

Compétences professionnelles : Vers de nouveaux communs solidaires ?

Martine SIGAL
(Aix*Marseille Université, LEST UMR CNRS 7317
martine.sigal@univ-amu.fr)

Résumé

Les compétences professionnelles, en particulier les plus expertes, sont aujourd'hui majoritairement considérées comme propriétés exclusives d'individus ou d'organisation. Dans cet article nous nous intéressons au bénévolat de compétences qui mobilise des professionnels en direction d'associations de solidarité auxquelles ils offrent leurs compétences dans une logique d'ouverture et de partage. Nous focalisons notre étude sur une association, pionnière dans ce domaine : Passerelles & Compétences. Nous évaluerons son positionnement selon les critères du *common-pool resource system* d'Elinor Ostrom : la définition des limites, la durabilité du système, le dispositif de décisions, le suivi des usages, le respect des règles, la résolution des conflits, la reconnaissance de l'organisation et la gouvernance polycentrique. Cette analyse nous conduit à penser que Passerelles & Compétences gouverne collectivement à la façon d'un commun ce vivier de compétences pour l'enrichir et le développer au service d'une société plus solidaire.

Mots-clés

Bénévolat, compétences, commun, associations, solidarité

Compétences professionnelles : Vers de nouveaux communs solidaires ?

Martine SIGAL
(Aix*Marseille Université, LEST UMR CNRS 7317
martine.sigal@univ-amu.fr)

« Chaque commun est un cas particulier qu'il faut analyser à la fois en lui-même
et en regard de la communauté qui en a la charge »
Elinor Ostrom

Été 2002, Patrick Bertrand alors ingénieur agronome dans l'industrie, rencontre un ami qui lui demande de l'aide pour recruter un directeur général pour une ONG. Quelques contacts dans ses réseaux, quelques entretiens et le directeur est trouvé. Après coup il réalise que le service rendu aurait pu être facturé 13 000 euros ... c'est le déclic, reproduire cette expérience, capter le désir de solidarité des professionnels et un peu de leur disponibilité. Avec quelques amis issus de divers univers professionnels, il crée Passerelles & Compétences « pour nous compétence est synonyme de richesse »¹. Leur objectif est de créer un réseau le plus large possible avec des professionnels en activité, chacun définissant les compétences qu'il est capable d'apporter dans une mission compatible avec son activité.

Aujourd'hui Passerelles & Compétences (P&C) est une association nationale qui s'adresse exclusivement aux associations de solidarité pour mettre à leur disposition un réseau de professionnels bénévoles et leurs compétences spécifiques. Depuis 2002, plus de 5000 bénévoles ont partagés leurs compétences avec presque 1500 associations. La mise à disposition des compétences est gérée collectivement grâce à des règles opérationnelles qui cadrent les droits et obligations des professionnels et des associations. Les différents acteurs qui participent à la gouvernance du réseau des bénévoles favorisent son évolution en faisant connaître le bénévolat de compétence. P&C développe aussi les partenariats avec le monde associatif afin que de plus en plus d'associations puissent bénéficier de savoir-faire experts pour optimiser leur fonctionnement.

Tous ces éléments nous ont porté à penser que la façon dont P&C gouvernait collectivement ce vivier de compétences pour l'enrichir et le développer au service d'une société plus solidaire semblait proche de la mise en œuvre d'un commun. Charlotte Hess en propose de définir les communs ainsi : « les communs sont des ressources partagées par un groupe de personnes et qui sont vulnérables aux dégradations et aux enclosures. Cette définition présente quatre composantes : elle met l'accent sur la relation entre les ressources et un groupe, une « communauté » ; elle désigne le partage comme étant le modus operandi ; elle souligne que la vitalité des ressources communes est fragile ; et qu'il existe une compétition pour leur usage et appropriation. Elle implique également la nécessité d'intégrer la protection et la durabilité des communs dans le choix de règles et de décisions sur leur usage et leur appropriation » (Hess, 2011, p.38)

¹ Source : http://www.passerellesetcompetences.org/pcs/site/images/documents/Articles/article_mars_macadam_20100318.pdf

Ces précisions montrent bien que la ressource seule n'est pas un commun, ce qui en fait un commun sont les solutions mises en place par un collectif pour entretenir et partager la ressource avec des règles qui ne s'appuient ni sur le marché, ni sur la hiérarchie (Hess et Ostrom, 2011) (Coriat, 2015). C'est ce que nous nous proposons d'analyser à travers cet article en choisissant P&C comme terrain pour cette recherche, choix motivé par notre engagement personnel dans cette structure.

Analyser un commun c'est pouvoir en caractériser trois aspects :

- La ressource considérée comme un bien commun ;
- Les appropriateurs qui soutiennent le commun (la notion d'appropriateurs ne désigne pas que les bénéficiaires du bien commun mais aussi les acteurs qui s'organisent pour le gérer, certains appropriateurs ayant parfois ces deux rôles) avec les règles opérationnelles qui assurent un usage pérenne du bien commun (Schlager & Ostrom, 1992) ;
- Le système de gouvernance de la ressource commune (*Common-Pool Resource system*) qui définit en particulier les règles de choix collectifs et les imbrications du système de gouvernance avec d'autres systèmes plus vastes (État, collectivités locales, autres organisations) (Ostrom, 2005). C'est ce troisième aspect qui permet le passage du bien commun (la ressource) au commun car il ne peut y avoir de commun sans une gouvernance collective des ressources avec des règles partagées (Ostrom, 1990) (Nyssens & Petrella, 2015).

Pour ce faire, nous préciserons tout d'abord la conception que nous retenons pour définir les compétences. Cette conception nous permettra de les considérer comme des ressources que chacun peut mobiliser au service d'une évolution sociale. Cela va dans le sens de l'accroissement du bénévolat et de la professionnalisation du secteur associatif, le bénévolat de compétences, initié en particulier par P&C, connaît un fort engouement depuis quelques années. Une analyse des types de biens nous permettra de proposer de considérer les compétences comme des biens communs.

Nous étudierons ensuite la mise en commun des compétences chez Passerelles & Compétences, les différents acteurs qui participent à la mise à disposition des compétences pour les associations de solidarité et comment celles-ci peuvent bénéficier de mission de bénévoles professionnels.

Enfin, après avoir en précisé les différentes caractéristiques du *common-pool resource system*: la définition des limites, la durabilité du système, le dispositif de décisions, le suivi des usages, le respect des règles, la résolution des conflits, la reconnaissance de l'organisation et la gouvernance polycentrique (Ostrom, 2005), nous évaluerons le positionnement de P&C selon ces critères.

Des compétences au bénévolat de compétences

Nous nous appuyons sur une conception dynamique et finalisée qui les considère comme la mobilisation et l'ajustement d'un potentiel de ressources individuelles ou collectives dans une activité située (Wittorski, 1998), (Coulet, 2011), (Retour & Krohmer, 2011). De quelles ressources parle-t-on ? De ressources cognitives (connaissances, savoirs, aptitudes) mais aussi de ressources de l'environnement obtenues grâce à d'autres acteurs (réseaux, partenaires) et aux potentialités de l'organisation (outils, cultures). Cette approche s'appuie sur l'idée d'un sujet actif dans une pluralité de milieux (professionnel, social, familial) et suppose une conception systémique de la compétence (Piris & Dupuy, 2007). La compétence s'accompagne de prises d'initiatives et de responsabilité (Zarifian, 2001) qui transforment la situation dans laquelle le sujet intervient.

Cette conception systémique induit de considérer un environnement plus vaste et donc de prendre en compte « les aptitudes sociales que comporte la communication, comme les aptitudes pour engager, poursuivre et mettre fin à des interactions communicatives d'une manière appropriée sur le plan social, culturel et contextuel » (Sigafoos, Schlosser & Sutherland, 2013, p.4). Ces aptitudes sociales renvoient à l'« idée centrale de compétence sociale que les acteurs développent dans le champ pour y évoluer et le faire évoluer. C'est cette compétence qui va leur permettre de mobiliser d'autres acteurs et de créer l'action collective » (Bastianutti & Demil, 2014, p.77). C'est dans cette dimension de construction d'actions collectives que compétences et bénévolat peuvent se conjuguer au service d'une évolution sociale. « Le rapport du Conseil économique et social présenté par Marie Thérèse Cheroutre définissait en 1993 le bénévole comme celui qui s'engage librement pour mener à bien une action non salariée, non soumise à l'obligation de la loi, en dehors de son temps professionnel »². Certains imaginaient de ce fait les actions des bénévoles très éloignées des notions de professionnalisme et d'efficacité. Des travaux ont prouvé le contraire « Si 81% des bénévoles estiment investir que leurs compétences sont mises en valeur par l'association, ils sont encore plus nombreux (93,6%) à juger que l'exercice d'une activité associative leur a apporté des compétences ou des connaissances nouvelles. La fonction compétence fait désormais partie des motivations essentielles qui favorise le bénévolat associatif » (Peter & Sue, 2013, p.15-16).

Aujourd'hui, nous assistons à un accroissement significatif des bénévoles, des volontaires et des salariés dans le secteur associatif. Le nombre de bénévoles et de volontaires a tendance globalement à augmenter dans toute l'Europe avec un taux d'engagement variable selon les états, autour de 40% dans les pays anglo-saxons et 24,5% en France en avril 2014 et un taux de progression de 2 à 3 % par an³. Les chiffres de l'emploi associatif affichent aussi une évolution ; D'octobre 2013 à septembre 2014), la progression associative a été plus forte que pour l'ensemble du secteur privé (+ 0,6%, contre 0%, en termes d'emplois, et + 2,2% contre 1,4%, en termes de masse salariale)⁴.

² Source : http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/benevolat_valorisation_comptable_2011.pdf

³ 7ème vague annuelle d'enquête du Baromètre d'Opinion des Bénévoles (BOB) réalisée par Recherches & Solidarités (mars - avril 2014) auprès de 3464 bénévoles de 18 ans et plus, échantillon représentatif des bénévoles en France, actifs au sein d'une association http://recherches-solidarites.org/media/uploads/la-france-benevole_2014.pdf

⁴ Recherches et Solidarités, *Les associations face à la conjoncture*, 8e édition, janvier 2015
http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Conjoncture-janvier_2015.pdf

Nous assistons ainsi à une « professionnalisation » du bénévolat avec une progression des jeunes et des actifs engagés. « Par professionnalisation, nous entendons un processus de rationalisation à la fois en termes de compétence (dont le degré de spécialisation devient plus élevé) et en termes de statut s'exprimant par une salarisation mais aussi par l'institutionnalisation de professions - ne parle-t-on pas aujourd'hui de bénévole professionnel ou de professionnel bénévole » (Moreau & Hély, 2007). Certains parlent même de travail bénévole ; « Le travail bénévole est un travail, qui doit être distingué du loisir, exercé bénévolement, ce qui le distingue du travail rémunéré [...] La personne présumée bénévole peut-elle ou non être remplacée par un salarié? Si oui, il s'agit d'un travailleur bénévole, si non, d'un simple membre de l'association. » (Archambault, 2005, p.13-14).

Une enquête⁵ réalisée en ligne par Recherches et Solidarités entre le 6 mars et le 17 avril 2015 auprès de 3017 personnes révèle que 56% des femmes et 60 % des hommes interrogés souhaitent mettre leurs compétences professionnelles au service de l'intérêt général. Cet élan coïncide avec les besoins et les valeurs des associations qui ont de moins en moins accès aux savoirs experts et aux compétences professionnelles. En effet ceux-ci, en particulier les plus pointus, sont souvent considérés comme propriétés exclusives d'individus ou d'organisation. L'emploi récent du mot « compétence » (du verbe latin *competere* « chercher à atteindre concurremment ») pour remplacer celui de capacité (du latin *capacitas* « faculté de contenir ») est révélateur de la logique marchande qui s'est développée autour de l'exploitation des compétences professionnelles. Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS), et notamment les associations qui accueillent 80% des emplois de l'ESS, n'ont généralement pas les moyens de bénéficier de compétences expertes plutôt coûteuses. De plus ces organisations refusent souvent, malgré leur besoin d'efficacité, de rentrer dans une logique marchande en faisant appel à des experts qui n'adhèrent pas à leurs valeurs et à leurs pratiques solidaires.

Conscient de cet écueil, de nombreuses structures ont favorisé, depuis le début des années 2000, le bénévolat de professionnels organisé soit par des entreprises, soit par des associations (Baculard, 2006) (Gatignon-Turnau & Louart, 2010). Le bénévolat de compétences mobilise des réseaux et des ressources professionnels en direction d'associations de solidarité auxquelles des professionnels offrent leurs compétences dans une logique d'ouverture et de partage. La démarche est initiée par le bénévole lui-même et réalisée en dehors de son temps professionnel. Il se distingue ainsi du mécénat de compétences dont la démarche initiée par l'entreprise, et du volontariat par son absence de statut légal et d'indemnité. Au delà de P&C, cette forme de bénévolat connaît un fort engouement depuis le tournant des années 2010 avec l'apparition de nouvelles structures telles que Pro Bono Lab, BetoBe, Webassoc.

Les compétences, quel type de biens ?

Les ressources que sont les compétences peuvent être considérées comme des biens privés puisque indissociables du sujet qui les mobilise. Elles peuvent être qualifiées de biens non rivaux (leur mise à disposition pour certains ne prive pas d'autres), plus encore la compétence a la caractéristique de se développer

⁵ <http://recherches-solidarites.org/media/uploads/la-france-benevole-2015.pdf>

lorsqu'elle est partagée. En revanche les compétences sont excludables (on peut empêcher certains d'en bénéficier). Nous allons voir que ces caractéristiques des compétences n'excluent pas leur potentialité à devenir des biens communs (Weinstein, 2015).

Dans la typologie des biens de la Nouvelle Théorie du Choix Rationnel (NCTC) (Samuelson, 1954), un bien qui est non rival et excluable est considéré comme un bien de club et non comme un bien commun (rival et non excluable). Dans la NCTC, à chaque type de bien correspond un type de forme : « La solution institutionnelle pour le bien de club est de réserver l'usage du bien à un groupement intermédiaire au sein de l'ensemble des membres de la société dans laquelle l'institution est réalisée, ce qui est possible puisque le bien est excluable, à charge pour les membres de ce groupement intermédiaire de s'entendre entre eux sur un mode d'usage du bien » (Billaudot, 2013, p.35). Dans son article « Qu'est ce qu'un bien commun », Bernard Billaudot défend la thèse, contrairement à ce qui est postulé par la NCTC, que les ressources se différencient par leurs formes d'institution ce qui va dans le sens des travaux d'Elinor Ostrom et de l'École de Bloomington. Il fait remarquer que l'on peut donc considérer que certains biens de club relèvent des biens communs du moins si l'on confond bien et ressource. Il propose que la notion de ressource commune au sens d'Elinor Ostrom soit conceptualisée comme étant une ressource privée-commune en prenant en compte sa substance « qui est propre à la « forme de vie » (Wittgenstein) du groupement humain global dans lequel elle est à même d'influencer la forme d'attribution. Ainsi les caractéristiques dites intrinsèques de la typologie néolibérale – excluable/non excluable et rival/non rival – sont propres à la société moderne. Ce ne peut donc être la substance qui impose la forme d'attribution » (Billaudot, 2013, p.39).

Cette analyse nous permet de proposer de considérer les compétences comme des biens communs potentiels d'autant que ce qui va déterminer leur propension à les appréhender comme un commun sont les questions relatives aux appropriateurs, aux règles et au système de gouvernance. « C'est parce que nous décidons de mettre en commun des biens pour en protéger ou en développer les usages collectifs, et plus souvent encore des conditions matérielles, des capacités physiques et intellectuelles nécessaires à de l'activité collective qu'il y a du commun. Le commun n'est pas *ce qui est* commun naturellement, mais *ce qu'on fait être* commun par un acte politique, par un acte instituant » (Dardot, Laval, 2014).

La mise en commun des compétences chez Passerelles & Compétences

En 2016, à travers 19 antennes réparties sur 11 régions, P&C met en relation :

- Des associations de solidarité de toutes tailles, désireuses de s'appuyer sur un savoir-faire extérieur, inexistant en interne, pour optimiser leur fonctionnement (1466 associations accompagnées entre 2002 et 2015, 2533 missions finalisées).
- Des professionnels, pour la plupart des cadres en activité à plein temps, souhaitant offrir ponctuellement leurs compétences à des projets de solidarité (5278 bénévoles inscrits en mai 2015).

La mise en relation entre les associations et les professionnels est assurée grâce à plus de 200 bénévoles appelés « passerelles » qui rencontrent les associations

demandeuses, analysent leur besoin d'expertise spécialisée, le diffusent aux spécialistes concernés dans le réseau de bénévoles professionnels, et recrutent un des candidats qu'ils mettent en relation avec l'association pour réaliser la mission⁶.

Les missions réalisées concernent :

- le marketing, la communication, le graphisme,
- les ressources humaines : recrutement, formation, bilans de compétences
- les finances, le droit, la comptabilité,
- l'informatique et Internet,

Le professionnel bénévole transmet aux membres de l'association un savoir faire et des outils, il accompagne les responsables associatifs mais ne fait pas à leur place. L'objectif étant de favoriser la professionnalisation des associations et leur développement durable.

Dans cette démarche, les passerelles et les professionnels sont accompagnés par d'autres membres de P&C qui agissent dans des équipes supports pour organiser et faciliter le fonctionnement. D'autres bénévoles appelés « relais » facilitent la circulation des annonces de missions à travers leurs réseaux personnels et professionnels.

Que ce soit les relais, les personnes des équipes supports, les passerelles, les professionnels tous sont bénévoles mais l'habitude au sein de P&C est de nommer bénévoles uniquement les professionnels qui assurent les missions car l'objectif premier de l'association est de développer le bénévolat de compétences en direction des associations de solidarité. Pendant le temps d'une mission, le professionnel est considéré comme un bénévole de l'association qu'il accompagne.

Les valeurs prônées par P & C sont déclinées dans sa charte éthique⁷, on peut les considérer comme des règles puisque toute collaboration avec l'association suppose l'engagement à les respecter :

- Solidarité : P & C s'inscrit dans une démarche de solidarité. Elle accompagne exclusivement des associations à but humanitaire, social ou philanthropique.
- Gratuité : P & C propose au bénévole des missions qui sont réalisées au sein de l'association partenaire dans un esprit de parfaite gratuité. Ce dernier s'interdit d'en tirer un avantage financier directement ou indirectement, pour lui-même ou pour toute association ou société dont il serait partie prenante. Une fois la mission terminée, le bénévole et l'association partenaire s'engagent à ne pas établir de relations financières.
- Engagement : P & C et tous les acteurs en lien avec P & C concourent à la réalisation du projet associatif par le recours au bénévolat de compétences. Ils s'engagent à tout mettre en œuvre pour mener les missions à leur bonne fin.
- Professionnalisme : P & C, le bénévole et l'association partenaire s'engagent à collaborer avec le plus grand professionnalisme. P & C utilise tous les outils et les réseaux à sa disposition pour créer un lien efficace entre un bénévole et l'association dans les meilleurs délais. Le bénévole retenu intervient avec la plus grande compétence professionnelle et l'association partenaire s'engage à apporter tous les éléments et la disponibilité nécessaires à la bonne fin de la mission.

⁶ Déroulement d'une mission : <http://www.passerellesetcompetences.org/pcs/site/notre-activite/deroulement-mission>

⁷ Charte éthique : <http://www.passerellesetcompetences.org/pcs/site/passerelles-a-competences/nos-valeurs/25>

- Indépendance : P & C agit en toute indépendance politique, philosophique, et religieuse. Elle respecte les valeurs de ses associations partenaires, ainsi que la liberté des bénévoles. Elle se réserve néanmoins le droit de refuser de travailler avec une association ou un bénévole dont les enjeux ou les actions seraient contraires à l'ordre public ou moral.
- Confidentialité : P & C et l'association partenaire s'engagent à respecter la discrétion éventuellement souhaitée par le bénévole. Le bénévole peut être amené à traiter des informations confidentielles. Il s'engage à ne pas les divulguer en dehors du cadre strict de sa mission, sauf, et exclusivement en cas de besoin, après accord des responsables de l'association bénéficiant de son assistance.

Dans leur article "*Property-rights regimes and natural resources : A conceptual Analysis*", Schlager et Ostrom précisent la distinction qu'il convient de faire entre les termes « droits » et « règles » (*The terms "rights" and "rules" are frequently used interchangeably*). Les droits sont le produit des règles et donc non équivalents aux règles, ils font référence aux actions qui sont autorisées. Les règles font références aux prescriptions qui créent ces autorisations (Schlager et Ostrom, 1992, p. 250),

P&C a mis en place deux droits pour les associations relatifs à l'accès et à l'allocation aux ressources :

- Le droit de bénéficier du bénévolat de compétence (il s'accompagne d'un appel à cotisation pour une année) ;
- Le droit d'obtenir l'accompagnement d'un bénévole sur une mission (il s'accompagne d'une participation aux frais de recherche si la recherche aboutit et si la mission est acceptée conjointement par le bénévole et l'association).

Nous préciserons dans la partie suivante le montant de ces contributions qui participent aux coûts de maintenance du système de gestion des ressources.

La description de l'aspect opérationnel de la mise en commun des compétences chez P & C confirme leur volonté à offrir une alternative à une dérive d'enclosure des compétences qui prive certains groupes humains comme les associations de l'aide d'experts. Elle démontre la capacité de l'action collective à soutenir un commun : « Aujourd'hui, alors que différentes forces cherchent à privatiser ou dominer les ressources partagées, ces menaces d'enclosures sont toujours d'actualité. Cependant un contre-récit se met en place. Il repose sur l'action collective et puissante des promoteurs des communs qui en défendent les droits » (Hess, 2011, p.34). La partie suivante va conforter l'idée qu'une association peut constituer un des modes de gouvernance d'une ressource placée en bien commun.

Les caractéristiques d'un système de ressource commune (*Common-Pool Resource system*) : une grille pour évaluer P&C

Dans son livre *Understanding institutional diversity*, Elinor Ostrom propose, à partir des travaux d'Herbert Simon sur l'analyse des systèmes complexes et la gouvernance de l'action collective, une série de questions à se poser pour évaluer la solidité d'un système de ressource commune (*common-pool resource system*) (Ostrom, 2005, p.271). Toutes ces questions confirment l'approche systémique

nécessaire à la recherche collective d'une solution créative pour la gouvernance de la ressource commune dans une vision dynamique, évolutive et contextualisée. Après avoir précisé les caractéristiques d'un système de ressource commune à partir des différentes questions posées par Elinor Ostrom, nous évaluerons le positionnement de P&C pour chacune d'elles.

1. La définition des limites :

Comment définir les frontières de cette ressource ? (*The boundaries of this resource*), les personnes qui sont autorisées à l'utiliser (*Who is authorized to harvest ?*) et les contours de l'usage ? (*Where harvesting is authorized ?*)

La définition des frontières de la ressource est premier point constitutif d'un commun, de même qu'il est fondamental de choisir qui est associé à cette construction sociale d'autant que, dans le cas des communs informationnels, l'enjeu porte sur l'enrichissement de la ressource et non sur sa conservation.

P&C a fait le choix de proposer à des personnes en activité d'apporter leurs compétences professionnelles à des associations de solidarité qui n'ont pas la possibilité de rémunérer des experts pour mener des projets ou intervenir sur des dossiers pointus. Une première frontière de la ressource est sa compatibilité avec une activité professionnelle salariée qui garantit l'actualité de la compétence experte et son efficacité. Cette forme de bénévolat intéresse en effet particulièrement les personnes entre 25 et 65 ans (80 % des bénévoles inscrits sont des actifs). Les missions proposées sont toujours compatibles avec une activité professionnelle et organisées dans une démarche projet. Une seconde frontière est la possibilité pour un bénévole d'accepter ou de refuser les offres de missions. C'est cette souplesse dans l'engagement qui permet de conduire des missions en parallèle avec une activité professionnelle. Les bénévoles s'engagent donc plus ou moins fortement en fonction du rythme de leur vie professionnelle et personnelle.

En ce qui concerne les bénéficiaires, le seul critère d'acceptation d'une mission pour une association est son engagement dans des actions de solidarité et un niveau de structuration suffisant pour qu'elle puisse utiliser les résultats de la mission de manière pérenne.

Nous avons précisé les contours de l'usage précédemment en décrivant le déroulement de la mise en relation entre bénévoles et associations avec les différents intervenants ainsi que les règles et droits qui l'accompagnent.

2. La durabilité du système :

Quel rapport entre les prestations reçues et les contributions nécessaires aux coûts de soutien du système ? (*The relationship between the benefits received and the contributions to the necessary costs of sustaining this system*)

Ce deuxième point est essentiel pour que les bénéficiaires aient pleinement confiance dans le système et en respectent ainsi les règles qu'ils considèrent alors comme justes. Cela favorise non seulement l'équilibre mais surtout un développement durable du système.

Afin d'être accessible à toutes les associations, quels que soient leurs moyens financiers, et essentiellement aux plus petites, P&C demande une participation en fonction des capacités financières. Les associations accompagnées sont en majorité des petites structures (avec budget annuel inférieur à 100K€), voire de très petites structures (22 % ont un budget inférieur à 20K€). La grille tarifaire indique

pour les associations dont le budget total est inférieur à 20K€ (respectivement inférieur à 100K€), une cotisation annuelle pour le droit de bénéficier du bénévolat de compétence de 20€ (respectivement 50€) et une participation aux frais de recherche pour obtenir l'accompagnement d'un bénévole sur une mission de 55€ (respectivement 120€) ; le maximum de la grille concerne les associations dont le budget total est supérieur à 10 M€, la cotisation est alors de 300 € et la participation aux frais de recherche s'élève à 650€ par mission (ce qui correspond au coût réel d'une recherche). Le bénévolat de compétences permet d'éviter un coût financier pour l'association évalué à 4500€ par mission en moyenne.

Pendant le temps d'une mission, le professionnel est considéré comme un bénévole de l'association qu'il accompagne et sa prestation est entièrement gratuite. Aucune rémunération ou indemnité, numéraire ou en nature, ne peut lui être versée par l'association partenaire, mis à part le remboursement de frais réellement engagés dans le cadre de sa mission. Cette règle est fondamentale pour P&C.

La mise en relation entre les bénévoles et les associations est assurée par 300 bénévoles propres à P&C (les Passerelles). Leur apport a été valorisé à plus de 2M€ en 2014. Les recettes issues des partenariats, subventions et dons permettent à P&C de prendre en charge des frais non couverts par les associations, et le développement de nouveaux postes de salariés.

3. Le dispositif de décisions :

Quelle forme de participation pour les personnes impliquées dans la prise des décisions essentielles pour ce système? (*The participation of those involved in making key decisions about this system*)

La gouvernance des communs n'exclut pas différents niveaux de décision (Coriat, 2010), il existe des règles de différents niveaux et tout individu n'a pas nécessairement le même pouvoir de décision sur tous les types de règles. Ce qui est important en revanche c'est qu'il existe des espaces de débat permettant de revoir les résultats à atteindre et remettre en question les règles de fonctionnement pour faciliter leur évolution.

La gouvernance de P&C est assurée par un Bureau et un Comité de Direction, leurs membres sont issus de différents horizons professionnels et organisationnels.

A titre d'exemple de processus de prise de décisions collective, nous pouvons citer le déroulement en 2013 du projet Bonnes Pratiques et Transparence Associative (BPTA) conduit au sein de P&C par deux étudiants en Entrepreneurat Social de l'ESSEC. Une évaluation de la gouvernance de l'association a été réalisée à partir de l'étude de documents internes et d'entretiens avec plusieurs membres de P&C. L'objectif était de répondre aux défis posés par la rapidité de développement de P&C après dix ans d'existence et par la responsabilité grandissante de l'association en terme d'image et d'impact sociétal. L'évaluation a couvert des domaines aussi variés que la Gouvernance, la Communication et la Transparence, la Gestion Financière, la Gestion des Ressources Humaines et les Partenariats extérieurs. Pas moins de 118 critères d'analyse ont été évalués. À l'issue de ce travail 90% des critères ont été validés (52%) ou partiellement validés (38%). Une feuille de route mettant en évidence les points à améliorer, les actions à envisager et le degré d'urgence et d'importance de chaque action a été approuvée par le Comité de Direction et le Bureau qui ont organisé la mise en œuvre de chaque recommandation.

4. Le suivi des usages :

Qui surveille ce système et prend les mesures appropriées étant donné l'enjeu du suivi de la ressource commune? (*Who is monitoring this system and do they face appropriate incentives given the challenge of monitoring?*)

La surveillance du système est généralement assurée par des représentants des appropriateurs, elle permet le renouvellement des pratiques et des usages ainsi que l'adaptation à de nouvelles situations qui se présentent.

Pour P&C, la surveillance se fait à la fois du côté des bénévoles et des associations afin de comprendre l'impact de son action, d'améliorer ses pratiques et de disposer d'éléments permettant de valoriser son action auprès des différentes parties prenantes (Bénévoles, Associations, Passerelles, Partenaires financiers). Des groupes de travail réunissant l'ensemble des parties prenantes définissent les indicateurs utiles pour un bilan.

Le dernier bilan réalisé entre mars 2014 et mars 2015 présente :

- Des statistiques internes : le nombre d'associations accompagnées, le nombre de bénévoles inscrits, le nombre de missions réalisées, etc.
- Une enquête de satisfaction de fin de mission réalisée auprès des associations et des bénévoles à l'issue de chaque mission. Cette enquête est auto-administrée via un questionnaire en ligne sur Internet.
- Une étude d'impact à moyen terme, réalisée auprès des associations et des bénévoles entre 6 et 12 mois après la fin de chaque mission pour évaluer le bénéfice des missions à moyen terme.

En ce qui concerne les bénévoles, il est important de s'assurer qu'ils font écho aux valeurs défendues par P&C afin d'offrir aux associations une prestation qui allie efficacité économique, professionnalisme et engagement social. Chaque année P&C recueille les témoignages de bénévoles afin de « surveiller » leurs motivations. Les motivations des bénévoles sont diverses, mais ils partagent le même point de vue : ils estiment que la démocratie implique la participation des citoyens aux problèmes de société en faisant l'exercice concret de la solidarité où c'est nécessaire. Ils souhaitent apporter leur pierre à l'évolution de la société, le mouvement associatif y étant un acteur de poids. Etant en majorité des cadres, ils sont salariés, chefs d'entreprise, free lance et se considèrent comme favorisés par la vie, ils sont habités par un sentiment de responsabilité qui les fait s'ouvrir à la différence, au partage. Le plaisir d'être utile sans contrepartie financière pour des causes choisies parce qu'elles correspondent à leurs valeurs leur apporte un équilibre de vie. La force de leur engagement va aussi de pair avec la valeur qu'ils donnent à leur savoir faire et à l'épanouissement qu'ils trouvent dans le travail. Lors des missions, ils travaillent autrement, avec plus de liberté, tout en devant être efficaces et rigoureux. En se confrontant à la diversité des associations et à leur situations spécifiques, ils remobilisent leurs connaissances, améliorent leurs pratiques, confortent leurs domaines d'expertise. Enfin les missions qu'ils réalisent leur apportent des ouvertures inattendues à d'autres cultures, à d'autres milieux sociaux, d'autres situations de vie, à d'autres aspects de l'humanité.

5. Le respect des règles :

Quelles sont les sanctions permises ? (*What are the sanctions we are authorizing ?*)
Peuvent-elles être ajustés de sorte que quelqu'un qui commet une erreur ou une petite infraction aux règles soit suffisamment alerté pour veiller à leur respect à plus

long terme (*Can they be adjusted so that someone who makes an error or a small rule infraction is warned sufficiently so as to ensure longer-term compliance without having*)

P&C a un statut d'association loi 1901, les bénévoles qui assurent les missions et les associations ne sont pas membres de l'association, ils ne peuvent pas de ce fait être soumis à des sanctions. Ils rédigent ensemble une feuille de route pour la mission et s'engagent à respecter la Charte éthique de P&C.

6. La résolution des conflits :

Quels mécanismes locaux et au delà existent pour résoudre les conflits liés à l'utilisation d'une ressource ? (*What local and regional mechanisms exist to resolve conflicts arising over the use of a resource?*).

Chaque antenne régionale de P&C est animée par un binôme de responsables d'antenne bénévoles. Ils ont pour mission principale d'optimiser la mise en relation entre les bénévoles experts et les associations de solidarité, des réunions régulières permettent non seulement de partager l'actualité des missions mais d'échanger sur d'éventuelles difficultés rencontrées (abandon de mission par un bénévole, arrêt de la mission par l'association, ou des conflits éventuels). Chaque antenne travaille de façon autonome mais un fonctionnement commun est assuré par une équipe de coordination où intervient en particulier une facilitatrice en communication si un problème ne peut pas être résolu localement.

Elinor Ostrom a ajouté deux autres principes relatifs à des niveaux supérieurs de gouvernance. D'une part, elle considère que l'organisation qui gère la ressource doit bénéficier d'une certaine légitimité et a besoin pour cela de soutiens extérieurs officiels de la part d'acteurs publics ; d'autre part l'une des caractéristiques principales des communs qu'elle défend est celle de la gouvernance "polycentrique", c'est-à-dire qui démultiplie les espaces de décisions au plus près des réalités locales.

7. La reconnaissance de l'organisation

Existe-t-il une volonté des institutions et d'autres organisations à soutenir et reconnaître de façon effective le dispositif de gestion de la ressource ? (*stewardship mechanisms for local resources that should be recognized*)

P&C a développé un important réseau de partenaires associatifs nationaux (France Bénévolat, Croix Rouge, Secours Populaire, etc.).

Elle collabore aussi avec des entreprises et des fondations d'entreprises pour accompagner des associations de solidarité dans leur développement. Les partenariats de P&C avec les entreprises font l'objet d'une contractualisation afin de garantir avant tout la promotion du bénévolat de compétences. Plusieurs de ces partenaires ont développé du mécénat de compétences au profit de P&C en mettant à sa disposition leurs collaborateurs.

Un partenariat a été aussi mis en place avec le réseau professionnel LinkedIn qui apporte une nouvelle source de compétences.

P&C participe à de nombreuses manifestations publiques et en co-organise avec d'autres acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire.

Elle bénéficie d'une reconnaissance institutionnelle tant locale que nationale. À ce titre elle est souvent sollicitée par les pouvoirs publics pour participer à des groupes de travail qui réfléchissent à des solutions innovantes pour maintenir ou renforcer le tissu associatif, essentiel pour la cohésion sociale.

8. La gouvernance polycentrique

Comment pouvons-nous créer un système polycentrique multi couches, qui peut être dynamique, adaptatif et efficace à travers le temps ? (*How do we create a multiple-layer, polycentric system that can be dynamic, adaptive, and effective over time?*)

L'enjeu du bénévolat de compétences est national c'est pourquoi P&C multiplie les antennes locales afin d'être au plus près des associations et de leurs besoins.

Actuellement P&C est déjà présent dans 11 régions à travers 19 antennes. Nous avons précisé plus haut comment chaque antenne travaille de façon autonome. Au delà de l'organisation des missions, elles ont pour rôle de promouvoir le bénévolat de compétences au niveau local auprès des bénévoles potentiels, des associations de solidarité et des institutionnels.

Pour conclure

L'analyse que nous avons réalisée pour cet article confirme que les compétences bénévoles sont une véritable ressource pour accompagner professionnellement la transformation des associations de solidarité qui le souhaitent. La façon dont P&C a organisé les règles d'accès et d'usages pour cette ressource favorise son développement durable. Les acteurs de la gouvernance collective et polycentrique de P&C font évoluer en continu les procédures en concertation avec toutes les parties prenantes. Les réponses apportées par P&C aux différentes questions posées par Elinor Ostrom pour caractériser un système de ressource commune s'avèrent pertinentes et créatives par la diversité des idées qu'elles mobilisent dans un esprit de partage et d'ouverture. **Tous les éléments semblent réunis pour qualifier de commun l'ensemble des compétences collectivement gouvernées par P&C au service des associations de solidarité.**

Dans leur article « ESS et ressources communes : vers la reconnaissance d'une diversité institutionnelle : Interpellations croisées ». Marthe Nyssens et de Francesca Petrella soulignent que, contrairement aux organisations qui gèrent les communs dans l'esprit d'Elinor Ostrom, les organisations de l'ESS ne sont généralement pas indépendantes des pouvoirs publics ce qui nuit aux intérêts des bénéficiaires : « Chez Ostrom, les organisations sont donc portées par les appropriateurs de la ressource qui organisent l'action collective afin d'obtenir des bénéfices communs. Dans le cas de l'ESS, la construction d'une finalité sociale dépasse, stricto sensu, les intérêts des bénéficiaires directs, et nécessite, souvent, un dialogue entre une hétérogénéité de parties prenantes donnant, entre autres, une autre position aux acteurs publics au nom de leur contribution à l'intérêt général. En effet, une différence importante apparaît ici entre l'ESS et la gouvernance des biens communs puisque l'État ou les collectivités territoriales contribuent, généralement, à la production de biens et services quasi collectifs par l'ESS, à travers différentes formes de financement, de régulation voire, dans certains cas, à travers la présence de représentants des pouvoirs publics dans les instances mêmes de décision des organisations » (Nyssens, Petrella, 2015, p.125). L'étude approfondie que nous

avons menée à travers l'association P&C nous permet d'apporter un contre-exemple à ce constat. L'indépendance de P&C vis à vis des pouvoirs publics en particulier en termes de financement et la participation des parties prenantes (Bénévoles, Associations, Passerelles, Partenaires financiers) à la régulation de la gestion des ressources démontre la capacité d'une association à gérer un bien commun en toute indépendance et dans l'intérêt des bénéficiaires.

Toutes nos réflexions nous confortent dans l'idée d'une « diversité de la gouvernance des projets qui alimentent les biens communs, diversité des organisations qui en sont garantes, diversité des relations entre biens communs et activités économiques qui les utilisent et parfois y contribuent. Les biens communs informationnels sont un véritable laboratoire de nouveaux mécanismes de gouvernance » (Aigrain, 2010, p.46)

Sauf que dans le cas des compétences une question se pose : pouvons nous parler de biens communs informationnels à partir du moment où les compétences sont indissociables des humains qui les mobilisent dans une situation particulière ?

Sommes-nous face à des biens communs de formes hybrides ou tout simplement à des ressources humaines ?

Bibliographie

- Aigrain P. (2010) « La réinvention des communs physiques et des biens publics sociaux à l'ère de l'information », *Multitudes* (n° 41), 2010/2, p. 42-49.
- Archambault E. (2005). Le bénévolat en France et en Europe. *Pensée plurielle*, (1), p.11-34 http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/giordan/LDES/rech/allostr/echange_sav.pdf
- Baculard O. (2006). « Bénévolat de compétences, une nouvelle forme de mécénat » *Série: Entreprise et Bénévolat*, Paris, France Bénévolat, 44.
- Bastianutti J. & Demil B. (2014). Le champ comme unité d'analyse de l'action collective. *le Libellio d'*, 75.
- Billaudot B. (2013). « Qu'est qu'un bien commun? » *Revue de l'organisation responsable*, 7(2), p.31-45.
- Coriat B. (Sous la direction de) (2015), *Le retour des communs & la crise de l'idéologie propriétaire*, Paris, Les liens qui libèrent.
- Coulet J.C. (2011), « La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences ». *Le Travail Humain*, 74, 1, p.1-30.
- Dardot P., Laval C. (2014) *Commun, Essai sur la révolution au XXI^e siècle*, Paris : La Découverte.
- Gatignon-Turnau A. L., & Louart P. (2010), « Le bénévolat de compétences : un nouveau dispositif au service de la gestion des ressources humaines », In *XXI^{eme} congrès AGRH, Saint-Malo*.
- Hess C. (2011), « Inscrire les communs de la connaissance dans les priorités de recherche ». *Association Vecam (coord.) Libres Savoirs, les biens communs de la connaissance*, C&F éditions, p.31-52.
- Hess C. & Ostrom E (2011) *Understanding Knowledge as a Commons : From Theory to Practice*. Première édition 2007, Cambridge : The MIT Press
- Peter J.M. & Sue R., (2013), « Rapport de recherche, Représentation des bénévoles », édition ronéotypée, Paris Descartes, consultable site CNRS. <http://www.cnrs.fr/inshs/recherche/engagement-associatif.htm>
- Moreau D. B. & Hély M. (2007). « La sphère de l'engagement associatif: un monde de plus en plus sélectif ». *Essais et débats*.
- Nyssens M., Petrella F. (2015), « ESS et ressources communes : vers la reconnaissance d'une diversité institutionnelle. Interpellations croisées », *Revue Française de socio-économie*, 15(1), p.117-134
- Ostrom E. (1990), *Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, Cambridge University Press
- Ostrom E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton NJ: Princeton University Press
- Piris F. & Dupuy R. (2007). « Mobilisation de ressources dans l'expression de la compétence en activité ». *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, (2), p.67-89.
- Retour D. & Krohmer C. (2011). « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences ». *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, (Especial).
- Samuelson P.A. (1954). « The Pure Theory of Public Expenditure ». *The Review of Economics and Statistics*, vol. 36, n° 4, p.387-389.
- Schlager E. & Ostrom E. (1992). « Property-rights regimes and natural resources: a conceptual analysis. *Land economics* », p.249-262.
- Sigafoos J., Schlosser R. W. & Sutherland D. (2013). *La communication améliorée et alternative*. International Encyclopedia of Rehabilitation.

Weinstein O. (2015) « Comment se construisent les communs : questions à partir d'Ostrom », in Coriat, B (Sous la direction de) (2015), *Le retour des communs & la crise de l'idéologie propriétaire*, Paris : Les liens qui libèrent.

Wittorski R. (1998). *De la fabrication des compétences*. Éducation permanente, Paris : Documentation française, 1998, 135, p.57 à 69.

Zarifian P, (2001). *Le Modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris : Éditions Liaisons.