

Les bénévoles et l'association

4^e édition

Dominique Thierry

Président d'honneur de France Bénévolat
et président d'Adelis



territorial éditions

Les bénévoles et l'association

«Le bénévole régulier est un bénévole occasionnel que l'association a su élever !» L'expression illustre bien les enjeux de la gestion des bénévoles : comment bien les accueillir, identifier leurs attentes, permettre leur participation et leur prise de responsabilités, comment prévoir le renouvellement des instances et, enfin, comment rétribuer les bénévoles, en termes symboliques ou d'acquisition de compétences.

Cette nouvelle édition présente ces démarches pour une bonne gestion et animation des bénévoles, et a l'ambition d'aller plus loin par une analyse de fond de la situation du bénévolat associatif en France marquée par une baisse structurelle du bénévolat et accélérée par la Covid, en particulier chez les seniors - deux millions de moins en neuf ans ! -, la spécificité de l'engagement des jeunes... engagés mais pas nécessairement dans des associations instituées, et le maintien d'une grande difficulté à renouveler les dirigeants associatifs. Les associations doivent donc changer leur logiciel !

L'auteur

Ingénieur, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et docteur en sociologie, **Dominique Thierry** a longuement travaillé sur la question des compétences et du développement de l'employabilité dans les entreprises. Il a publié une quinzaine d'ouvrages sur ces sujets, ainsi que sur la vie associative, la gestion des âges et la solidarité intergénérationnelle. Cofondateur de France Bénévolat en 2003, il en a été vice-président puis président. Il en est actuellement président d'honneur. Il est également président d'Adelis.

boutique.territorial.fr

ISSN : 1631-3283 / ISBN : 978-2-8186-2035-9

© bestpixels/adobeStock.com

Les bénévoles et l'association

4^e édition

Dominique Thierry

Président d'honneur de France Bénévolat
et président d'Adelis



territorial éditions

Référence TGPA 27A

**Vous souhaitez être informé
de la prochaine actualisation
de cet ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail**
nous le demandant à :

jessica.ott@territorial.fr

Au moment de la sortie de la nouvelle édition de l'ouvrage,
nous vous ferons une **offre commerciale préférentielle**.

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

 DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE	Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70
--	---



Retrouvez tous nos ouvrages sur
boutique.territorial.fr

INTRODUCTION	7
--------------------	---

CHAPITRE I

Bien comprendre l'évolution sociologique des bénévoles.....	11
--	-----------

A - Une perception en évolution.....	11
B - La nécessité d'une analyse partagée des finalités et de l'impact du bénévolat	13

CHAPITRE II

La problématique globale de la GRH bénévoles.....	17
--	-----------

A - Quelques éléments d'analyses	17
B - Gestion des salariés, gestion des bénévoles : deux processus inversés... ..	21
C - L'amélioration de la gestion des bénévoles : des enjeux pour les projets associatifs, des enjeux pour les bénévoles.	22
D - Les six piliers des bonnes pratiques de gestion des bénévoles.	23

CHAPITRE III

La spécificité de l'engagement des jeunes.....	27
---	-----------

A - « Jeunes », un terme qui n'a pas de sens.....	27
B - Des jeunes qui ne croient qu'à la solidarité de proximité et à la famille, plus du tout aux institutions.....	28
C - Du bénévolat d'actions, plutôt que du bénévolat de « projet ».....	29
D - « Faire ensemble » avant de « faire pour » : l'importance des projets collectifs	30
E - Des facteurs qui favorisent l'engagement.....	30
F - Les associations instituées ne savent toujours pas bien intégrer les jeunes.....	32

G - On ne fait « pour » que si on a un minimum de confiance en soi et de reconnaissance de soi	32
H - Du bénévolat pour les autres, mais un retour pour soi	32

CHAPITRE IV

La spécificité de l'engagement des seniors 35

A - L'engagement des seniors par rapport à l'ensemble de la population : situation	35
B - L'engagement bénévole des seniors : les enjeux	36
C - La nécessité d'un plan d'action collectif, fort et durable	39

CHAPITRE V

Bien préciser ses besoins et identifier les différentes voies

de prospection et de « recrutement » 41

A - Les conditions avant de préciser les besoins	41
B - La clarification des besoins et la formulation des missions	43
C - Le choix des médias	44
D - Le pré-accueil	45
E - Si on ne trouve pas (ou peu) de bénévoles, revenir à une démarche de diagnostic lucide	46

CHAPITRE VI

L'accueil et les premiers pas 47

A - Les premiers pas et le processus d'intégration	49
B - Le processus d'intégration	50

CHAPITRE VII

L'animation et le parcours des bénévoles 55

A - L'équilibre entre une gestion individualisée et le fonctionnement collectif	56
B - L'animation des réunions d'équipe et leur qualité, un bon thermomètre	57
C - La délégation de responsabilités	57
D - La notion de parcours, une notion en émergence	58

CHAPITRE VIII

La formation des bénévoles 59

- A - Nécessité préalable de clarifier et de segmenter
les différents registres de la formation des bénévoles
et des responsables associatifs..... 60
- B - Former des bénévoles, c'est former des adultes... 62
- C - ... Mais des adultes dans une posture particulière. 63

CHAPITRE IX

La reconnaissance des bénévoles et la valorisation du bénévolat ... 67

- A - Reconnaissance interne..... 67
- B - Le nouveau Passeport bénévole® est arrivé ! 69
- C - Reconnaissance externe..... 71

CHAPITRE X

La gestion des départs 73

- A - Le départ conflictuel..... 73
- B - Le départ provoqué..... 74
- C - Le départ « claquage de porte »
ou le départ « par la petite porte »..... 74
- D - Le départ par « la grande porte » 75

CHAPITRE XI

La question spécifique du renouvellement des dirigeants associatifs..... 77

- A - Différentes raisons 77
- B - Un problème unanimement partagé
mais qu'il convient de sérier et de différencier..... 79
- C - Quelques priorités pour une démarche nécessairement
politique et stratégique..... 80
- D - Un discours global ne peut avoir qu'un effet incantatoire,
sans caractère véritablement opératoire..... 81

CHAPITRE XII

Les relations salariés/bénévoles 85

- A - Un problème à relativiser 85
- B - Une diversité de situations 86
- C - Un bénévole n'est pas un salarié qu'on ne paie pas,
mais un salarié d'une association n'est pas tout à fait un salarié
comme les autres ! 87

D - Les « Patrons associatifs » ne sont pas non plus des patrons comme les autres, les « clients/bénéficiaires » encore moins...	88
E - Une question de statuts	88
F - Une question de pouvoirs	89
G - Une question de rôles	90
H - Une question d'évaluation	91
I - Une question identique sur la frontière entre le rôle des bénévoles d'une association et celui des professionnels externes des services publics	92
J - Une question de représentations réciproques	92
K - Le risque permanent d'une instrumentalisation du bénévolat	94

CONCLUSION

Une démarche plus que des recettes	97
---	-----------

ANNEXES	99
----------------	-----------

Annexe I - Présentation de France Bénévolat	99
Annexe II - Présentation d'Adelis	101
Annexe III - Engagement citoyen et démocratie contributive	107
Annexe IV - Les formations des responsables associatifs à la GRH bénévoles proposées par le réseau France Bénévolat	117

BIBLIOGRAPHIE	121
----------------------	------------

Les enjeux d'une meilleure gestion des bénévoles par les associations

En 2017, nous écrivions qu'il n'y avait pas de « *crise* » quantitative du bénévolat et de l'engagement ; en 2022, nous pouvons affirmer le contraire en raison d'un double phénomène : des évolutions structurelles profondes et les effets de la crise sanitaire, puisque, selon cinq enquêtes menées successivement par l'Ifop en 2010, 2013, 2016, 2019 et 2022 à l'initiative de France bénévolat avec l'appui du Crédit mutuel et de Recherches & solidarités, le bénévolat associatif :

- a fortement augmenté de 17 % en six ans, de 2010 à 2016 (+ 12,2 % pour l'ensemble du bénévolat) ;
- s'est stabilisé en 2019 ;
- a régressé de 2019 à 2022 (« effet Covid »).



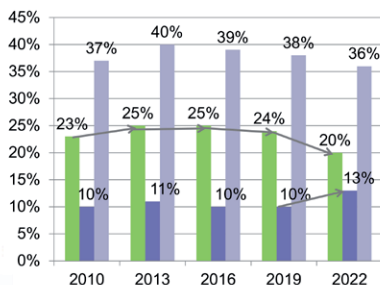
Voir les chiffres principaux ci-après ; on retrouve les études détaillées sur <https://www.francebenevolat.org/> (onglet « documentation »).

Baromètre France Bénévolat / IFOP 2022

■ Une baisse du taux de bénévolat, renforcée par la pandémie

Baisse du bénévolat associatif,

- chez les moins de 50 ans, plus que compensée par la hausse du bénévolat direct.
- chez les plus de 50 ans, avec une baisse globale du bénévolat.



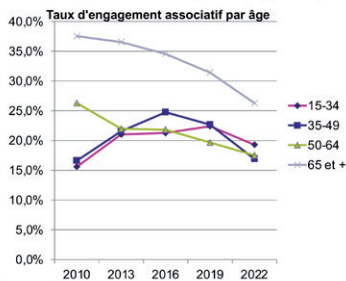
Taux d'engagement par type de bénévolat

■ dont bénévolat au sein d'une association
■ bénévolat direct uniquement
■ tous types de bénévolat y compris dans d'autres organisations, politiques, syndicales, municipales

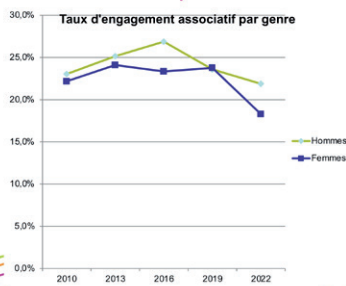
Baromètre France Bénévolat / IFOP 2022

■ Le bénévolat associatif (1)

Une baisse dans toutes les générations, une partie entre eux attendent la fin de la pandémie pour reprendre...



... plus importante chez les femmes que chez les hommes



Pour simplifier à l'extrême :

- les associations ont perdu deux millions de bénévoles seniors : un million de façon structurelle de 2013 à 2019, un million de plus pendant la crise pandémique ;
- de 2013 à 2019, la baisse chez les seniors a été compensée par une augmentation chez les moins de 60 ans, en particulier chez les jeunes ;
- pendant la crise pandémique, la baisse du bénévolat associatif a été **partiellement** compensée par une augmentation du bénévolat direct (la preuve d'une grande solidarité spontanée des Français).

Mais ces grandes évolutions, à la fois structurelles et conjoncturelles, couplées avec les évolutions sociologiques (voir chapitres I et II), constituent **un défi considérable pour les associations dans les années à venir**.

Encore plus qu'avant, il est donc indispensable que le monde associatif ne considère pas ses bénévoles comme une ressource taillable et corvéable sans limites, parce que non rémunérée et sans statut juridique, mais comme une richesse humaine, au sein d'une relation équilibrée où chacun doit trouver sa place, son rôle et son compte. Il paraît indispensable de ne pas introduire de hiérarchie de valeurs entre les différentes catégories de bénévoles (les dirigeants, les militants, les réguliers, les occasionnels...), même si ces catégorisations sont indispensables pour mieux cerner et mieux comprendre le phénomène du bénévolat.

En somme, *« le bénévole régulier est un bénévole occasionnel que l'association a su élever ! »*. Derrière cette belle expression de Bernard Vitre, ancien délégué régional Bretagne de France Bénévolat, la place des associations, quant à leur responsabilité en matière de pédagogie de l'engagement, est bien posée.

Cette amélioration de la gestion des ressources humaines bénévoles – que nous allons appeler, faute de mieux, dans la suite de cet ouvrage, « GRH bénévoles » – ne nous semble donc pas une question supplémentaire, annexe, qu'il convient d'aborder lorsque l'association maîtrise tous les autres aspects de sa gouvernance. **Nous la considérons comme une question fondamentale sur laquelle se joue la mise en œuvre de son projet associatif**. D'un point de vue plus global, France Bénévolat considère que le développement quantitatif et qualitatif du bénévolat associatif en France se joue, en partie, sur une prise de conscience collective de cet enjeu et sur des améliorations significatives, et donc sur des réponses à la fois individuelles, association par association, **et collectives, par des approches coopératives et territoriales**.

Bien comprendre l'évolution sociologique des bénévoles

Comme indiqué dans l'introduction, les chiffres sur l'évolution du bénévolat sont inquiétants, mais continuent à casser les discours mortifères sur « l'égoïsme des Français » par le maintien d'une grande solidarité de proximité !

Il existe une constante historique du ressort de l'engagement bénévole : être utile à la société et à autrui ! Le terme même de « solidarité » a été inventé au XIX^e siècle pour laïciser celui de « charité ». (Les Britanniques ont conservé le terme « *charities* » pour désigner les associations du secteur social.).

A - Une perception en évolution

C'est moins la finalité globale de l'engagement que la perception individuelle de son meilleur mode d'utilité sociale qui a changé :

1/ dans l'après-guerre (l'influence de la Résistance y est évidente) et jusqu'aux années 1970, l'engagement était prioritairement collectif, avec pour but de « changer la société ». Les deux grands courants de pensée dominants de l'époque, les mouvements de jeunesse communiste et ceux d'action catholique, étaient sur la même *praxis*. Ces deux mouvements, sans exclusive ni monopole, ont largement contribué au développement du mouvement de l'éducation populaire. Si on reprend l'histoire des « militants » de l'époque, ils étaient le plus souvent engagés à la fois dans la politique, dans le syndicalisme et dans l'associatif, avec une conviction

forte qu'il était nécessaire d'utiliser conjointement les 3 leviers « pour changer la société ». On pouvait parler d'un « bénévolat de projet », avec militants/bénévoles partageant, pour l'essentiel, les mêmes analyses simples, que l'on pourrait même qualifier de simplistes, pour le moins binaires ;

2/ ce modèle a largement éclaté dans les années 1970 pour une série de raisons :

- le développement de l'hédonisme (mai 1968 y est pour quelque chose) et le besoin conjoint d'un bénévolat « pour les autres » et d'un bénévolat « pour soi ». L'assimilation à la montée de l'individualisme, au sens sociologique du terme, au repli sur soi et l'énorme contresens fait sur le terme « individualisme », largement orchestré par les nostalgiques du modèle précédent, ont entraîné des confusions d'analyse et sont à l'origine de l'idée fausse de la « crise du bénévolat ». On peut affirmer que c'est largement sous l'influence de cette évolution sociologique qu'a été introduit le principe de plaisir dans le bénévolat (non opposable, selon nos analyses, avec ceux de sens et d'utilité). Mais, du coup, on peut affirmer la fin d'une approche « sacrificielle » du bénévolat ;
- la montée de la mondialisation et de la complexité du monde. Pour « changer la société, **je** dois la comprendre ». L'inanité des idéologies, qualifiées précédemment de simplistes, entraîne non pas une crise de l'action mais **une crise de l'analyse**. « *Je ne peux pas prétendre changer un monde que je ne comprends pas et qui me dépasse* ». Du coup, abandonnons la prétention de le changer et **essayons de le rendre vivable** dans 2 sphères plus accessibles : la famille et le territoire. D'où, un bénévolat d'action, prioritairement de proximité ;
- la défiance progressive à l'égard de toutes les institutions (les « corps intermédiaires », selon Tocqueville) : les Français ont une mauvaise opinion de quasiment toutes les institutions (on retrouve les mêmes tendances dans toute l'Europe, mais c'est encore plus caricatural en France). Seules les associations conservent une bonne image de marque dans cet univers de défiance... sans que, pour autant et paradoxalement, **le monde associatif ne soit cerné, connu et compris**. Selon l'analyse de Jean-Paul Delevoye, ancien président du CESE¹, on peut affirmer que cette bonne opinion à l'égard du monde associatif est « **une bonne opinion par défaut** »... parce que les Français ont une mauvaise opinion des autres institutions ;

1 Conseil économique, social et environnemental.

- l'un des corollaires du point précédent est évidemment la plus grande dissociation des 3 formes d'engagement : politique, syndical et associatif. Certains responsables associatifs ont clairement le sentiment de faire de la politique... mais autrement !

Ces différents facteurs, qui se conjuguent depuis une quarantaine d'années, expliquent bien l'évolution vers **un bénévolat plus individuel, qui doit aussi avoir un impact pour soi, un bénévolat d'action et un bénévolat de proximité.**

Le grand enjeu pour le monde associatif est bien de trouver les moyens de « continuer à faire collectif », **avec des bénévoles plus nombreux et plus diversifiés**, et qui accepteront de rejoindre un projet collectif s'ils y trouvent leur compte. La grande question est donc de passer à un bénévolat de projet, **collectif**, à partir d'un bénévolat individuel et direct de proximité souvent, au départ, largement émotionnel.

Ainsi, le grand risque est évidemment la progression plus rapide du bénévolat de proximité que du bénévolat associatif : soit on considère que ce bénévolat spontané est une première étape de l'engagement, soit c'est le premier signe – inquiétant – du rejet du monde associatif comme des autres institutions... avec un « bénévolat réduit à une solidarité émotionnelle, immédiate et gérée par Facebook ! ».

Il y a donc urgence pour le monde associatif :

- de se faire connaître et reconnaître dans sa diversité ;
- d'apporter la preuve qu'il n'est pas en train de se notabiliser comme les autres » ;
- d'apporter la preuve d'une efficacité durable par des projets collectifs, d'où sa double capacité à entraîner une inventivité dynamique et à évaluer l'impact de son action (... et à savoir le dire !).

Ces évolutions font dire à France Bénévolat que le « bénévolat de projet » **est un résultat** à obtenir à partir d'un « bénévolat d'action », ce qui implique à la fois une meilleure identification de la diversité et de la richesse – extraordinaires – du monde associatif et une profonde révision des modes de gouvernance associative et d'animation des bénévoles.

B - La nécessité d'une analyse partagée des finalités et de l'impact du bénévolat

Au-delà de la définition générique du bénévolat proposée par le CESE et maintenant totalement admise, « *Tout temps donné gratuitement et volontairement à autrui en dehors de son univers familial* », apparaît la

nécessité de revenir sur les finalités et l'impact du bénévolat. Ce débat a d'ailleurs eu lieu au sein même de France Bénévolat, à l'occasion de la définition de son nouveau plan stratégique intitulé « *Ambitions 2020* ».

Nous proposons que le bénévolat, et tout particulièrement le bénévolat associatif, soit développé **au travers d'une triple finalité conjointe**.

1. Le bénévolat « ressource », contributeur essentiel du développement associatif

C'est la dimension la plus évidente, celle sur laquelle France Bénévolat est sollicitée en permanence au quotidien puisque, malgré la progression quantitative du bénévolat, 50 % des responsables associatifs disent ne pas avoir assez de bénévoles (cf. enquêtes de Recherches & Solidarités). Tel Moloch, le monde associatif est... insatiable. Ce besoin croissant ne faiblira pas dans les années futures, à la fois en raison de « tensions » sur les budgets, de problèmes sociétaux à prendre en charge croissants... et de projets associatifs dynamiques où des responsables ont envie de faire plus.

Cette croissance des besoins quantitatifs se couple avec une augmentation des exigences qualitatives, ce qu'on a appelé la « professionnalisation du bénévolat », qu'on peut également appeler « l'introduction de la logique de compétences dans le bénévolat associatif ».

De ce point de vue, les travaux de France Bénévolat ont contribué à des analyses très partagées et des échanges soutenus de bonnes pratiques dans le monde associatif : nécessité de développer des « démarches de GRH bénévoles », nécessité de diversifier les sources et canaux de « recrutement » des bénévoles, nécessité de penser les politiques de formation des bénévoles et d'adapter les ingénieries pédagogiques, de développer les signes et supports de reconnaissance, dont la reconnaissance des compétences...

On peut dire que cette dimension du bénévolat est totalement acquise. Le grand risque serait d'en rester là et d'introduire un premier niveau d'instrumentalisation du bénévolat par les pratiques associatives elles-mêmes.

2. Le « bénévolat contributeur à l'éducation et au développement de la citoyenneté »

Cette deuxième dimension était évidente dans l'histoire du mouvement de l'éducation populaire. Il serait abusif, de notre point de vue, de dire qu'elle a été oubliée. Nous pensons que c'est davantage par une « retra-

duction », dans le contexte actuel (nous ne sommes évidemment plus en 1950), de l'esprit de l'éducation populaire qu'il convient de travailler collectivement.

C'est bien sûr en donnant toute leur place aux jeunes que cette retraduction se fera, pas seulement sur le registre du bénévolat **pour** les jeunes mais autant sur l'éducation à l'utilité sociale **par** les jeunes.

Cette deuxième dimension du bénévolat rejoint évidemment la seconde.

Face à cette double dimension du bénévolat, on peut identifier un triple impact :

- **bénévolat pour les autres** (les « bénéficiaires » de son action) ;
- **bénévolat pour soi** (développement personnel, construction identitaire, création de liens sociaux, développement des compétences...) ;
- **bénévolat pour le territoire**, avec la volonté d'ancrer son action dans des territoires de proximité, mais aussi avec la nécessité, pour les responsables associatifs et les élus territoriaux, « d'apprendre leurs territoires ».

France bénévolat présente son propre projet associatif comme « *le développement du bénévolat associatif **au service d'une citoyenneté active*** ». Cette notion de citoyenneté active renvoie, de notre point de vue, à une notion plus large de **démocratie contributive** qui nous paraît essentielle et sur laquelle nous ne sommes pas bien compris. Au moment où les démocraties représentative et sociale sont fragilisées et où la démocratie participative atteint rapidement ses limites, c'est par l'implication directe du citoyen dans des actions concrètes de terrain que l'on peut compenser les grandes fragilités des autres formes de démocratie (voir à cet égard, en annexe III, un article de Philippe Kourilsky et de Dominique Thierry).

La problématique globale de la « GRH bénévoles »

A - Quelques éléments d'analyse

1. Une concurrence forte entre les associations sur une ressource par nature insuffisante et en diminution

Les bénévoles choisissent leur association et leur type d'engagement ; les associations doivent donc faire preuve d'attractivité, car il y a de fait concurrence sur une ressource toujours insuffisante. Le tissu associatif est immense et diversifié, même si sa lisibilité, en particulier locale, est insuffisante. Les bénévoles potentiels ou actuels sont sollicités par de multiples canaux : cercle familial et personnel, grands médias pour les grandes associations de renom national, médias locaux, collectivités territoriales, réseau France Bénévolat constitué de ses trois cent cinquante points d'implantations et de son site Internet, plateformes numériques qui se multiplient au point de ne plus s'y retrouver. Contrairement à des idées acquises, ce n'est pas toujours le secteur associatif en tant que tel qui constitue le facteur essentiel d'attractivité. Ce sont davantage le dynamisme du projet associatif, le charisme des dirigeants, la qualité de l'accueil et de l'intégration des nouveaux bénévoles, la qualité de l'ambiance, la qualité de la diversité et la possibilité de trouver des gens « sympas » et humainement riches.