

## DE L'INDIVIDU AU COLLECTIF : LES CENTRES SOCIAUX SONT-ILS ENCORE UN LEVIER DE L'ENGAGEMENT BENEVOLE ?

Frédéric Jésus\*

Pour explorer la question posée, j'examinerai tout d'abord, en les rapprochant chaque fois que possible, les deux termes constitutifs de l'expression « engagement bénévole » au regard de ce qu'en donnent à voir, au quotidien, les dynamiques observées dans les Centres sociaux associatifs – ou, tout du moins, ce que j'en connais. Je le ferai, entre autres références, à la lumière de certains développements auxquels donne lieu, actuellement, la notion d'« individu », dans ses rapports, notamment, à celle de « collectif ».

Ce faisant, je laisserai un peu en suspens, pour mieux la soumettre au débat, la question de savoir si les Centres sociaux sont (encore) un levier de l'engagement bénévole. Je m'intéresserai plutôt, pour commencer, à celle de voir dans quelle mesure et à quelles conditions les engagements bénévoles constituent, dans leur ensemble, des leviers permettant, aujourd'hui, de mettre en mouvement les Centres sociaux, et de le faire :

- dans un environnement institutionnel tenté de les instrumentaliser selon ses logiques propres ;
- et dans un environnement culturel enclin à faire du primat de l'individu une tendance dédiée à la consommation plutôt qu'au lien social.

### L'engagement

Ce terme connaît de multiples acceptions, toutes riches de sens, dans de nombreux domaines des activités humaines.

En architecture, une « colonne engagée » est une colonne dont une partie, supposée encastrée dans un mur, n'est plus visible. Comment mieux exprimer que, si l'engagement consiste à apporter une contribution - élémentaire mais déterminante - à une construction sans doute faite pour durer, c'est au prix de l'effacement de l'individualité de certains des éléments que comporte cette construction ? Mais cet effacement est relatif : la « colonne engagée » ne se fond pas totalement dans la structure porteuse du bâti auquel elle participe.

À l'encontre de la métaphore architecturale, il est cependant admis que l'engagement humain soit également relatif dans le temps : généralement conçu comme facultatif, il peut s'avérer aléatoire dans sa durée et ses modalités comme dans ses impacts. Il est le début de quelque chose dont sont habituellement connues les motivations et les finalités, mais, *a priori*, ni les causes ni la date de cessation. Pour autant, il est réputé irréversible tant que durent ses effets. Il a les caractéristiques d'une promesse, à la fois prudente et active (comme l'est un « engagement financier »), dont on sait que celui qui l'a faite et celui qui la reçoit s'en trouveront changés.

L'engagement crée donc des liens particuliers. En théorie, un individu qui s'engage n'est plus captif d'un processus d'exclusion. Sans doute parce que, comme le notait Pascal, « *malgré la vue de toutes nos misères, qui nous touchent, qui nous tiennent à la gorge, nous avons un instinct, que nous ne pouvons réprimer, qui nous élève* » (Pensées, II, 4). Encore faut-il avoir acquis suffisamment d'estime de soi pour se sentir en capacité d'engager un capital personnel, des compétences individuelles, dans un projet associatif ou collectif.

---

\* Auteur de « Coéduquer – Pour un développement social durable » (Dunod, 2004)

C'est pourquoi il peut parfois être nécessaire d'encourager, de préparer voire d'accompagner l'engagement d'une personne qui doute de ses propres capacités. Que va-t-elle recevoir en effet, si elle est bénévole, sinon ce qu'elle apporte elle-même et qui va se trouver par la suite remanié et enrichi par le projet, pour peu que celui-ci soit présenté et perçu comme ... engageant ?

La nature et la dynamique du projet sont donc essentielles pour donner sens et perspectives aux motifs de l'engagement, individuel puis collectif.

Ces motifs peuvent être de type *militaire*, c'est-à-dire liés à un combat et soucieux d'efficacité opérationnelle immédiate. Ceux qui s'engagent ainsi, en première intention, comme soldats, miliciens, moines ou mercenaires, constituent des troupes conscientes de ce que, en seconde intention, leur engagement dans la bataille sera effectué sous le signe de l'uniforme et, le plus souvent, décidé par voie hiérarchique, sans délibération collective préalable. Le projet consiste donc surtout à réunir des forces sélectionnées, puis homogénéisées et organisées, en vue de développer leurs aptitudes à faire face à une adversité collectivement ressentie et affrontée, et parfois à concrétiser des objectifs de conquête (territoriale, idéologique, religieuse, etc.).

Les motifs *militants* ne font initialement guère appel, eux non plus, à des logiques de cooptation. Ils amènent des personnes, venues d'horizons divers, à se *rassembler* bien plus qu'à se *ressembler* - sinon par le constat de leur engagement commun en vue d'un but commun. Mais c'est ensemble qu'elles vont alors se mettre en situation d'agir, souvent ensemble également, et ceci au titre de la résultante de leurs convictions et de leurs aspirations. Elles s'engagent mutuellement à engager quelque chose ensemble, et à en évaluer les résultats de la même façon. Il s'agit ici de se réunir *pour* plutôt que *contre* quelque chose, pour inventer un nouvel ordre des choses et pas seulement pour mettre à bas un ordre établi. Et il s'agit de le faire à la fois au sein et au moyen d'un collectif d'individus, aussi différents soient-ils, voire même en s'appuyant sur ces différences. Ces caractéristiques sont, à l'évidence, celles d'un Centre social, du moins dans la phase de constitution et d'élaboration de son projet.

Le projet d'un Centre social vise en effet à accueillir tous les individus qui se présentent à ses portes, quels que soient leurs âges, leurs sexes, leurs conditions sociales, leurs références culturelles, leurs façons – politiques ou religieuses – de voir, de penser et de commenter le monde ; puis à faire coexister le constat de cette diversité avec la *volonté* d'un engagement partagé, militant et non pas militaire, collectif et non pas communautaire, qui trouve dans l'universalité de ses objectifs le moyen de dépasser la pluralité de ses participants, tout en la valorisant.

Il importe donc d'apprécier, cas par cas, ce qu'entend mobiliser cette « volonté d'un engagement partagé » et, au-delà, ce qu'il en est du voulu global de cette conjonction de vouloirs multiples. Le fait est que plusieurs types de « bonnes volontés », autrement dit de bénévoles, peuvent se manifester pour prendre place dans le projet, à la fois local et général, d'un Centre social, qu'il s'agisse de contribuer à sa conception, à sa mise en œuvre, à son évaluation permanente et à son pilotage. Quels que soient les critères retenus pour estimer qu'une volonté individuelle d'engagement est « bonne », il convient sans doute d'accepter, au regard des formes contemporaines de militantisme, qu'elle doit être perçue comme telle à la fois pour l'individu qui la propose et pour le projet collectif qui s'appuie sur elle. L'engagement bénévole doit favoriser la reconnaissance personnelle – et pas seulement individuelle – de qui s'engage et de sa valeur propre. Mais la portée politique du projet doit aussi bénéficier d'une expression de l'engagement collectif de ses acteurs qui ne soit pas réduite à la somme hasardeuse de leurs singularités.

Il en résulte une équation complexe, et des conséquences souvent délicates à assumer. Qu'il s'agisse en effet de participer à telle ou telle composante de telle ou telle activité prévue par le projet ou à la gestion de l'ensemble de celui-ci – au sein notamment du Conseil d'administration de l'association porteuse - , on sait

bien que les engagements bénévoles peuvent être transitoires ou intermittents, ce qui ne veut pas dire fragiles ou insignifiants. Ils reflètent en ceci des logiques personnelles gouvernées par des contraintes éventuellement morales, par des doutes passagers ou plus durables sur le sens, la priorité ou la portée de l'engagement librement consenti, ou plus simplement par diverses contraintes conjoncturelles ou matérielles venant entraver celui-ci. On comprend assez bien, et l'on doit tolérer, que ces logiques personnelles priment sur les logiques institutionnelles.

Survient de ce fait le moment crucial où les bénévoles – tout du moins ceux du Conseil d'administration – doivent envisager une toute autre acception du terme « engagement » : l'engagement de salariés permettant d'assurer la permanence du projet et les interfaces avec les institutions qui garantissent, selon leurs normes, la pérennité de son financement (et, partant, celle des salaires de ses salariés !). Cette phase, souvent soumise à rebondissements, détermine le prix à payer pour la reconnaissance politique du projet conçu et porté par les bénévoles : celui de l'introduction d'une organisation fonctionnelle et plus ou moins hiérarchisée qui peut leur faire craindre que soit tourné le dos à l'inspiration militante du dit projet, et à la relativisation de la part qu'ils y ont prise et veulent continuer à y prendre. Pourtant, les salariés peuvent eux aussi susciter de nouveaux engagements bénévoles et contribuer de la sorte à l'extension et au renouvellement des forces qui en résultent.

## Le bénévole

Il importe aujourd'hui de se départir des conceptions qui ont présidé à l'histoire des *settlements* et des Centres sociaux, et au regard desquelles la volonté quasi sacrificielle du bénévole serait reconnue comme « bonne » parce que désintéressée et gratuite.

Certes, un engagement bénévole n'attend pas de « gages » monétaires en retour – même si la législation et la fiscalité évoluent prudemment et timidement en ce domaine. Pour autant qu'il ne soit pas moralement prescrit (ce qui n'est pas le cas au sein de certaines religions ou de certains partis politiques), il est culturellement reconnu comme le « gage » d'une volonté altruiste librement exprimée. Celle-ci étant délibérément non rémunérée, la valeur ajoutée qu'elle apporte à la société des hommes ne saurait en aucune façon être taxée. Surtout, elle ne devrait pas être évaluée selon des critères propres au monde du travail. Pour le dire directement, il ne serait pas absurde de conseiller que le bénévole et le mouvement auquel il apporte son concours admettent d'apprécier le bénévolat à l'aune de la satisfaction et de la valorisation, individuelles et collectives, que chacun en retire. Autrement dit encore, il faudrait vraisemblablement suggérer à tout bénévole qui éprouve plus de contrainte que de plaisir dans l'exercice de son bénévolat de mettre fin à cet exercice, ou tout du moins de marquer une pause, de prendre le temps de reconsidérer son engagement initial à l'aune de l'expérience qu'il en fait. Le *plaisir* éprouvé – c'est-à-dire la réduction des tensions existentielles de tous ordres – ne serait-il pas au fond le premier « gage » - plausible, légitime et recommandable - du bénévolat ?

Une fois cette hypothèse proposée, il n'en reste pas moins que ce qu'apporte un bénévole à un projet collectif ne se déduit pas de sa seule « bonne volonté », mais est aussi le produit attendu de son *expertise* spécifique. Celle-ci peut avoir différentes sources de légitimité et formes d'expression – expertise d'expérience ou d'usage de l'habitant engagé pour l'amélioration de son cadre de vie, expertise technique du professionnel souhaitant développer celle-ci hors de son cadre d'emploi, etc. Ces différentes expertises doivent accepter d'être mobilisées au service du projet associatif et en référence à ses objectifs. Ce faisant, il ne saurait y avoir, au sein de ce projet, de hiérarchie établie entre les bénévoles au titre des motivations et des expertises initialement exprimées ou sollicitées. Bien au contraire, les uns et les autres peuvent être amenés, au fil du temps, à occuper des places changeantes ou inédites dans l'organisation collective, à y apporter des contributions articulées selon des logiques qui les valorisent autrement que dans leur vie

professionnelle ou dans les autres composantes de leur vie sociale. C'est pourquoi il importe aussi que cette organisation et ces contributions, même si elles rendent un *travail* ou une (co-)opération possibles, réussissent à intégrer et à évaluer de façon distincte mais complémentaire les rôles qu'y jouent bénévoles et salariés.

Le bénévole a-t-il à cet égard des comptes spécifiques à rendre – au-delà des dispositions que lui enjoignent les statuts de l'association gestionnaire du Centre social, auxquelles il est supposé souscrire du fait même de son adhésion - , et si oui à qui ? Rendre des comptes est sans doute indispensable lorsque le bénévole recherche manifestement, comme principal « gage » de son engagement, la reconnaissance et l'exercice d'un pouvoir militant sur son cadre de vie. Pour autant, cette volonté de pouvoir ne saurait être considérée comme suspecte *a priori* si elle consiste à terme à renforcer le pouvoir d'action du projet de l'association et si elle s'inscrit explicitement dans le cadre de ce dont ses instances ont délibéré à ce sujet. À la différence sans doute du salarié, le bénévole exprime en première ligne la dimension politique du projet du Centre social.

Plus problématique serait, de ce point de vue, l'attitude de bénévoles devenus excessivement captifs des représentations ambivalentes que les institutions et les pouvoirs publics peuvent se forger de leurs initiatives quand ils les subventionnent et en déterminent par conséquent les conditions de réalisation. De tels bénévoles risquent de négliger leur rôle, à la fois subversif et « instituant », de porteurs et de traducteurs en actes d'aspirations locales, et de privilégier au fil de temps une logique de production de services – voire de sous-traitance - qui les instrumentalise au fur et à mesure qu'elle les institutionnalise. Ils risquent en fin de compte de faire oublier le sens, l'importance et la créativité du projet initial de l'association.

L'institutionnalisation relative du projet est pourtant nécessaire, ne serait-ce que pour consolider son inscription dans la durée et le partenariat local, et le protéger des inconvénients de l'ébullition et de l'inconstance militantes ; celles-ci peuvent en effet le menacer tout autant que l'instrumentalisation mutuelle à laquelle chacun – association et pouvoirs publics - est tenté de succomber. Aussi la stabilisation institutionnelle, à laquelle contribue également l'équipe des salariés, est-elle paradoxalement l'une des conditions permettant de garantir au bénévole son droit à prendre le temps et le recul nécessaires et consubstantiels à son engagement militant. Elle conforte en outre sa légitimité à intervenir – même de façon intermittente – pour faire évoluer le projet dans son ensemble, pour remanier telle ou telle de ses composantes ou pour en proposer de nouvelles.

Auteur et, à sa façon, acteur du projet de l'association, le bénévole l'habite en effet tout autant qu'il habite son village, son quartier ou sa ville. En tout état de cause, il doit donc pouvoir garder l'initiative de ce qui détermine et de ce qui concrétise ce projet, et se défier de tout ce qui risque de l'ossifier. Quel que soit son engagement – même très modeste ou très ponctuel – dans la réalisation de celui-ci, quelles que soient sa condition sociale et l'entremise que lui procure son réseau relationnel, le bénévole, par sa présence active, affirme sa revendication de reconnaissance et de participation sociales, son refus d'être exclus des circuits de décision qui concernent son cadre de vie et celui de ses proches concitoyens, son aspiration à dire et à faire, sa détermination à se mêler de ce qu'il considère relever du bien commun. Sa « bonne » volonté consiste à se déclarer et à se rendre partie prenante de la construction locale de ce « bien » commun.

En ceci, il exprime l'esprit et la raison d'être des Centres sociaux, dont la seule présence fonde la légitimité institutionnelle du fait même qu'elle n'est généralement pas prescrite, mais construite par la volonté des habitants engagés dans un projet d'*être* ensemble, plutôt que d'*avoir* chacun pour soi.

### **L'effet « levier » de l'engagement bénévole au regard de la dynamique des Centres sociaux**

L'enjeu contemporain de ce qui vient d'être décrit à propos des Centres sociaux – et qui pourrait l'être, plus largement, à propos de vastes pans du mouvement associatif conventionné – est sans doute celui de la sortie par le haut du dilemme créé par le besoin d'autonomie individuelle et celui de reconstruction de nouveaux liens sociaux. Il s'agit en d'autres termes de réussir à faire converger une série de démarches volontaires d'émancipation et de promotion d'*individus* éventuellement exposés à des situations difficiles vers une dynamique d'engagement collectif et solidaire de *personnes* rendues progressivement conscientes de l'importance de partager, au delà de l'expérience de disposer ou non de telles ou telles ressources, celle d'être et d'agir ensemble.

On a vu, à propos des aspects actuels de l'engagement bénévole, pourquoi et surtout à quel point l'entreprise était rendue complexe et délicate. Elle chemine à l'évidence sur la ligne de crête de l'utopie, entre le versant de l'irréalisable et celui du non encore réalisé. Les Centres sociaux ont, avec d'autres, la responsabilité d'entretenir la flamme et d'activer les ateliers de ce qui est peut-être en cours de réalisation.

Encore leur faut-il résister à la tentation de se laisser happer par le piège de facilités à courte vue et de se laisser absorber, dans les miroirs que leur tendent encore trop souvent les administrations qui les financent, par les reflets d'un certain type de réalisme fataliste et résigné. À travers les lignes budgétaires rigides et les dispositifs institués à distance des principaux concernés, le recours à ces « facilités » masque en effet les visages et les promesses du possible. Il préfère présumer les individus en quête univoque d'individualisme et de consommation. Et il incite dès lors à prodiguer, en vrac, « fourniture de services pour les populations démunies » (d'on ne sait trop quoi), « activités occupationnelles » pour ceux dont l'inactivité inquiète (d'ailleurs à juste titre) et autres « programmes de prévention » (dont on ne sait pas au juste qui en sont les « cibles » ni de quels dangers ils entendent les prévenir).

*L'engagement bénévole au sein des Centres sociaux associatifs, pour peu qu'il ne soit pas dévié de ses motivations les plus ambitieuses ou perverti par les offres institutionnelles de contribuer à un « ordre social » aux abois, porte encore les promesses d'une utopie réaliste : celles qui permettent de penser le développement social local et immédiat comme le prototype d'un développement social global et durable, comme la brique de ce qui, ici et maintenant, contribue à la construction d'un monde vivable pour tous.*

En ce sens, l'engagement bénévole est l'un des leviers des indispensables changements d'échelle de l'espace et du temps dans lesquels s'inscrit notre avenir commun. Qui est aujourd'hui prêt à vraiment prendre la mesure d'un tel enjeu ?

**FRÉDÉRIC JÉSU**

**ARTICLE**

**2005 - De l'individu au collectif - Les Centres sociaux sont-ils encore un levier de l'engagement bénévole**

**Licence (CC BY -NC-ND)**



Vous êtes autorisé à publier, partager, distribuer gratuitement l'œuvre de l'auteur.

Dans la mesure du possible vous devez donner le nom de l'auteur. Vous n'êtes pas autorisé à vendre, louer, reproduire, adapter, modifier, transformer ou faire tout autre usage.

**Courriel de l'auteur** : [contact@frederic-jesu.net](mailto:contact@frederic-jesu.net)

**Site officiel de l'auteur** : <https://www.frederic-jesu.net>

**© Copyright-France tous droits réservés 2020-2021**

**Paris, 2020**

**ISBN 979-10-394-0443-3**