement qu'il rencontre. Ces deux éléments forment l'angle d'analyse propre à la **fonction** du volontaire de gestion. Il permet une vue préhensive des différents paliers constitutifs d'une carrière associative tout comme un point de vue plus net à propos des contours notionnels du concept d'administrateur selon le vécu des individus rencontrés.

Ensuite, il convient de considérer ce matériau dans un environnement plus large, afin de l'inscrire au sein d'un écosystème macroscopique, innervé de ramifications institutionnelles, structurelles, sociales et politico-philosophiques. À cette fin s'explique l'examen à la lumière d'un troisième et dernier angle d'analyse, qualifié **d'environnemental**. Il se concentre, en substance, autour de deux perspectives : la structure organisationnelle et la relation qu'entretiennent les volontaires de gestion avec les professionnels de l'association dans laquelle ils s'engagent.

Pour conclure l'analyse en trois étapes (angles individuel, fonctionnel et environnemental), nous proposons une discussion qui tentera, au possible, de lier les résultats analytiques à la question de recherche, d'établir la validité de ceux-ci, d'élucider les hypothétiques biais de recherche, leur influence sur cette dernière, mais également, et là réside l'intérêt du présent travail, des pistes d'étude subséquentes, s'il en est.

2. Angle individuel

I. Profil socio-démographique : qui sont les volontaires de gestion ?

Au sein des O.J. portées à examen, plusieurs points communs caractérisent l'identité des volontaires de gestion interviewés. Relativement au décret O.J. de la F.W.B., tous sont âgés de plus de 21 ans et de moins de 35 ans. L'âge moyen des volontaires rencontrés est de 28 ans, se situant d'ailleurs au juste milieu de la fourchette décrétole de 21-35 ans.

Sur les douze personnes interrogées, notons également que seulement une n'a pas réalisé d'études supérieures. Toutes les autres disposent à minima d'un bachelier (25 %) et au maximum d'un master (66,7%).

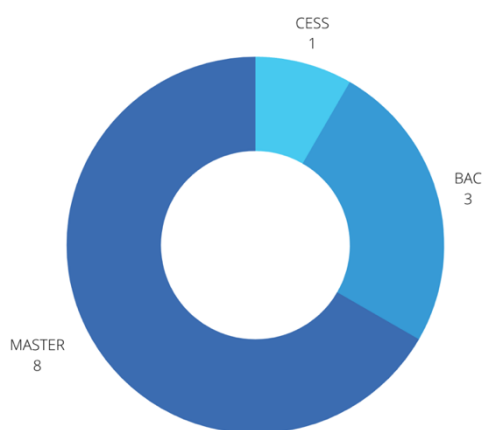


Figure 12 : Répartition de diplômes obtenus par les 12 administrateurs interviewés

Notons, en plus, que, parmi les huit détenteurs de master, deux individus ont réalisé deux masters. Ainsi, tant le graphique ci-contre que les différents échanges avec les volontaires permettent de mettre en évidence une réalité frappante : le niveau d'études des personnes rencontrées est singulièrement élevé au regard de la moyenne des volontaires belges, à savoir 24,3%

disposent d'un bachelier quand 29,3% sont diplômés d'un master (Hustinx et Dudal, 2020). Il nous faut également préciser qu'une seule personne suit encore un curriculum en parallèle de son mandat d'administrateur, ce qui nous permet d'aborder la question de l'occupation.

Relevons qu'un individu est à la recherche d'emploi étant donné qu'il vient de terminer ses études. Son profil est donc particulier puisqu'il n'est pas à considérer dans une dynamique de chômage longue durée, mais davantage comme étant jeune diplômé. Les six employés, quant à eux, exercent tous une profession en lien plus ou moins direct avec leur mandat d'administrateur (juriste, économiste, réviseur aux comptes, coordinateur de projet en économie sociale, éducateur de rue), à l'exception d'un

employé dans l'agro-alimentaire. Il en va de même pour les indépendants (événementiel et facilitation visuelle).

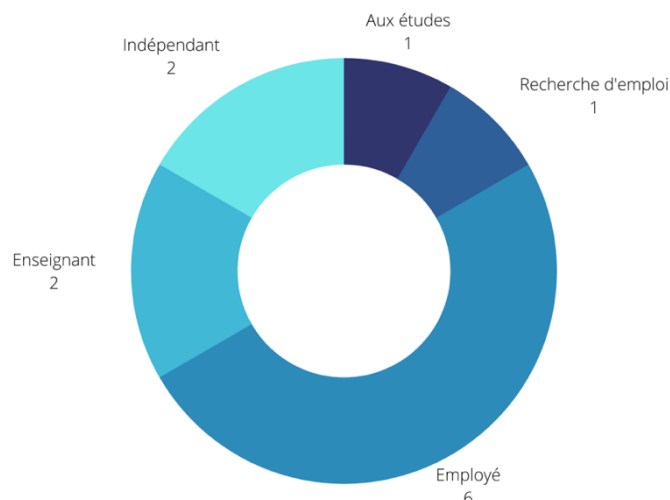


Figure 13 : Occupation actuelle des 12 administrateurs interviewés

Cette analyse préliminaire du niveau d'éducation et de la situation professionnelle des bénévoles permet d'observer que le profil des administrateurs volontaires se dessine avec des contours de classe socio-économique facilitant l'accès au volontariat et, en particulier, celui de gestion (Hustinx et Dudal, 2020). En ce sens, si Scorpion appuie sur le fait qu'il « *a eu la chance de grandir dans une situation assez favorisée* » (p.9, l. 409), Poisson va jusqu'à souligner que « *le bénévolat, c'est des activités de privilégiés* » (p.6, l. 224). En plus de l'environnement dans lequel ils ont eu l'occasion de grandir et de prendre des responsabilités en tant que volontaires, une grande partie des gestionnaires bénévoles rencontrés présente un parcours étudiant considérable. Il est fort à penser qu'ainsi, ils présentent des savoirs et compétences utiles à l'association dans laquelle ils sont investis comme administrateurs, engagement pour lequel, en fonction de certaines méthodes d'animation de réunion utilisées, selon Lion, « *il faut avoir beaucoup de capital social et culturel* » (p.10, l. 410).

Ainsi, bien que cela ne soit pas conditionnel à un engagement bénévole, nous pouvons établir que les volontaires de gestion présentent un profil aisé : en plus d'un contexte socio-économique familial facilitant le volontariat, ils semblent disposer d'un capital socio-culturel non négligeable.

II. Motivations : qu'est-ce qui motive les volontaires de gestion ?

Au cours des interviews réalisées, les motivations des individus à s'engager dans une fonction d'administrateur ont amplement été abordées. La préparation de l'entretien était, largement nourrie par le modèle d'Havard Duclos et Nicourd (cf. *Prisme sociologique*, p. 22). L'objectif était ainsi de comprendre de quelle nature sont les motifs d'engagement justifiant l'engagement des volontaires rencontrés. En outre, les entretiens ont permis d'aborder d'autres motivations que celles avancées par Havard Duclos et Nicourd, ou tout du moins, de leur donner une nuance empirique.

Tout d'abord, en ce qui concerne le dénominateur commun pour chaque volontaire interrogé, à savoir ce qui fait plaisir ou est utile, un élément revient systématiquement : l'apprentissage. Que ce soient des « *savoirs propres à la gestion d'ASBL* » (Sagittaire, p. 7), des « *apports en compétences et visions* » (Taureau, p.4), de « *l'enrichissement personnel* » (Scorpion, p. 5), tous les individus interviewés mettent en lumière des items « *valorisables dans la vie professionnelle* » (Capricorne, p. 5).

Bien que tous, sans exception et de manière variée, ont cité la volonté de rendre leur action de volontaire utile (à eux-mêmes ou à l'association), il convient de s'arrêter sur les deux contrastes les plus marqués. Force est de constater que les volontaires de DeP sont mus par un désir de donner un écho sensé par l'action associative, ancrée dans une militance de société, quand ceux du Patro présentent davantage d'appétence pour la composante collective de leur engagement.

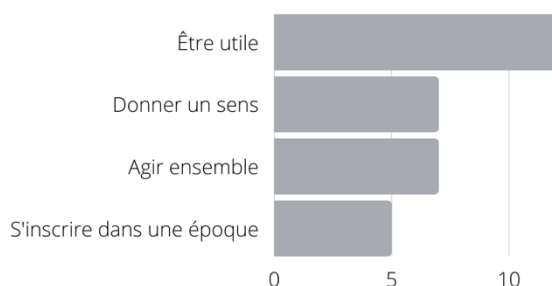


Figure 14 : Motivations exprimées par les 12 administrateurs interviewés

Lorsqu'on synthétise les résultats émergeant des entretiens, on observe que les motivations des volontaires de gestion se rencontrent sur plusieurs éléments, avec, en tête, la volonté de rendre leur engagement utile. Cette motivation apparaît chez tous les volontaires questionnés. Les deux autres éléments conatifs qui

prennent forme dans le discours des administrateurs sont la nécessité de donner un sens à leur parcours via l'action associative et le besoin d'agir ensemble. On aperçoit en dernière position la motivation à s'inscrire dans une époque qui se retrouve dans les propos de cinq volontaires sur douze. Bien que cette lecture schématique offre une première porte d'entrée à l'analyse des composantes motivationnelles des administrateurs, elle n'est que peu pertinente sans décortilage supplémentaire. À cet égard, nous contrastons les résultats de l'une et l'autre OJ.

Effectivement, quand ces résultats sont isolés, on constate une toute autre tendance. Ci-contre, le graphique offre une vision précise des motivations présentes dans le chef des administrateurs de Déclic en PerspectivES. Une unanimité se dessine en ce qui concerne la volonté d'être utile

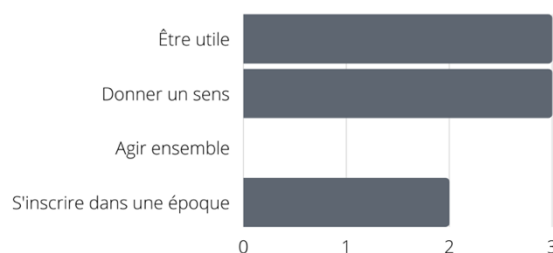


Figure 15 : Motivations exprimées par les administrateurs de Déclic en PerspectivES

et le besoin de donner du sens à sa vie par l'action associative. En revanche, aucun n'a abordé l'aspect collectif de celle-ci comme motivation à l'engagement. Enfin, l'élément conatif lié à la nécessité de s'inscrire dans une époque revient à deux reprises.

Dès lors que l'exercice est effectué pour une O.J., il convient de s'y prêter également pour l'autre association étudiée. Ainsi, les motivations exprimées par les

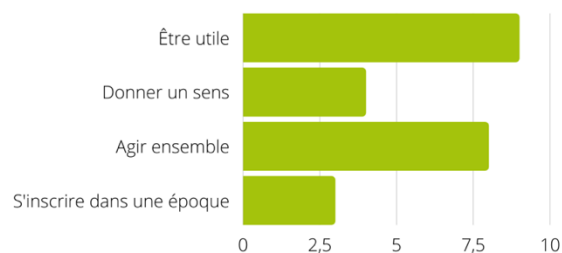


Figure 15 : Motivations exprimées par les administrateurs du Patro

administrateurs du Patro sont à la fois identiques et différentes. On remarque effectivement que la volonté d'être utile est présente pour chacun, à l'instar du CA de Déclic en PerspectivES. Cependant, les autres éléments conatifs diffèrent sensiblement. Le besoin de donner du sens est moins présent quand

celui d'agir ensemble fait presque l'unanimité (7/9). Enfin, l'intention de s'inscrire dans une époque est nettement moins marquée pour les administrateurs du mouvement de jeunesse.

Plus qu'une différence de motivations entre les membres du CA des OJ considérées, les résultats exposés relèvent intrinsèquement de la place structurelle qu'occupe le CA dans l'architecture organisationnelle. En ce qui concerne DeP, l'engagement d'administrateur est considéré comme extérieur, ponctuel, en soutien à l'équipe porteuse. Les volontaires du CA ne se connaissent pas forcément, hormis s'ils se sont rencontrés à l'occasion d'une activité organisée par l'association. Ils sont davantage à considérer comme des analystes qui conseillent régulièrement les salariés. Il semble donc naturel que la motivation du sens donné par l'action associative soit prépondérante en ce qui les concerne. Passionnés par la question de l'économie sociale, les administrateurs de DeP mettent leur vision, leurs compétences et leurs savoirs au service de l'organisation et, spécifiquement, de son projet de société. De l'autre côté, le profil des administrateurs du Patro est, d'un point de vue conatif, singulièrement marqué par la dimension collective de leur engagement. Ainsi, les individus concernés se connaissent depuis maintes années, ont partagé plusieurs moments marquants ensemble, avant ou pendant leur mandat d'administrateur. Ils ont ainsi tissé des liens forts et c'est, en grande partie, pour entretenir ceux-ci qu'ils s'engagent. Aussi, ils se rencontrent souvent et deviennent, pour certains, à l'image de Capricorne, « *des amis très proches* » (p.1, l. 17). En se penchant de plus près sur les motifs d'engagement des volontaires, cette hétérogénéité entre DeP et le Patro est omniprésente dans leurs dires.

Déclic en PerspectivES	Patro
« <i>défendre les causes d'intérêt général</i> » (Lion, p.3),	« <i>très chouette ambiance</i> » (Verseau, p. 7)
« <i>être en contact avec les valeurs</i> » (Poisson, p. 2),	« <i>passer du temps avec ses amis</i> » (Scorpion, p. 8)
« <i>faire de cette planète un monde meilleur</i> » (Vierge, p. 3)	« <i>besoin de créer des liens forts</i> » (Sagittaire, p. 16)
	« <i>des personnes qui comptent</i> » (Capricorne, p. 3)

Soulignons d'abord que les administrateurs de DeP citent des intentions claires : elles infusent tout au long de leur discours. Ils sont effectivement motivés par une volonté d'être alignés avec les valeurs de l'association en ce qu'elle représente en matière d'impact sociétal. Quant aux administrateurs du Patro, leurs motivations aussi sont limpides et spécifiquement tournées vers la relation qu'ils créent avec les autres membres du mouvement.

Par ailleurs, lorsqu'on analyse ces motivations avec le prisme du modèle de Deci et Ryan, plusieurs éléments sautent aux yeux. D'une part, la grande majorité des motivations soulevées par les individus interviewés relèvent d'une autodétermination intrinsèque, c'est-à-dire qu'ils s'engagent fortement parce qu'ils y prennent du plaisir (individuel ou collectif) ou par envie d'apprendre, de développer des compétences. Certains facteurs conatifs relèvent également d'une régulation identifiée, en ce sens que l'engagement volontaire prend une forme évidente d'étape nécessaire et utile à l'atteinte de buts déconnectés de l'association concernée. En effet, si tous ont abordé cette notion d'apprentissage, de développement de compétences ou de création d'un réseau, ils sont une grande majorité à expliquer, parfois à demi-mot, les conséquences que cela peut avoir dans un futur plus ou moins proche : consolider leur avenir professionnel en façonnant un CV cimenté par leurs expériences bénévoles. Ainsi, bien qu'ils mènent leur engagement encouragé par des marqueurs conatifs d'autodétermination, les volontaires verbalisent tout de même une certaine prise de conscience des retombées positives que provoqueront l'énergie et le temps investis en tant que volontaire. En conséquence, il s'agira de discuter de l'espace que prend cette composante dans les motifs d'engagement des administrateurs : sont-ce uniquement des conséquences positives à l'investissement important des volontaires de gestion ou s'agit-il d'une répercussion calculée, prolongeant le développement d'aptitudes professionnelles *in situ*, par ricochet aux études supérieures ?

Enfin, dans le but de comprendre davantage leurs motivations, les administrateurs ont également été interrogés sur les éventuels éléments de démotivation à pratiquer ou continuer leur volontariat. Fait marquant s'il en est, tous les freins cités par les volontaires relèvent de composants extrinsèques. Sur les douze questionnés, dix ont évoqué le temps que leur volontariat leur prenait. En ce sens, Cancer précise qu'il est « *à peu près sur un mi-temps : 18h-19h en moyenne toute*

l'année, c'est ça mon engagement » (p.4, l. 192) et qu'il est ainsi complexe de concilier un tel investissement avec une vie professionnelle et familiale, comme l'expliquent Vierge et Cancer.

« Le frein serait l'emploi du temps trop chargé. Avec mon compagnon, on a un projet d'avoir des enfants à un moment donné et je pense qu'à ce moment-là, ça sera plus compliqué. » (p.3, l. 116-117)

« Ce qui est embêtant, c'est que je suis indépendant en société sur le côté. Ça veut dire qu'à chaque fois que je fais du volontariat, je ne travaille pas ou je refuse des contrats, je refuse une rémunération ». (p.10, l. 420-422)

Les nombreux trajets qu'impliquent les réunions peuvent également être synonyme d'obstacle, tant pour l'imposante cadence qu'ils imposent...

« La route ! Clairement, la route ! C'est loin pour moi et je passe déjà ma vie en voiture. En fait, moi j'ai des semaines où j'ai pas de soirée ; je termine tous les soirs à 23h. Et je mange jamais chez moi le soir [...], j'ai pas de rythme ». (Verseau, p.7, l. 312-315)

... que pour l'organisation qu'ils nécessitent si le volontaire ne dispose pas d'un moyen de transport autonome, à l'image de Balance qui partage *« que ce qui est embêtant, c'est au niveau des trajets. Vu que c'est sur toute la Wallonie, et que j'ai pas le permis, ce qui est embêtant c'est de se dire que je fais trois heures de route pour deux heures de réunion »* (p.3, l. 142-144).

Les deux chapitres ainsi proposés, relatifs d'abord à l'identité des volontaires et, ensuite, à leurs motivations offrent un éclairage quant à l'aspect individuel des personnes rencontrées. Dans la poursuite de notre recherche se présente l'étape suivante du cheminement analytique : l'aspect fonctionnel du volontariat d'administrateur. Il nous permettra de donner davantage d'envergure à notre compréhension de la fonction, toujours au regard de la structure à travers laquelle le CA existe.

3. Angle fonctionnel

I. Parcours : comment caractériser la carrière associative des volontaires de gestion ?

Ici encore, une dissemblance marquée apparaît lorsque les deux organisations sont analysées en parallèle. Si tous les administrateurs approchés présentent indéniablement un parcours associatif jalonné d'engagements multiples, une nuance relative à la nature de ceux-ci est à considérer. De fait, les administrateurs du Patro font tous montre d'un parcours presque exclusif au sein du mouvement. Si deux d'entre eux ont participé à leur cercle étudiant, un seul vit régulièrement d'autres engagements bénévoles. Ils sont tous passés par diverses étapes relatives aux niveaux tels que la structure les comprend : local, régional et fédéral (cf. *II. La fédération Nationale des Patros*, p. 38) en assumant des fonctions variées de coordination, de représentation ou de gestion de projets. *À contrario*, les volontaires engagés dans le CA de DeP affichent, dans leur cas, un engagement volontaire davantage varié. On peut ainsi y compter de l'humanitaire à l'étranger, des projets liés à l'agro-alimentaire, des chantiers participatifs, des festivals de musique, des événements à thèmes, des engagements étudiants, journalistiques ou encore du scoutisme.

Ce parcours associatif, interne dans un cas, externe dans l'autre, peut sans doute être considéré comme une réelle carrière. Comme l'explique Van Campenhoudt lorsqu'il détaille la définition proposée par Goffman en 1968²⁷, le concept de carrière « peut s'appliquer de façon constructive à toutes les expériences sociales d'une certaine durée dans des cadres institutionnels fortement structurés » (2007, p. 41). Il convient, en outre, de se pencher sur le type de carrière sociale effectuée par nos interlocuteurs d'interview. À cet égard, les travaux d'Agrikoliansky à propos des carrières militantes éclairent notre recherche. Selon l'auteur, l'analyse des carrières comme modèles séquentiels permet « d'ordonner et de contextualiser les effets des différents mécanismes à l'œuvre dans l'engagement » (Agrikoliansky, 2017, p. 173). Il propose ainsi une dissection de trois séquences caractéristiques à l'engagement : commencer, continuer et abandonner. C'est à la lumière de cette proposition modale que nous analysons les carrières associatives des volontaires rencontrés.

²⁷ Goffman, E. (1968). *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux*. Paris, Minuit.

A. Commencer

Dans les deux entités observées, les volontaires du CA n'en sont pas à leur premier investissement bénévole. Il est notable qu'ils ont tous eu de nombreux engagements précédents, particulièrement au regard de leur jeune âge. En moyenne, les interviewés ont déjà réalisé cinq investissements avant d'endosser leur rôle actuel d'administrateur. Il est impossible de mesurer l'ampleur de ces engagements volontaires tant ils sont diversifiés en nature, durée et temps nécessaire. Toutefois, nous pouvons considérer qu'à cinq reprises en moyenne, le volontaire de gestion de 28 ans (moyenne) a déjà marqué son intérêt et ainsi réalisé cinq engagements bénévoles, soit au sein de la structure dans laquelle il est actuellement investi, soit d'autres associations. Cette position l'engage à une implication d'ordre « multipositionnel, articulant des engagements [...] dans des chronologies et selon des modalités interdépendantes – un engagement succédant ou se superposant à l'autre » (Agrikoliansky, 2017, p. 174). Autre point commun entre les volontaires abordés, tous ont débuté ou sont passés par un volontariat les initiant à la notion d'action en équipe via une communauté, une structure ou une institution leur permettant, de surcroît, de développer « des savoir-faire nécessaires pour s'y engager durablement » (Agrikoliansky, 2017, p. 174). Si, dans l'analyse comparée qui nous concerne, certains volontaires ont intégré très tôt la communauté du mouvement de jeunesse qu'est le Patro, ceux de DeP ont essentiellement fait leurs armes dans diverses organisations de la sphère associative francophone. Dans un cas comme dans l'autre, tous ont débuté à une période de leur vie où ils étaient étudiants, disposant dès lors d'une « disponibilité biographique, [...] c'est-à-dire détachés d'autres engagements sociaux parallèles et concurrents, familiaux et professionnels notamment » (Agrikoliansky, 2017, p. 175). Désormais travailleurs actifs pour onze d'entre eux, la question de prolonger leur engagement en y donnant un élan, différent pour certains, s'est posée dans le chef de chacun : devaient-ils continuer ou abandonner ? Si certains se projettent dans un futur mandat supplémentaire, en CA ou en AG, d'autres font part de leur désir de clôturer leur engagement volontaire une fois leur mandat terminé.

B. Continuer

À l'aune du concept de carrière, il existe plusieurs motifs de maintien de l'engagement volontaire. Concernant nos sujets d'étude, notons encore une fois que les communautés auxquelles ils appartiennent sont considérablement distinctes : le Patro d'un côté, la communauté associative de l'économie sociale de l'autre. Si on constate que les volontaires du CA de DeP présentent des engagements ponctuels d'un ou deux ans, c'est bien le contraire des administrateurs du Patro affichant une carrière interne au mouvement de parfois déjà quinze ans. Cette variation significative s'explique sans doute par le fait que l'ASBL DeP est très jeune, n'existant que depuis 2015²⁸. Ainsi, sa communauté n'a probablement pas encore bénéficié de l'effort de l'organisation pour produire de l'attachement (Fillieule, 2005). À l'inverse, les *patronnés* évoluent dans une culture forte, notamment marquée par une histoire, par une large communauté à travers le territoire belge francophone (et germanophone²⁹) ainsi que par de nombreux éléments d'appartenance identitaire (uniforme, logo, foulard, chants, ...) présents depuis plus de cent ans. Cette durabilité de l'engagement au sein de la même association peut, par ailleurs, s'expliquer par l'attachement des volontaires à leur mouvement de jeunesse. Ne bénéficiant d'aucune rétribution matérielle, c'est bien sur le volet symbolique qu'existe une gratification de l'organisation à ses volontaires. L'engagement des administrateurs du Patro, considéré comme « *la cerise sur le gâteau personnel du bénévolat* » (Gémeaux, p. 8, l.362), participe sensiblement à leur sentiment d'appartenance dans le sens où « l'attachement est à la fois antérieur à l'engagement et le produit de celui-ci » (Fillieule, 2005, p. 40). Par rapport aux engagés au sein de DeP, c'est davantage une perspective de rémunération contre-objectiviste (Agrikoliansky, 2017) qui jaillit des entretiens. Selon une interviewée, « *le désir de faire de cette planète un monde meilleur, une envie d'apporter sa pierre à l'édifice* » (Vierge, p.3, l. 107), reflète la logique de rétribution qu'ils envisagent pour leur carrière associative : « l'évaluation du coût d'une action et de son utilité repose sur le sens que les acteurs confèrent à ce qu'ils font » (Agrikoliansky, 2017, p. 177). L'un d'entre eux explique d'ailleurs « *vraiment essayer de défendre les causes d'intérêt général* » (Lion, p.3, l. 119). Enfin, si la rétribution symbolique ne nourrit plus le volontaire ou qu'il ne vit plus les « liens de camaraderie,

²⁸ Comme nous l'a précisé une membre de l'équipe porteuse de DeP.

²⁹ Il existe en effet quelques entités locales en région germanophone.

d'amitié voire d'amour qui constituent un puissant ciment du collectif» (Agrikoliansky, 2017, p. 177) au sein de l'organisation, fort est à parier qu'il abandonnera son volontariat, étape inévitable de la carrière associative. Et pour cause, c'est un motif redondant dans les propos des administrateurs du Patro : ils sont sept sur les 9 interviewés à conditionner leur engagement volontaire à la bonne ambiance qui semble être indispensable à leur participation.

D. Abandonner

La question de l'abandon est plus délicate à aborder via cette recherche puisque tous les volontaires interviewés vivent pleinement leur engagement au moment de l'étude. Ainsi, les éventuelles causes d'abandon de carrière qui permettraient de mettre en lumière cette troisième étape significative des trajectoires associatives ne sont que des interprétations prospectives de nos interlocuteurs. Toutefois, il est à considérer que la loyauté à l'association n'est pas forcément synonyme de point final à la carrière volontaire (Agrikoliansky, 2017). D'autres causes pourraient en expliquer la substance. Tout d'abord, Fillieule (2005) explique qu'à l'instar du commencement de l'engagement, le désengagement ne résulte que rarement d'un mécanisme monocausal. Ainsi, nous pouvons envisager la cessation d'un volontariat comme le fruit de multiples réalités individuelles et collectives, d'ordre philosophique, relationnel, ou encore être causées par une rupture d'adhésion aux valeurs de l'association. Entre autres, la perception de la contribution symbolique peut évoluer au cours de la carrière associative, passant d'« attractif dans une première séquence de l'engagement » (Agrikoliansky, 2017, p. 180) à « sans effet, voire constituant progressivement un coût » (Agrikoliansky, 2017, p. 180).

« Je pense pas que je reprendrai un mandat. Je pense pas que dans ma vie professionnelle, je pourrai... Je pense pas que je m'investirais de nouveau dans un conseil d'administration [...] parce que je trouve que c'est compliqué. » (Balance, p.2, l. 82-86).

Enfin, les travaux d'Agrikoliansky (2017) recensent le propos de plusieurs auteurs au sujet des occupations privées ou professionnelles qui supplantent l'engagement volontaire. Il expose le fait que ce dernier peut s'avérer être un pari pour l'avenir, ouvrant des portes vers un autre engagement volontaire, voire une profession dans laquelle le sens donné précédemment au volontariat peut prendre une forme rémunérée. Néanmoins, il semble nécessaire de bien dissocier les deux types de carrières abordées : volontaire et professionnelle. Simonet les qualifie de telle sorte : « à la fois plus ouverte "horizontalement" et moins construite "verticalement", la carrière du bénévole offre un horizon bien plus complexe de changements de position et d'emploi que les carrières professionnelles » (2010, p. 34).

Ainsi, l'on peut penser qu'en ce qui concerne les administrateurs interviewés, le parcours associatif est une réelle carrière marquée par un processus séquentiel où chaque décision d'engagement relève d'un choix mesuré et multifactoriel. Quand l'une, au sein des *décliqué.e.s*, s'inscrit dans un macrosystème où le sens du projet et l'intérêt qu'il représente dans la constellation d'expériences associatives des volontaires prennent une place incontournable, l'autre, au sein des *patronnés*, se comprend dans l'institution qu'incarne le mouvement de jeunesse en tant que tel et dans les liens sociaux solides qu'il permet de tisser au fil de divers engagements internes à l'ASBL.

En conséquent, dans un cas comme dans l'autre, les administrateurs présentent un parcours associatif dense, marqué par des expériences diverses. En revanche, l'essence de celles-ci diffère en fonction de l'association dans laquelle ils sont actuellement administrateurs. Précisément, en ce qui concerne les volontaires de gestion engagés comme administrateurs d'OJ, une réelle tension est constamment palpable entre, d'une part, les logiques d'expression à travers le bénévolat et celles, d'autre part, liées à la sphère du travail. Pour mieux la comprendre et éventuellement l'expliquer, il semble important de se concentrer, au demeurant, sur la conception qu'entretiennent les volontaires approchés et sur les réalités du volontariat auxquelles ils font quotidiennement face.

II. Conception et réalités : quelle forme prend l'engagement des volontaires de gestion ?

Partant du postulat que la forme que prend l'engagement des volontaires de gestion résulte d'une constante négociation entre leur conception idéale de ce que devrait être leur fonction d'administrateur et ce que la réalité de leur quotidien leur impose, le présent sous-chapitre évoque non exhaustivement la forme que revêt le volontariat de gestion pour les individus avec lesquels nous avons conversé, au croisement précis entre représentation mentale et factualité.

En effet, il nous semblait réducteur d'agglomérer l'idée que se font les administrateurs des associations respectives aux réalités qu'ils rencontrent lors de la pratique de leur volontariat. Si, dans certains cas, leur idée et leur vécu s'alignent de manière cohérente, pour d'autres, l'équilibre n'est pas rencontré. Dès lors, afin d'éviter tout angle mort quant au décorticage des propos recueillis en entretien, nous avons opté pour une segmentation onomasiologique, autrement dit un séquençage s'appuyant sur les relations lexicologiques qui existent entre une idée et ses désignations.

A. Conception

Bien que chacun des interviewés porte la conception du volontariat en l'inscrivant dans un vécu personnel et à l'aide des valeurs qu'il défend, il appert qu'il existe, selon l'association, une vision conceptuelle commune de ce qu'évoque le terme « administrateur ». Par voie de conséquence, cette représentation apparaît comme amplement orientée par la structure associative. En ce sens, les membres du CA du Patro positionnent principalement leur rôle dans une perspective de responsabilité quant à l'ensemble de l'ASBL. Ils garantissent de « *pérenniser la situation* » (Scorpion, p.5, l. 211), autrement dit d'« *essayer de créer de la stabilité dans le mouvement, caractéristique propre d'une ASBL* » (Sagittaire, p.2, l. 114) et traitent de sujets indispensables à la gestion de l'association, tels que « *principalement la gestion financière, des ressources humaines, et une série de questions en lien avec l'objet de l'association* » (Taureau, p.1, l. 11-14), ce qui correspond au modèle apparenté à la pyramide organisationnelle adaptée du modèle de Mintzberg. À l'opposé, les administrateurs de DeP se détachent complètement de cette responsabilité, se positionnant davantage comme « *un soutien à l'équipe opérationnelle lorsqu'elle se pose des questions* » (Vierge, p.1, l. 8), des « *consultants* » (Lion, p. 8, l. 319), voire des « *sparring partner*³⁰ » (Poisson, p.1, l. 18) auxquels se réfèrent régulièrement l'équipe porteuse de l'ASBL, à savoir, les quatre salariées. Néanmoins, mettons en évidence que ces derniers circonscrivent leur engagement dans une dynamique relativement novatrice et sans nul autre pareil à leur connaissance, se définissant comme un CA agile et innovant.

« *C'est inédit pour moi, j'ai jamais eu ça. [...] Moi je fais partie de CA, c'est pas la même dynamique. [...] Mon rôle dans un CA au boulot n'est pas le même qu'à Déclic.* » (Poisson, p.9, l. 355-357)

« *Ils arrivent à valoriser leur expérience de CA, à valoriser leurs membres, leur réseau. Le fait d'être assez agiles, ça leur permet de ramener des expériences personnelles. Je pense que c'est ça qui est complexe et qui prend autant de temps [...] dans d'autres structures.* » (Lion, p.12, l. 480-484)

³⁰ Définition Larousse : « *pugiliste participant à l'entraînement d'un boxeur avant un combat* ». Cet anglicisme est couramment utilisé pour désigner une sorte de coach impliqué de manière globale dans la relation avec la personne qu'il accompagne, encourageant la discussion pour pointer des problèmes.

Pour rappel, le Patro décharge le volet pédagogique au CP, son instance équivalente, mais qui ne traite que de ces thématiques. DeP fonctionne avec une colonne vertébrale entièrement assumée par les salariées de l'équipe porteuse : des opérations jusqu'au sommet stratégique, positionnant ainsi le CA en place de consultance, de technostructure. De telle manière, au sein des deux CA, le fait d'administrer l'association semble être assumé par leurs membres. Les volontaires font montre d'un alignement manifeste entre la raison d'être de cette gouvernance et leurs croyances personnelles : « *je pense que c'est riche* » (Capricorne, p.7, l. 315), « *moi je trouve que le fonctionnement est bien pensé* » (Gémeaux, p.11, l. 479), « *ça simplifie beaucoup la vision* », (Bélier, p.6, l. 242), « *je pense que c'est une vraie force qu'il n'y a pas dans d'autres structures* » (Cancer, p.11, l. 524).

D'ailleurs, une conception, émanant par bribes, point des entretiens réalisés. Les CA présenteraient respectivement des configurations similaires quant à l'expertise fournie par chacun des membres de ceux-ci. Trois types d'expertises semblent ainsi être portées par les administrateurs, sans que celles-ci ne soient exclusives, un individu pouvant en fournir plusieurs. Vraisemblablement, il s'agirait d'expertise :

- du **terrain** (connaissance, maîtrise et pratique de l'activité, connexions régulières avec le réseau d'acteurs) ;
- **historique** (connaissance et suivi de la nature des décisions prises, responsabilité du projet radical de l'association) ;
- **thématique** (selon le domaine d'expertise et/ou le champ d'action de l'ASBL).

Particulièrement au regard de la disposition actuelle du CA du Patro, l'expertise thématique en particulier peut-être subdivisée en quatre spécificités : pédagogique, politique, juridique et comptable. Du côté de DeP, c'est davantage une expertise thématique sur l'économie sociale, la gestion et la facilitation de projets qu'on retrouve dans le chef de ses administrateurs.

B. Réalités

Pour être le plus précis possible, le titre de ce sous-chapitre doit se décliner au pluriel étant donné qu'il existe autant de réalités bénévoles qu'il existe de volontariats. Dès lors, nous pouvons imaginer qu'il existe, en ce qui concerne la présente étude, douze réalités pour les douze volontaires interviewés. Nonobstant, des analogies semblent se dégager : malgré des fréquences de réunions différentes d'une association à l'autre, le temps qu'un tel engagement nécessite semble être une réalité communément partagée. Aucun volontaire ne semble avoir vécu ou vivre actuellement sereinement cette forte sollicitation : 3/4 des interviewés nous ont en ce sens fait part de moments difficiles par lesquels ils sont passés en tant que volontaire impliqués, utilisant des termes tels que « surmenage, *burnout*, arrêt de travail, gros essoufflement, surengagement, noyé par la charge, surinvestissement ».

« Quand on regarde les tranches d'âge chez nous, outre le fait qu'on s'arrête très vite à 35 ans, on a quand même rarement des volontaires qui vont dans des tranches d'âge beaucoup plus avancées. C'est une force mais ça montre aussi le fait qu'on est quand même sur un engagement très chronophage. » (Cancer, p.12, l.545-548)

Si ces termes peuvent montrer une perception de leur réalité de volontaire proche d'une expérience de travail dans le monopole du temps et d'énergie qu'elle implique, il nous semble nécessaire de pousser plus avant, dans la discussion (cf. [5. DISCUSSION](#), p. 74) l'appréhension de cette dualité contrastant l'univers du volontariat et celui du travail.

De plus, essentiellement les volontaires administrateurs du Patro relèvent une lourde charge de responsabilités inhérente à leur fonction. Ils semblent la ressentir dès leur entrée en fonction tant par le nombre de réunions comme mentionné ci-avant que par l'étendue des sujets abordés, ampleur à laquelle ils ne s'attendent visiblement pas.

« Et au final, quand tu rentres dedans, c'est beaucoup plus complexe que ce que je m'étais imaginé. » (Balance, p. 2, l. 69)

Bien qu'actuellement ils allègent leur méthode d'accueil, les gestionnaires bénévoles du Patro semblent, de manière consentie, se dévouer corps et âme à leur engagement d'administrateur. Ils présentent ce que Simonet (2010) qualifie de « subordination fonctionnelle », dessinant ses contours en évoquant notamment une dévotion sans pareille. Selon l'auteure, un tel modèle instaure une relation d'autorité entre la structure, le modèle organisationnel et le volontaire qui la porte par son initiative, sa créativité et sa responsabilité (Simonet, 2010).

« Quand j'ai vraiment perdu la motivation [...], c'était contractuel. J'avais pris ce mandat, j'avais un rôle à jouer et y'avait des attentes par rapport à ce que je devais faire et fatalement, je devais y répondre même si j'avais pas envie. »

(Sagittaire, p. 5, l. 189-193)

En revanche, les administrateurs de DeP ne présentent vraisemblablement pas ces considérations. Au contraire, ils sont détachés de ce poids mental. En effet, étant donné que l'entièreté de la gestion quotidienne de l'ASBL est assumée par l'équipe porteuse (cf. [*III. Déclic en PerspectivES*](#), p. 44), les volontaires du CA n'en assument presque pas la charge.

« Non, on est plutôt vraiment dans un rôle de conseil et de statut légal, parce qu'il reste. Mais [...] s'il y avait pas ça, je pense même pas qu'on voterait les comptes. On discuterait des comptes, mais il y aurait pas l'obligation légale de signer les comptes. C'est comme ça que ça a été décidé. » (Lion, p. 16, L. 650-654)

Cette réalité est évidemment à mettre en relation avec la gouvernance de l'association, positionnant le CA en soutien de l'équipe porteuse, comme les acteurs de la structure l'ont décidé.

Ainsi, nous pouvons conclure que les réalités des volontaires rencontrés sont bien éloignées. Un écart semble ainsi résider dans la relation qui unit le volontaire à son organisation : elle semble diverger entre les réalités du Patro et celles de DeP. Pour appréhender celles-ci au mieux, il convient d'aborder une analyse sous l'angle environnemental des associations.

4. Angle environnemental

- I. Organisation : quelle forme prennent la structure et la gouvernance de l'organisation pour permettre l'engagement des volontaires de gestion ?

Quand les volontaires interviewés sont amenés à expliquer la structure de l'organisation dans laquelle ils évoluent, plusieurs éléments surgissent. Tout d'abord, une nouvelle différence est à marquer : les administrateurs de Déclic en Perspectives sont, avec l'équipe porteuse de l'ASBL, en plein chantier de construction et de stabilisation de l'architecture organisationnelle de l'association. Ainsi, quelques incertitudes ou variabilités dans leurs propos respectifs sont à noter. Ils expliquent tantôt un flou actuel entre les instances et pointent ainsi une gouvernance nébuleuse, tantôt une vue obstruée par le fait que seuls les salariés de l'équipe porteuse sont actuellement au pilotage de l'ouvrage structurel de l'association.

En ce qui concerne les administrateurs du Patro, une appréhension globale se dégage bien que plusieurs dissonances dans la perception de la structure et de la gouvernance existent. Ce discours à deux vitesses existe probablement pour deux raisons. D'un côté, certains membres du CA sont en poste depuis plus de 5 ans et semblent maîtriser les arcanes structurels de leur association quand d'autres ont été élus depuis quelques mois seulement et expriment la nécessité de disposer de temps pour maîtriser davantage les rouages de l'association. De l'autre, certaines questions posées durant les entretiens ne pouvaient trouver de réponse identique auprès de chaque individu rencontré : « Qui sont les acteurs principaux de la structure ? » est une interrogation qui, à moins d'une réponse explicite dans les légendes explicatives de la structure organisationnelle, laisse indubitablement place à une interprétation individuelle. C'est ainsi qu'ont vu le jour des réponses dissemblables : « les travailleurs », « la direction », « le niveau régional » ou encore plus largement « les bénévoles ».

Tous, en revanche, répondent de manière univoque que la structure les aide à vivre leur volontariat. Certains mettent en avant l'aspect démocratique de celle-ci, leur permettant d'être axiologiquement alignés, d'autres évoquent le procédé d'élection pour exprimer leur légitimité à occuper une fonction d'administrateur, d'autres encore

suggèrent que la structure permet « *une valorisation quasiment optimale des gens qui sont dedans* » (Lion, p. 12, l. 480) bien qu'il soit parfois nécessaire, et conditionnel dans certains cas, de percevoir clairement le cadre : « *sans cadre, j'aurais plus de mal, voire j'y arriverais pas* » (Poisson, p.7, l. 299). Faute de quoi, l'engagement pourrait être en péril. De plus, un volontaire stipule que la structure lui permet effectivement de vivre son volontariat, à la condition qu'elle garde le cap sur son objectif originel. Il appelle tout de même à une certaine prudence quant aux potentiels risques qui pourraient résulter d'un conflit entre la survie de la structure au profit de son propre objectif sociétal.

« Les structures, même si elles défendent l'intérêt général, elles vont d'abord se défendre elles-mêmes, ce qui me met des fois en porte-à-faux là-dessus. »

(Lion, p. 3, l. 105-107)

D'ailleurs, s'ils considèrent presque unanimement que leur ASBL est démocratique et que c'est une caractéristique organisationnelle importante, voire inévitable, tous évaluent qu'il serait possible d'évoluer, de tendre vers un mieux. Certains évoquent des failles en termes de représentation.

« Par exemple, [...] on est toujours face à une AG qui n'est pas composée de beaucoup de membres [...]. C'est surtout constitué de l'équipe CA. Donc au final, ça revient un peu à une décision de CA. » (Capricorne, p. 11, l. 469-471)

D'autres suggèrent le manque d'inclusion et de représentation, notamment lorsqu'il leur est demandé de définir ce que serait une organisation démocratique à leurs yeux.

« Ce serait d'être assez représentatif de la population en général, en termes d'âge, de sexe, de niveau d'éducation, d'origine, etc. Permettre à chacun de partager son point de vue [...]. C'est vrai qu'on se ressemble beaucoup au niveau de l'équipe opérationnelle et du CA [...] et je pense qu'il y a vraiment quelque chose qui pourrait être amélioré, c'est sûr. » (Vierge, p.6, l. 227-240)

Ils paraissent ainsi partiellement conscients de ce qui peut être amélioré. Béliet par exemple, concède : « *je ne pense pas qu'on a l'équilibre parfait* » (p.7, l. 325).

Enfin, si nous avons abordé les profils de volontaires présents dans l'une et l'autre associations sous l'angle conatif, il nous semble nécessaire d'aborder l'espace d'expression qu'elles leur offrent. En ce sens, nous émettons l'hypothèse que l'anatomie structurelle que revêt chaque association attire certains types de volontaires. Étant donné leur mode de gouvernance, les prérogatives et responsabilités de leur CA ainsi que la nature même de l'organisation, il serait rare, en l'état, de voir des profils semblables aux administrateurs de DeP siéger au CA du Patro, et vice-versa. Effectivement, nous pensons que les administrateurs du Patro sont engagés dans cette instance parce qu'ils ont conscience que la structure leur procurera l'espace d'expression nécessaire à des motifs d'utilité et d'action collective (cf. *I. Prisme sociologique*, p. 20) alors qu'il en va de même pour les *décliqué.e.s* qui se sont engagés au CA de DeP, mais pour des composantes motivationnelles tout autres : l'utilité et le sens donné par l'action associative.

Ce premier chapitre de l'analyse environnementale met en relief le lien qui unit la structure de l'organisation à ses administrateurs et, particulièrement, en considération de leurs motivations. En plus, un facteur non négligeable à considérer fait l'objet du raisonnement suivant : la relation qu'entretiennent les membres du CA avec les salariés qui les accompagnent.

II. Collaboration : quelle relations sont entretenues entre volontaires de gestion et professionnels de leur association ?

Pour commencer avec une précaution, il nous est nécessaire de préciser que, par « professionnels de l'association », nous entendons exclusivement les salariés directement en contact, en CA, avec les volontaires interviewés. Dans le cas de DeP, il s'agit donc de l'équipe porteuse et, concernant le Patro, nous ciblons seulement le secrétaire général et, dans une moindre mesure, la directrice administrative et financière. Aussi, nous rappelons l'importance de considérer la structure de la première comme une balance mettant sur un pied d'égalité l'équipe porteuse et les administrateurs, quand la structure du Patro voit les salariés précités et les administrateurs liés par une double relation : d'une part, les volontaires sont employeurs des deux directeurs et, d'autre part, ils sont accompagnés par ces derniers dans la gestion de l'instance qu'est le CA.

Si l'on constate que, de part et d'autre, les relations oscillent au milieu d'un spectre voyant à une extrémité l'amitié et, à l'autre, la relation strictement professionnelle, aucune difficulté d'ordre relationnel ne semble entraver l'engagement des administrateurs. Au contraire, plusieurs relèvent qu'en plus d'être des professionnels particulièrement compétents, les professionnels salariés font montre de compétences sociales favorisant une dynamique et une ambiance positives. Deux points qui, pour rappel, constituent le deuxième motif d'engagement pour les administrateurs du Patro.

À nouveau, relativement à la polarité volontariat/travail, notons que certains administrateurs rencontrés n'attendent aucune sympathie particulière de la part des travailleurs de l'association : ils conçoivent la relation qui les lie à eux – et en partie aux autres administrateurs – comme étant strictement professionnelle, précisant que « *c'est pas des gens que je vois en dehors* » (Verseau, p.4, l. 181), ou stipulant « *je pense qu'on sera jamais copains, [...] je fais pas ça pour être copain avec les gens* » (Lion, p.13, l. 505-509). Plusieurs fois d'ailleurs au cours des entretiens, Scorpion les qualifie de « *collègues qui s'entendent bien* » (p.18, l. 871).

Enfin, soulignons également, pour chaque ASBL observée, une relation déséquilibrée qui peut s'apparenter à une fissure dans la charpente de l'architecture structurelle des instances. S'agissant du CA du Patro, un questionnement réside dans la potentielle dépendance aux qualités professionnelles des directeurs qui accompagnent l'instance. Actuellement, tout semble fonctionner pour le mieux, selon les dires des volontaires approchés. Néanmoins, plusieurs font référence à une période où une ancienne équipe de direction censée les accompagner était démissionnaire.

« On est en confiance et on sait qu'ça tourne en fait. Ça a pas toujours été le cas mais il y a vraiment une relation de confiance, une relation où on sait que les décisions prises par le CA seront portées au sein de la FNP. »

(Taureau, p. 9, l. 359-361)

« Et je trouve qu'ils ont vraiment un regard bienveillant de super bon management [...] même si ça n'a pas toujours été le cas. » (Verseau, p.11, l.491-492)

Ils relatent les événements qui se sont ensuivis avec émotion, évoquant notamment la difficulté d'assumer la charge de responsabilités qui incombait, faute de direction, au CA.

« J'suis arrivé juste avant ce qu'on appelle "la crise des directeurs". Donc, quand j'suis arrivé, y'avait des tensions mais on avait toujours l'équipe au complet. Et dès l'été, on a eu plus qu'une seule directrice. Et donc l'ensemble de la charge que représentait le travail des trois directeurs a été réparti sur le conseil d'administration. » (Scorpion, p. 2, l. 44-47)

Toute proportion gardée considérant le grand écart séparant ces deux situations, nous nous posons la question de savoir comment manœuvrerait le CA dans le cas où une équipe de direction l'accompagnerait de manière moins optimale qu'à l'heure actuelle ? L'organe de gestion serait-il encore fiable, viable, efficace ? Et, surtout : les volontaires qui le composent seraient-ils toujours disposés à s'engager comme ils le font à l'heure actuelle ? En résumé, nous émettons l'hypothèse que l'important engagement des volontaires du CA du Patro est sensiblement conditionné par la qualité de l'accompagnement proposé par le professionnel de l'association. En outre,

relativement au CA de DeP, la structure et la gouvernance étant actuellement en phase d'élaboration, plusieurs zones d'ombre persistent, notamment en termes de fonctionnement interne au CA. Effectivement, le CA de DeP se caractérise par la philosophie dans laquelle s'inscrit l'économie sociale. Cette position se traduit dans les faits par une place pour chaque salariée de l'équipe porteuse au même titre que les volontaires. Elle peut éventuellement mener à un rapport de force et de pouvoir (Simonet, 2010) (in)volontaire s'expliquant, en partie, par un manque de cadre sur les prérogatives de chacun. Conséquemment, nous nous posons la question de savoir comment s'articuleraient, une fois le chantier de gouvernance abouti, la place des professionnels et celle des volontaires, sachant que ces derniers doivent pouvoir exprimer leur voix en tant que jeunes investis dans un organe constitutif de leur ASBL reconnue comme Organisation de Jeunesse. Ces deux questions seront débattues par-delà des présentes considérations dans le chapitre suivant.

À ce stade, nous sommes en mesure de récapituler les notions mises en évidence par les précédents chapitres. Il semblerait dès lors que la relation qui lie les volontaires du CA aux professionnels avec qui ils collaborent, à l'instar de la structure de leur association, semble être conditionnelle non seulement au déploiement d'un volontariat épousant la nécessité conative des administrateurs, mais également à une dynamique sereine et positive au sein de l'instance en question. De plus, cette réalité, aussi vraie paraît-elle au sein des deux ASBL, présente comme exposé, une déclinaison différente qu'il s'agisse des administrateurs de l'une ou l'autre OJ. L'analyse ainsi réalisée entame ainsi une discussion aux composantes diverses, soulevant de nombreuses questions et dessinant la forme d'enjeux considérables. Elle constitue, à cet égard, le cœur du prochain chapitre.

5. Discussion

I. Interprétation des résultats

Les résultats obtenus par suite de l'analyse du matériau d'entretiens permettent plusieurs considérations à propos de l'engagement des volontaires de gestion.

Tout d'abord, la recherche ne nous permet pas d'établir un profil générique unique du volontaire de gestion. En ce sens, les deux associations étudiées bénéficient de l'investissement d'individus aux profils différents. Ce contraste est observable grâce aux différents prismes utilisés pour l'analyse. Tant sur le plan individuel, de motifs d'engagement ou de la carrière associative, qu'à propos de l'environnement organisationnel qui permet à ces mêmes volontaires de s'engager bénévolement, de la structure ou de la relation aux professionnels, les profils des administrateurs ne sont pas identiques. Ainsi, ce premier constat offre l'opportunité d'une double lecture, celle du regard du volontaire et celle d'une perspective organisationnelle. Si l'on se place dans la situation du premier, il est alors nécessaire de se poser la question des motivations à s'engager en tant que volontaire, de l'expérience acquise et à faire valoir, ainsi que de la conception entretenue à l'égard de la zone de gouvernance autour du conseil d'administration d'une ASBL. En ce qui concerne l'organisation, il semble alors judicieux de se questionner sur le profil des volontaires qui occupent une place en CA. À cet égard, en introduction de la présente recherche, nous avons identifié des besoins pour la survie des associations. Parmi ceux-ci subsiste la nécessité de développer des politiques de gestion et de recrutement des volontaires à long terme. Cette prise de recul serait par conséquent profitable afin d'identifier les profils des prochains administrateurs et, dès lors, envisager d'adapter les méthodes de fonctionnement structurel et relationnel à ceux-ci.

Pour ensuite répondre à la question de recherche initiale qui, pour rappel, consistait à étudier les relations existantes entre la structure organisationnelle et les motivations des administrateurs, plusieurs éléments sont à garder en ligne de mire. En effet, nous pouvons, en ce qui concerne les cas étudiés, affirmer que la structure de l'ASBL explique qu'on retrouve, en son sein, certains profils de volontaires nourrissant des motivations propres. D'autre part, l'émergence d'une nouvelle explication au travers

des analyses nous a permis de poursuivre l'étude plus en profondeur que ce qui était prévu à la genèse de la recherche.

Nous pouvons donc avancer qu'il existe des liens entre la structure et le profil conatif des volontaires qui occupent un volontariat en CA. Cependant, il est encore prématuré, à ce stade de la recherche, d'évaluer quel item influence l'autre. En ce sens, il se pourrait que l'organisation ne présente pas suffisamment de souplesse structurelle pour accueillir, au cœur de son architecture, des profils de volontaires différents ou inhabituels. Ainsi, nous pourrions émettre l'hypothèse que la structure influence la carrière associative de ses volontaires, en ce compris le champ motivationnel. Mais nous ne pouvons exclure la possibilité en balance, à savoir une éventuelle influence des motivations des administrateurs sur la structure. Cette piste verrait une plasticité structurelle due à la variabilité conative des administrateurs de l'ASBL. Si le sens de la relation n'est pas définissable, nous pouvons toutefois affirmer que, dans une situation comme dans l'autre, relation il y a.

L'une et l'autre liaison se retrouvent, à notre avis, dans les deux organisations étudiées. Si du côté du mouvement de jeunesse, une structure ancrée depuis plusieurs décennies et sur laquelle s'appuient des centaines de volontaires laisse peu de place à la variabilité de profils d'administrateurs, la gouvernance de DeP, encore en chantier, fait montre d'une certaine malléabilité polymorphique en fonction des motivations de ses volontaires. À cet égard, il nous semble important de spécifier qu'il n'existe pas de primauté qualitative d'un modèle sur l'autre. En revanche, nous pouvons désormais avancer qu'il est nécessaire de prendre en compte les motivations des volontaires dès le début de leur engagement et d'être transparent sur la structure de l'association et à propos de la gouvernance par laquelle elle existe.

Par ailleurs, le projecteur doit pointer une composante, certes escomptable, mais qui n'avait toutefois été anticipée ni dans la rédaction de la question de recherche, ni grâce à la revue de littérature scientifique. Il s'agit des tensions présentes au cœur de l'engagement des volontaires en CA, liées d'une part à l'expression du volontariat, d'autre part relatives à des logiques de travail. Ainsi, comme exposé à l'introduction de l'analyse des résultats, nous avons fait le choix de l'appréhender multilatéralement, et spécifiquement au cœur de cette discussion. Pour ce faire, nous nous appuyons sur

certaines prismes analytiques présentés dans la précédente partie, en particulier la motivation, la carrière, les conceptions et réalités du volontariat d'administrateur et, enfin, l'environnement leur permettant d'évoluer à ce titre.

Une seule de ces **motivations** fait l'unanimité auprès du panel concerté : la volonté de développer des compétences, d'apprendre. Si Havard Duclos et Nicourd (2005) parlent de sentiment d'utilité sociale, elles l'expliquent comme une utilité qui peut être tournée vers l'individu : « ce que je fais me procure du plaisir ou m'est utile ». C'est là le dénominateur commun liant tous les administrateurs interviewés. Ainsi, il apparaît pertinent de se demander dans quel but les volontaires cherchent à apprendre de nouveaux savoirs et savoir-faire. À cette fin, relevons qu'un seul individu reconnaît apprendre par plaisir quand la grande majorité affirme y voir un intérêt utilitariste : agrémenter son CV, développer des connaissances de gestion, créer un réseau, obtenir un emploi, par exemple. S'il ne s'agit pas directement de logique de travail à proprement parler, notons tout de même que ces précédents items révèlent une considération de l'exercice du volontariat comme un étrier, que Simonet qualifie de « tremplin vers l'emploi, une étape dans la carrière professionnelle, un investissement » (Simonet, 2019). En outre, nous ne pouvons omettre les autres marqueurs motivationnels relevés au cours de l'analyse. Le besoin d'action collective et la volonté de donner du sens à son parcours de vie grâce au volontariat, respectivement mentionnés par les administrateurs du Patro et ceux de Déclic en *PerspectivES*, ne sont quant à eux pas l'objet d'un monopole sociologique tourné vers l'investissement bénévole. En effet, ils ne sont pas antinomiques avec des logiques de travail. Si bien d'ailleurs qu'ils pourraient également en être d'importants ingrédients conatifs.

En ce qui concerne la **carrière associative**, dans une OJ comme dans l'autre, les administrateurs témoignent d'un parcours jalonné d'étapes constitutives de leur identité en tant que volontaires. Ce pédigrée manifeste qu'il s'avèrerait nécessaire de procéder à une ascension systématisée pour occuper, en fin de compte, un volontariat de gestion. Les propos de Balance (p.5, l. 181-182) sont, à ce propos, univoque puisqu'elle qualifie cette évolution de « *petite échelle* », prolongeant d'ailleurs la métaphore en exprimant « *l'impression d'avoir monté échelon par échelon et au final, d'arriver au CA* ». Conséquemment, il apparaît que les carrières des individus que

nous avons rencontrés sont, quoique protéiformes, construites à l'instar d'une carrière professionnelle. De plus, elles indiquent des marqueurs de progression sociale particulièrement proches des fonctions de cadre d'association ou d'entreprise : elles débutent par une action de terrain via le centre opérationnel pour progressivement se diriger vers un pilotage, soit comme dirigeant, soit comme technostructure experte en l'une ou l'autre matière. Par ailleurs, bien que nous ne puissions pas circonscrire la notion de carrière à la seule considération professionnelle, il nous paraît important de mettre en lumière les liens qui semblent exister entre la carrière associative et celle relative au parcours professionnel. Dans le cas de nos interviewés, la première vise à permettre, consciemment ou non, sur une période à durée variable, d'accéder à la seconde.

Ensuite, tant à propos des **conceptions** qu'ont les volontaires de la fonction qu'ils occupent que des **réalités** qu'ils rencontrent, plusieurs logiques de travail infusent des propos tenus par les administrateurs interrogés. D'abord, s'il n'est contraint par aucun document légal ou contractuel, l'engagement bénévole des volontaires de gestion semble dépendre d'une obligation morale et tacite. Cette mise au diapason s'établit entre l'organisation et ses membres d'administration. Effectivement, ils expriment une forme d'obligation liée soit à l'importance de leur fonction, soit à la légitimité dont ils jouissent grâce à l'élection qui leur y a donné accès. En guise d'illustration, Lion disjoint son rôle d'administrateur d'un volontariat classique puisque, selon lui, « *c'est plus que du volontariat : je suis administrateur, vu que c'est quand même des projets compliqués, qui prennent du temps et qui demandent pas mal d'abnégation* » (p.6, l. 203-205). Et Bélier d'aller dans le même sens, exprimant que « *d'un point de vue du bénévolat de gestion, il faut considérer ça comme un travail* » (p.5, l. 204). Taureau quant à lui, aborde la confiance qu'il a reçue à son élection : « *On bosse pas pour notre intérêt à nous. On est là parce qu'on a été élu. On est là pour l'association* » (p.8, l. 328-329). Ces conceptions fortes de leur fonction d'administrateur influencent donc manifestement les réalités qu'ils rencontrent au quotidien de leur engagement, telles que des difficultés à gérer un emploi du temps trop chargé ou une identification importante aux valeurs de l'association. Si nous avons constaté que les réalités des individus rencontrés dépendaient de la forme structurelle de leur association, nous pouvons, en outre, donner un écho supplémentaire à cette observation. En ce sens, les administrateurs du Patro et, dans une autre mesure, ceux de Déclic, présentent des

traits caractéristiques d'un univers professionnel. Tous prennent vraisemblablement la mesure de l'importance du contenu de leur fonction, les uns comme pilotes d'association, les autres comme conseillers stratégiques. Ainsi, mettons en relief l'occurrence se dégageant de leurs discours, au croisement entre leur conception et leurs réalités : la responsabilité. Est-elle inhérente à la fonction ? Relève-t-elle de systèmes institutionnels ou d'une éthique personnelle ? Dépend-elle de logiques d'engagement volontaire ou d'exercice professionnel ? Étant donné l'objet de notre recherche, quelque peu périphérique à cette thématique, il nous est difficile de répondre avec précision et transparence scientifique. Toutefois, nous pouvons imaginer quelques hypothèses situant l'origine de cette responsabilité au juste milieu des éléments cités au cœur des questions précédentes. C'est-à-dire qu'elle s'expliquerait au regard de l'identité du volontaire, en ce compris ses motivations et sa carrière associative, tout autant que de l'obligation organisationnelle à laquelle il adhère en soumettant sa candidature à l'instance ad hoc. De plus, le sentiment de responsabilité puiserait son origine dans une obligation de reddition de comptes envers l'instance électorale, mais pourrait de surcroît se comprendre relativement à ce que Simonet dénonce en détaillant les nouvelles formes de subordination professionnelle.

« Pour moi, ce qui est le plus important c'est qu'on ... prenne les décisions qui soient directement reliées aux besoins de l'association, du sens qu'on ne se fourvoie pas et qu'on ne nourrisse pas des objectifs personnels. »

(Sagittaire, p. 15, l. 615-618)

Ces formes de subordination s'appuient, entre autres, sur « une valorisation de l'initiative, de la créativité et de la responsabilité du salarié » (Simonet, 2010, p. 10). En définitive, il y a fort à parier que les conceptions qu'entretiennent les volontaires au sujet de leur fonction sont explicables, tantôt à l'aide d'un fort engagement volontaire, tantôt par une culture de la professionnalisation du rôle d'administrateur. À l'image de cette ambiguïté, Cancer clôture notre entretien en ponctuant la thématique d'une ambivalence, révélatrice d'une polarité évidente en matière de pratique bénévole. À observer l'usage qu'il fait du terme « professionnalisme », il convient de se demander ce qu'il considère comme tel. On pourrait émettre l'hypothèse d'un rapprochement sémantique à une rigueur d'action, par opposition à une sorte d'amateurisme bénévole.

« On m'a toujours dit que je professionnalisais ce que je faisais. Donc j'ai cette tendance à, peu importe l'engagement, qu'il soit volontaire ou travailleur – tout ce que tu veux - je le fais toujours de manière professionnelle. Comme si c'était un boulot quoi : tu me donnes une tâche, je le fais. Point. Peu importe qu'il y ait une facture à la fin ou pas. Donc oui, tu peux le voir comme du travail. »
(p.8, l. 370-374)

Enfin, s'agissant de **l'environnement** dans le cadre duquel les administrateurs se consacrent à leur volontariat, deux composantes sont à envisager. Quand la première offre l'opportunité de poser un regard sur l'espace d'expression que propose la structure à ses volontaires de gestion, la deuxième étudie les fenêtres de coopération qu'activent les membres qui collaborent dans les CA examinés, bénévoles et salariés. Ainsi, notons d'abord que les administrateurs présentent, sans exception, la nécessité d'une expression libre et considérée de leurs propos au sein de la structure. Ils expriment de manière diverse l'importance d'être entendus, de bénéficier d'un espace d'expression débouchant sur une inflexion au sein de leur association.

« J'adore comment on nous laisse la parole aux bénévoles : on nous demande à chacun de s'exprimer. » (Verseau, p.6, l. 265)

Autrement dit, les administrateurs font part de leur besoin d'être utiles, sans pour autant s'ériger comme indispensables.

« Quand je vois, il y en a d'autres ils s'impliquent [...] plus. Moi je peux pas me le permettre. Et c'est là où parfois je me dis "peut-être qu'on pourrait trouver un volontaire qui a plus de temps pour l'ASBL", ce serait bien aussi. »
(Verseau, p.5, l. 271-274)

« C'est une organisation de jeunesse où il faut privilégier les 18-35, moi j'en ai bientôt 35, donc peut-être qu'à un moment donné, je laisserai ma place à des plus jeunes. » (Vierge, p.2, l. 76-78)

À propos de ces espaces d'expression et des répercussions des sujets qui y sont traités, un parallèle peut s'établir avec une conception politico-philosophique du

travail qui consiste, par des structures horizontales, à placer les travailleurs à la fois au centre opérationnel, mais également – et c’est là le noyau même de cette position – au pilotage de leur activité. Dans ce courant, nous prendrons appui sur le travail de Ferreras³¹ qui, au demeurant, pointe « l’urgence de reconnaître aux travailleurs les droits de pouvoir peser sur les normes auxquelles ils se soumettent » (Ferreras, 2020, p. 15). Bien que les travaux de la sociologue belge étudient les entreprises dont le fonctionnement est issu d’une culture capitaliste, nous faisons le parallèle avec les volontaires administrateurs démocratiquement élus. À notre sens, il existe une corrélation sur le volet démocratique : tant les travailleurs d’entreprises capitalistes que les administrateurs expriment la volonté d’avoir voix au chapitre dans la gestion de leur structure respective. Concrètement, sa position vise une appropriation du gouvernement de l’entreprise par les travailleurs qu’elle emploie. Ainsi, bien que cela ne soit pas une pratique usuelle dans les sociétés belges aujourd’hui, force est de constater que ce désir d’être concerté pour, *in fine*, peser dans la balance, relève avant tout d’une culture associative portée sur la prise de décision collective, mais tend à s’approcher d’un mouvement politico-philosophique qui voit une plus-value à proposer un système organisationnel élevant l’employé à la tête de sa structure et démocratisant le monde des entreprises (Ferreras, 2020).

Le second pan de discussion relatif à l’environnement aborde la question des relations que cultivent les volontaires approchés avec les salariés de leur ASBL. Cherchant à comprendre si leur nature tient davantage d’une essence professionnelle ou volontaire, il est à comprendre une donnée non négligeable : les salariés par définition, vivent leur relation comme telle, même s’ils collaborent avec des volontaires. Membres à part entière de la relation, ces professionnels de l’association portent, en espèce, un biais social inévitable. Il s’agit là d’une explication qui peut justifier la manière dont les administrateurs conçoivent et vivent leurs rapports. Effectivement, ces derniers évoquent généralement une bonne relation, d’ordre cordial. Les dynamiques apparaissent comme étant bonnes, dégageant une ambiance

³¹ Isabelle Ferreras est sociologue et politologue belge. Elle a essentiellement axé ses recherches autour de ce qu’elle appelle la « contradiction capitalisme/démocratie ». En d’autres termes, elle pose le constat que « nous organisons nos échanges économiques selon le modèle capitaliste alors que nous nourrissons un idéal politique qui pose l’égalité et la participation de tous à la définition des normes du vivre ensemble ». Ses travaux, bien qu’éclairants à plusieurs niveaux, sont considérés dans le cadre du présent travail pour les éléments qu’ils peuvent fournir au niveau des espaces de démocratisation de la direction d’entreprise. Source : <https://isabelleferreras.net/home/home-fr/> consulté le 19 avril 2022.

agréable. Toutefois, chacun avancera une précaution révélatrice : ils ne sont pas amis. La relation qu'ils entretiennent est similaire à celle de collègues de travail. Plusieurs, d'ailleurs, l'exposent comme telle et sont mentionnés dans l'analyse ci-avant.

Dès lors, tant la structure, sa gouvernance et ses espaces d'expression démocratique que les relations entretenues par les volontaires avec les salariés permettent, une nouvelle fois, de soulever la question du champ professionnel dans le cadre de réalisation du volontariat en rôle d'administrateur.

Ces éléments, avec les autres pièces de l'analyse et de la discussion ainsi réalisées permettent de présenter une conclusion intermédiaire à propos de la position du curseur sur la ligne tendue entre expression du volontariat et logiques de travail. Si nous pouvons constater qu'il se situe au milieu de cette polarité, nous ne sommes en revanche pas en mesure d'offrir une vue plus claire sur la nébuleuse qui y réside. Enfin, il est préalablement nécessaire de circonvenir les limites que sous-tendent la relativisation de cette même conclusion ainsi que les pistes d'études subséquentes.

II. Limites de la recherche

Toute recherche scientifique doit comprendre ses limites sous-jacentes afin de faire montre d'une posture académique pertinente. À cette fin, nous énumérons ci-après les biais et frontières que nous identifions.

Pour commencer, il est à souligner le champ limité de l'étude. Il existe en Fédération Wallonie-Bruxelles des centaines d'OJ et, plus largement en Belgique, des milliers d'ASBL. Ainsi, la réalité dont nous avons rendu compte dans la présente recherche et sur laquelle nous avons concentré notre analyse doit être située dans un contexte plus large. Cet environnement se constitue de multiples structures et gouvernances différentes. Les conclusions auxquelles mène cette recherche doivent donc être considérées à cette échelle.

Ensuite, en ce qui concerne les administrateurs rencontrés, notons qu'un déséquilibre de représentation entre les deux associations a pu faire pencher la balance d'appréhension du côté des neuf administrateurs du Patro, faisant ainsi de l'ombre à la minorité des trois administrateurs de DeP. Bien qu'une attention particulière ait été portée à cette asymétrie, nous ne pouvons exclure ce biais cognitif, d'autant que deux des entretiens réalisés avec les administrateurs de DeP se sont déroulés par visioconférence. Si dans le rythme et le séquençage de l'entretien réside tout son intérêt (Kauffman, 2016), il est un fait que cette distance numérique doit être considérée comme un hypothétique biais supplémentaire dans la captation d'informations nécessaires à la bonne compréhension du sujet.

Par ailleurs, un biais non négligeable doit être présenté. En ce sens, il paraissait nécessaire, en amont de la recherche, « d'élucider notre propre rapport aux phénomènes que nous étudions » (Van Campenhoudt, 2007, p. 25). En effet, personnellement passionné par la question du volontariat et plus précisément celui qui s'exerce en OJ, nous avons nous-même un parcours au sein des associations examinées : ancien employé dans l'une, ancien administrateur dans l'autre. Cette proximité révolue a permis d'embrasser de manière plus complète et précise les modèles structurels de chaque association. Toutefois, il faut reconnaître l'existence

d'un biais considérable dans les préconceptions que nous nous faisons à propos de ceux-ci.

Comme mentionné dans le précédent paragraphe, notre engouement personnel à l'égard du volontariat a sans doute également pu troubler notre filtre de vision et de perception du matériau issu des entretiens, notamment. Comme le précisent Van Campenhoudt et Quivy (2011), il convient d'opérer un recul réflexif afin de prendre la mesure du poids considérable que peuvent représenter nos idées préconçues. Ainsi, notons que le protocole académique mis en place a été conçu pour limiter ce biais.

De plus, si notre travail de recherche se concentre substantiellement sur le volontariat en OJ, il se cantonne à un périmètre francophone. Plusieurs facteurs géographiques, culturels et socio-économiques supplémentaires auraient dû être pris en compte pour une analyse plus large du volontariat sur le territoire belge. Ainsi, nous nous posons la question de la portée spatiale du mémoire.

D'un point de vue scientifique, nous devons en outre relever que, si le mémoire semble participer à l'alimentation d'un champ d'étude peu fourni aujourd'hui en Belgique francophone à propos des volontaires de gestion, nous n'avons pu que nous appuyer sur la rare littérature à ce sujet.

Enfin, un dernier élément conjoncturel a, selon toute apparence, déteint sur le vécu des volontaires interviewés : la crise de la Covid. Sans détour, cette dernière a bouleversé l'engagement des administrateurs pendant près de deux ans. Ainsi, leurs motivations, leurs conceptions et leurs liens à la structure se sont certainement vus modifiés au regard du contexte social difficile qu'ils ont traversé.

IV. Recommandations pour des recherches subséquentes

Cela étant, plusieurs recommandations peuvent être formulées afin d'envisager d'éventuelles pistes subséquentes à l'actuel travail. Certaines sont intrinsèquement liées à des limites énoncées ci-avant, d'autres émanent d'une prolongation heuristique.

En premier lieu, nous élargirions la focale de recherche à plus d'OJ sujettes à l'étude. Par voie de conséquence, les nouvelles déductions ainsi générées permettraient probablement une vision plus générale de la problématique.

Ensuite, constatons que nous bénéficions de matériaux provenant d'une méthode qualitative. Néanmoins, cette dernière pourrait être enrichie de résultats quantitatifs. De fait, si les deux méthodes présentent des bénéfices et coûts distincts, la mosaïque des résultats qu'elles produiraient communément pourrait mener à une précision accrue quant au sujet étudié.

En outre, il conviendrait de mener une étude comparative entre une OJ et une autre ASBL qui ne répond pas au décret afférent. Une telle mise en contraste permettrait potentiellement d'observer plus clairement les points saillants de l'une et l'autre.

Par ailleurs, nous avons adopté un angle d'analyse qui se positionne du côté des administrateurs volontaires. Une autre possibilité consisterait à approcher les salariés afin de saisir leurs conceptions au sujet de la matière étudiée.

Quant aux angles d'analyse, notons qu'il eût été fructueux d'interroger les décideurs politiques sur la conception qu'ils envisagent du volontariat de gestion, voire de les questionner sur l'agenda politique pour le court terme et la position philosophique des partis actuels à propos de leurs considérations à long terme.

En résumé, nous pourrions varier les angles d'observation et d'analyse. Nous avons opté pour un angle sociologique mais pourraient s'y combiner des angles institutionnel, philosophique, politique, entre autres. Nous pourrions également varier les publics en créant des panels plus larges ou originaires d'un environnement similaire.

CONCLUSION

L'objectif initial de ce mémoire consistait à comprendre les liaisons qui pouvaient exister entre les motivations des volontaires de gestion et l'espace qui leur était accordé au sein de la structure associative. Plusieurs éléments, tant dans l'observation, dans l'analyse que dans la discussion nous ont permis d'élaborer une réponse à la problématique ainsi posée. Pour mieux en comprendre le paradigme, nous avons en ce sens démontré qu'elle se construit autour de différentes composantes.

Tout d'abord, l'expression d'un volontariat de gestion dépend de la structure qui l'accueille et de la gouvernance qui régit cette dernière. Ces éléments de fonctionnement interne semblent conditionner le profil des individus qui siègent au conseil d'administration des OJ observées. En ce sens, si les volontaires n'ont pas de garantie d'être entendus et que leurs motifs d'engagement ne sont pas rencontrés, il est fort peu probable qu'un administrateur s'engage sur le long terme au sein du conseil d'administration de l'ASBL.

En outre, nous sommes en mesure d'avancer que ces profils bénévoles sont à mettre en perspective dans une dimension multifactorielle. En effet, ils font montre de motifs d'engagement spécifiques à la réalité de la fonction d'administrateur, vécue différemment en fonction de l'organisation. Une autre caractéristique essentielle réside dans la carrière associative dont l'engagement comme administrateur symbolise une étape importante, en fin de parcours et nécessitant de mobiliser des compétences et une vision construites au fur et à mesure de celui-ci. Enfin, les relations entretenues d'une part avec leurs homologues, d'autre part avec les salariés de l'ASBL, représentent un item constituant du rôle qu'ils endossent.

Toutefois, comme énoncé dans l'analyse et approfondi au cœur de la discussion, ces recherches nous ont permis de dégager une polarité sous-jacente à la question traitée : la tension entre expression du volontariat et logiques de travail. Ainsi, cette thématique n'a jamais exclusivement été traitée au cours des entretiens semi-directifs, mais les indices qui l'ont fait éclore parsemaient les discussions tenues. Il nous semblait donc primordial de l'inclure à la réflexion menée. À ce stade, nous sommes dès lors à même d'identifier plusieurs points d'achoppement d'une

conception de l'engagement bénévole d'administrateur à mi-distance entre le volontariat et le travail. Les logiques qui sous-tendent l'un et l'autre sont autant de formants de la conception que les individus rencontrés entretiennent de leur investissement.

Si le volontariat tend à être compris selon quatre dimensions³² qui font consensus à propos de sa définition, nous questionnons où se situe spécifiquement le volontariat de gestion par rapport à celles-ci. D'après Cnaan et al. (1996), il s'agit de l'aspect volontaire de l'acte, de la nature de la rémunération, du contexte associatif dans lequel s'inscrit l'acte bénévole ainsi que du public-cible de la démarche volontaire³³.

<i>Dimension</i>	<i>Categories</i>
Free choice	1. Free will (the ability to voluntarily choose) 2. Relatively uncoerced 3. Obligation to volunteer
Remuneration	1. None at all 2. None expected 3. Expenses reimbursed 4. Stipend/low pay
Structure	1. Formal 2. Informal
Intended beneficiaries	1. Benefit/help others/strangers 2. Benefit/help friends or relatives 3. Benefit oneself (as well)

Figure 16 : Les 4 dimensions du volontariat et leurs catégories telles que définies par Cnaan et al.

Ainsi, il est observable qu'en fonction de cette grille de lecture, il existe une multitude de types de volontariats. Celui sur lequel nous nous sommes penchés, bien qu'il relève déjà de deux natures différentes, peut être déterminé comme relativement sans contrainte (Free choice – 2. Relatively uncoerced), avec des frais remboursés (Remuneration – 3. Expenses reimbursed), au sein d'une structure formelle (Structure – 1. Formal) et à l'égard d'autres personnes en ce qui concerne DeP (Intended beneficiaries – 1. Benefit/help others/strangers) et de pairs en ce qui concerne le Patro

³² Ces quatre caractéristiques, synthétisées par Cnaan et al. (1996), comprennent ce qu'on désigne communément par « volontariat ». Cette appellation commune est le fruit d'une compilation de plus de 300 articles et rapports scientifiques effectuée par les auteurs.

³³ Les auteurs spécifient qu'en fonction de la conception du volontariat, ces caractéristiques peuvent également être l'objet de nuances. Par exemple, un volontariat qualifié de « pur » impliquera que les volontaires ne soient pas du tout rétribués, quand « une approche plus large accepte une rémunération des volontaires tant qu'elle est moindre que ce que vaut leur action ou leur service » (1996, p. 370).

(2. Benefit/help friends or relatives). Par conséquent, nous pouvons conclure qu'il ne s'agit pas d'un volontariat « pur » et pas non plus d'une action bénévole dans un cadre large. Toutefois, nous portons une attention particulière au fait que cet outil d'analyse considère le volontariat dans l'acceptation globale du terme. Par conséquent, les spécificités liées à la nature de l'engagement d'administrateur n'y figurent pas. Nous pourrions, à cet égard, imaginer une dimension supplémentaire ou un appendice précisant la nature de l'action bénévole. S'agit-il d'un service ponctuel, d'une action hebdomadaire, de conseiller une équipe de direction, à l'image du CA de DeP ou d'une gestion d'ASBL, à l'instar des responsabilités qu'a le CA du Patro ?

En outre, spécifions que les quatre dimensions identifiées par Cnaan et al. (1996) rejoignent sensiblement les quatre pans qui caractérisent le volontariat en Belgique selon la Loi de 2005³⁴. Souple par nature, elle permet aux associations d'adopter l'un ou l'autre volontariat tel qu'imaginable via la grille de lecture (Fig. 16). Et à l'instar du volontariat défini par la compilation de Cnaan et al. (1996), la Loi ne comprend pas de spécificité en ce qui concerne les volontaires de gestion. Il existe donc un flou conceptuel dans lequel les administrateurs existent. Nonobstant cette considération, nous n'avançons aucune erreur d'intention, de stratégie ou de dévouement de la part des administrateurs bénévoles, mais davantage un décalage entre ce que la Loi prévoit et les réalités des administrateurs interviewés, en ce fait qu'elle ne semble pas embrasser l'entière réalité des volontariats existant aujourd'hui en Belgique francophone. Si elle couvre effectivement la réalité des volontaires de terrain, d'action, nous ne pouvons passer à côté du fait qu'elle ne tient pas suffisamment compte, en substance, de ce qu'est le volontariat de gestion dans toute sa complexité. Il nous semble primordial que la Loi en mesure l'intrication, à la rencontre précise d'une perception teintée d'intention bénévole avec des réalités empruntées au monde du travail. En ce sens, si les travaux menés par Simonet, Agrikoliansky et Fillieule, notamment, permettent de questionner la perception du volontariat relativement à la réalité de celui-ci, notre recherche offre l'opportunité d'en dessiner un contour plus précis et spécifique à l'engagement de volontaires de gestion. Nous soulignons à cet égard qu'à la lumière des investigations menées par les auteurs susmentionnés, c'est davantage le contexte dans lequel évoluent les volontaires qui permet aux sociologues

³⁴ Loi n°2005022674 du 29/08/2005 relative aux droits des volontaires en Belgique.

de questionner les conditions de la pratique bénévole. Autrement dit, les auteurs mettent en lumière les particularités du volontariat dans sa généralité. Or, le sujet d'étude qui nous concerne se concentre sur les volontaires de gestion : les administrateurs spécifiquement, qui, comme les autres volontaires, présentent des attributs connexes à des logiques de travail. Toutefois, une différence se marque sur deux volets. D'abord, il semblerait que les administrateurs consentent à cette filiation professionnelle et, dans une certaine mesure, en profitent également. Ensuite, il réside que la substance – ce qu'ils réalisent par leur action bénévole – est autrement plus éloignée qu'un volontariat de terrain. Ils exercent un métier de gestionnaire dont les compétences sollicitées et développées sont proches de nombreuses professions actuelles de cadre. Ainsi, un nouveau coin du voile est effleuré et mériterait, pour être levé, une étude à part entière au sujet de la nature de ces tâches d'administrateurs, intrinsèquement liées aux sciences de gestion.

Enfin, nous compléterons les propos de Simonet qui explique que « presque malgré lui – ou à tout le moins à l'insu de la plupart de celles et ceux qui l'exercent – le travail bénévole nous dit qu'un "autre travail est possible" » (2010, p. 194), alliant vision de société, développement de compétences, réalisation de soi par le sens de l'action ainsi qu'engagement dans une époque. Bien que sa recherche a essentiellement porté sur le volontariat en France, régi par une autre législation, Simonet dénonce qu'il « se substitue à l'emploi pour de jeunes classes populaires » (2010, p. 194). Dans la prolongation de ce constat, le présent travail permet une lecture depuis l'angle de vue des individus de classe aisée qui pratiquent un volontariat de gestion. Alors que nous pourrions questionner la présence majoritaire de cette strate sociale dans des fonctions bénévoles d'administration, nous avançons qu'il s'agit davantage, en ce qui les concerne, d'un laboratoire professionnel. À l'instar d'un stage *in situ*, ils ont l'occasion d'apprendre, de développer des compétences sans être directement liés par une convention contractuelle.

En guise de conclusion, nous questionnons l'état du volontariat de gestion en francophonie belge. S'il fait montre d'une professionnalisation d'un type de volontariat, conscient ou non, il ne peut indéfiniment être compris dans un ventre-mou conceptuel entre investissement bénévole et travail volontaire. C'est à ce titre que le secteur associatif et en particulier les OJ doivent porter une attention singulière à la

considération de leurs administrateurs. En effet, un juste équilibre est à trouver. Une professionnalisation trop accrue de leur fonction reviendrait à rendre caduque la notion même de volontariat, glissant d'un engagement bénévole à un travail non rémunéré qui n'est profitable ni pour l'individu concerné, ni pour la structure exploitante, ni pour le secteur dans son ensemble. Tandis qu'une banalisation de leur investissement présenterait un risque pour la structure en matière de garantie des valeurs, d'opérationnalisation des objectifs de l'association, voire de gestion globale. Par voie de conséquence et à cette fin, la responsabilité de veille incombe, selon nous, à trois acteurs ; les volontaires eux-mêmes, les structures associatives ainsi que le politique en charge de la matière. Bien que leurs considération et enjeux soient à mesurer à l'échelle de leur implication autour de la thématique, ces différents acteurs doivent être attentifs à ce que le volontariat de gestion reste ce qu'il décrit littéralement : une action gratuite et libre, à profit d'autrui (volontariat) dans le but de gérer la structure à laquelle ils sont liés non contractuellement (de gestion). Évidemment, l'interprétation de ces termes doit être rendue souple pour les ASBL, comme les deux cas étudiés l'ont montré. C'est sans aucun doute que cette conception politico-philosophique à propos des volontaires de gestion doit guider les trois acteurs énoncés dans la reconnaissance de ces derniers pour assurer la place incontournable que continue d'occuper le secteur associatif dans notre société.

BIBLIOGRAPHIE

Agrikoliansky, É. (2017). Chapitre 6 - Les « carrières militantes » : Portée et limites d'un concept narratif. Dans : O. Fillieule éd., *Sociologie plurielle des comportements politiques : Je vote, tu contestes, elle cherche...* (pp. 167-192). Presses de Sciences Po.

Anadón, M., & Guillemette, F. (2006). La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches Qualitatives*, 26(1), 5-31.

Archambault, É. (2005). Le bénévolat en France et en Europe. *Pensée Plurielle*, 9, 11-35.

Archambault, É. (2017). Associations et pouvoirs publics : vers une convergence des modèles en Europe. *Revue française d'administration publique*, 163, 477-490.

Ballast (2019, 25 fév.). Travail gratuit ou exploitation ? — rencontre avec Maud Simonet. Revue – Ballast. Consulté le 22 avril 2022 sur <https://www.revue-ballast.fr/travail-gratuit-ou-exploitation-rencontre-avec-maud-simonet/>

Barbusse, B., & Glaymann, D. (2004). *Introduction à la sociologie*. Foucher.

Barthélémy, M. (2000). *Associations : un nouvel âge de la participation ?*. Presses de Sciences Po.

Boulanger, P. M., & Defeyt, P. (2005). Capital social et bénévolat. *Pensée plurielle*, 9, 39-46.

Cheroutre, M. T. (1993). *Exercice et développement de la vie associative dans le cadre de la loi du 1^{er} juillet 1901*. Paris, Conseil Économique et social, 1993.

Cnaan, A., Handy, F., Wadsworth, M. (1996). Defining Who Is a Volunteer: Conceptual and Empirical Considerations [Définir qui est volontaire : considérations conceptuelles et empiriques]. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(3), 364-383.

Cousineau, M. (2017). Les systèmes d'échanges du bénévole : une clé pour le management, *De Boeck Supérieur « @GRH »*, 22, (pp. 11-30).

Crisman, T. L., Acavedo-Polakovich, I. D., Al-Zoughbi, L. A., Stacy, S. T., Ogdie, S. E., Obeid, S. (2020). Monitoring the Experiences of OST Volunteers: The Mixed-Method, Open-Ended Volunteer Experiences (MOVE) [Suivi des expériences des volontaires OST : les expériences de volontariat à composition non limitée et à méthode mixte]. *Afterschool Matters*, 33.

D. 26-03-2009. Décret fixant les conditions d'agrément et d'octroi de subventions aux organisations de jeunesse. Docu 34206.

De Bolster, H. (2018). *Identités et dynamiques plurielles de l'économie sociale*. SAW-B. Consulté le 19 mars 2022 sur <https://saw-b.be/publications/>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being [Théorie de l'auto-détermination et facilitation de la motivation intrinsèque, du développement social et du bien-être]. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Demoustier, D. (2002). Le bénévolat, du militantisme au volontariat. *La Documentation française. Revue française des affaires sociales*, (4), 97-116.
- Desroche, H. (1992). *Communication et coopération ou le projet coopératif commutativement revisité*, Communication et organisation. Consulté le 12 février 2022 sur l'URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1583>
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'Aegis*, 7 (4 - Hiver), (pp. 47-58).
- Faes, H. (2011). Le sens du travail. *Transversalités*, 120, (pp. 25-37).
- Ferrand-Bechmann, D. (2000). *Le métier de bénévole*. Anthropos.
- Ferrand-Bechmann, D. (2011). Le bénévolat, entre travail et engagement. *VST – Vie Sociale et Traitements*, 109, 22-29.
- Ferrand-Bechmann, D. (2012). Si les bénévoles faisaient grève ?. *Revue Projet*, 329, 39-44.
- Ferreras, I. (2020). Il faut ouvrir l'accès au gouvernement de l'entreprise aux investisseurs en travail. *Secouez-vous les idées*, fév. 2022, 15-17.
- Fillieule, O. (2005). Temps biographique, temps social et variabilité des rétributions, dans O. Fillieule (dir.), *Le désengagement militant*, Paris, Belin.
- Fondation Roi Baudouin. (2020). Baromètre des associations 2020. Site internet Fondation Roi Baudouin. Consulté le 03 janvier 2022 sur <https://www.kbs-frb.be/fr/>
- Gagnon, É., & Sévigny, A. (2000). Permanence et mutations du monde bénévole. *Recherches sociographiques*, 41(3), 529-544.
- Gateau, G. (1991). *La mobilisation des ressources humaines dans le secteur associatif. Une redéfinition des modèles de l'emploi et du travail ?*. Rapport final, université Paris I – Panthéon-Sorbonne.
- Godbout, J. T. (2002). Le bénévolat n'est pas un produit. *Nouvelles pratiques sociales*, 15(2), (pp. 42-52).
- Halba, B. (2006). *Gestion du bénévolat et du volontariat, développer son projet et les ressources humaines bénévoles*, Éditions De Boeck Université.

Havard Duclos, B., & Nicourd, S. (2005). *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*. Payot.

Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. PUF.

Hustinx, L., & Dudal, P. (2020). Le volontariat en Belgique en 2019. Fondation Roi Baudouin. Consulté le 03 janvier 2022 sur <https://www.kbs-frb.be/fr/>

Ion, J. (1997). III - « Je », « Nous », « Ils » : Adhésion et sociabilité. Dans : J. Ion, *La fin des Militants*. (pp. 53-65). Éditions de l'Atelier.

Jones, J. A., Giles, E., Carroll, E. (2019). Student Volunteers in a College Town: Burden or Lifeblood for the Voluntary Sector? [Les étudiants bénévoles dans une ville universitaire : un fardeau ou une force vitale pour le secteur volontaire ?]. *Journal of Service-Learning in Higher Education*, 9.

Loubat, J. R. (2020). L'importance du management associatif. *Penser le management en action sociale et médicale*, Dunod, (pp. 81-110).

Malo, M.-C. (2001). La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale (1^{ère} et 2^{ème} parties), *RECMA, Revue internationale de l'économie sociale*, 281-282.

Marchal, E. (1984). L'emploi dans le secteur associatif. *CEE, Dossiers*, 11.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Les Éditions d'Organisation.

Muller Mirza, N., & Albanèse, O. (2020). Les pratiques bénévoles auprès d'enfants migrants en difficulté scolaire : un système d'activités sous tension. *Recherches en éducation*, 42.

Orban, E. (2019, 06 décembre). *L'administrateur bénévole, une espèce bientôt en voie de disparition ?* Le soir. Consulté le 24 janvier 2022 sur <https://www.lesoir.be/265199/article/2019-12-06/ladministrateur-benevole-une-espece-bientot-en-voie-de-disparition>

Prouteau, L. (1999). *Économie du comportement bénévole*. Economica.

Prouteau, L. (2003). *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*. Presses universitaires de Rennes.

Prouteau, L. (2018). *Le bénévolat en France en 2017, état des lieux et tendances*. Synthèse de l'exploitation de l'enquête, Centre de recherche sur les associations - CSA, octobre 2018.

Robert, C. (2007). Les transformations managériales des activités politiques. *Politix*, 79, 7-23.

Robichaud, S. (1994). Le bénévolat : un langage du cœur et de raison. *Service social*, 43(2), 129-146.

Rousseau, F. (2003). Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives (III^e partie). *Revue internationale de l'économie sociale*, 287, 85-92.

Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ? *Recherches Qualitatives*, 5, 99-111.

Servais, O. (2006). L'engagement en Belgique francophone. *La revue nouvelle*, 5, 20-27.

Servais, O., & Mathieu, B. (2007). Scouts, Guides, patros. En marge ou en marche ? Luc Pire.

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

Simonet, M. (2011). Le volontariat, super bénévolat ou sous-emploi ? [Vidéo]. Université Paris Diderot. Consulté le 15 avril 2022 sur <https://www.canal-u.tv/chaines/universite-paris-diderot/13min-le-volontariat-super-benevolat-ou-sous-emploi-maud-simonet>

Trostiansky, O., & Laville, J. L. (2013). Gouvernance associative : quelles innovations possibles ? La Fonda. Consulté le 04 janvier 2022 sur <https://www.fonda.asso.fr/ressources/gouvernance-associative-queles-innovations-possibles>

Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod.

Van Campenhoudt, L. (2007). *Introduction à l'analyse des phénomènes sociaux*. Dunod.

Zhu, H., Wang, P., Bart, C. (2014). Board Processes, Board Strategic Involvement, and Organizational Performance in For-profit and Non-Profit Organizations [Processus, implication stratégique et performance organisationnelle du Conseil d'Administration dans les organisations à but lucratif et sans but lucratif]. *Journal of Business Ethics*, 136, 311-328.