

Valorisation de l'engagement bénévole et reconnaissance de l'expérience

**Contribution à l'étude d'une professionnalité
à accompagner**

Synthèse du mémoire présenté par Maggy Remérand

Sous la direction de
Noël Denoyel
Maître de conférences en sciences de l'éducation et de la formation

En vue de l'obtention du
MASTER PROFESSIONNEL 2^{ème} année « Sciences Humaines et Sociales »
MENTION « Sciences Humaines et Épistémologie de l'Action »
SPECIALITE « Sciences de l'Éducation et de la Formation »
PARCOURS «

En guise d'introduction

« *Valorisation de l'engagement bénévole et reconnaissance de l'expérience - Contribution à l'étude d'une professionnalité à accompagner* » présente ma production en tant qu'étudiante en sciences de l'éducation m'intéressant particulièrement aux problématiques d'ingénierie et de fonction d'accompagnement en formation d'adultes en insertion, développement ou transition professionnelle. Si cette recherche ne retranscrit pas une généralité ni une vérité et ne cherche rien à prouver ou prédire, elle vise moins la simple connaissance que la transformation sociale d'une pratique problématique de terrain. En ce sens, nous veillons à éviter la binarité de la morale pour tendre vers une attention éthique argumentée aiguisant notre esprit critique et appelant à la remise en question continue.

Ce travail s'articule en deux parties à la fois reliées et autonomes, autour de la thématique de l'engagement des actifs dans un bénévolat associatif¹ de compétences. Dans un 1^{er} temps, nous reviendrons sur le choix du sujet, lequel faisant partie intégrante de mon parcours de vie, m'implique et m'affecte, donnant à l'étude des allures de recherche-action. Au travers d'opinions de praticiens récoltées au travers d'entretiens exploratoires, d'observations sur le terrain, d'une veille juridique et sociétale et de travaux d'auteurs et de chercheurs, nous essaierons de contextualiser et de circonscrire ce qu'on appelle bénévolat. Nous conceptualiserons ensuite les notions de l'intitulé afin d'explicitier le sens que nous leur donnons dans une démarche à finalité pertinente et rigoureuse. Ce parcours préalable à l'enquête constituera le levier d'une problématisation enracinée entre une insatisfaction ressentie et une situation souhaitée à l'arrivée. La 2nde partie illustrera notre retour sur le terrain pour penser la collecte et le traitement de données de trois récits d'expérience bénévole. L'étape de l'analyse sera d'abord descriptive, synthétisant les principaux thèmes abordés par chacun des interviewés, puis thématique, croisant les savoirs collectifs. Elle aboutira à l'entrée en phase interprétative dans laquelle nous nous efforcerons de traduire, au-delà des propos bruts, le matériau local récolté par confrontation avec le savoir global. Nous pourrons ainsi tester et possiblement faire évoluer nos hypothèses initiales pour finalement construire nos préconisations opérationnelles, exposant l'aboutissement de notre

¹ Représentant 25 % des français plus de 15 ans, soit 51 % du bénévolat total (France Bénévolat, 2016).

recherche en termes de propositions concrètes contributives de l'action, sinon de la réflexion pragmatique.

Le bénévolat en contexte

En 1^{er} lieu, nous ancrons la recherche le temps d'un détour autobiographique à travers mon propre récit d'expérience dans le but d'identifier mes sources de motivation quant au traitement du sujet et d'introduire mon entrée en posture de chercheuse. Ensuite, notre 1^{er} travail de recherche consiste à rassembler quelques éléments étymologiques, historiques, juridiques et pratiques afin de circonscrire globalement l'activité bénévole. On admettra couramment qu'« est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non rémunérée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial » selon l'avis du Conseil Économique et Social (1993). Loisir, ni/mi travail, ni/mi divertissement, le bénévolat se différencie du volontariat et encore plus du salariat ; nous retiendrons qu'il est indissociable des principes de liberté, volonté et absence de contrepartie. Effectué en association il est l'un des éléments clefs de l'engagement solidaire citoyen, aux côtés des autres bénévolats, informel ou structuré², du mécénat de compétences et des différents types de volontariats. Enfin, il concerne de près ou de loin un large type de public : celui des associations (bénévoles, salariés et usagers) et également, plus récemment, celui des entreprises.

Nous poursuivons le survol des environnements conjoncturel et structurel de l'action bénévole en proposant une courte méta-étude³ afin d'en explorer les tendances actuelles. Il en ressort que la crise du bénévolat, déplorée notamment par les associations, serait une idée reçue, puisqu'il s'agit plutôt d'une évolution, avec un public bénévole toujours plus jeune et plus nombreux se tournant vers des actions concrètes et ponctuelles. Nous relevons aussi la présence d'une forte population potentiellement mobilisable⁴. Les motivations bénévoles paraissent aujourd'hui plus individualistes⁵ en termes de retours pour soi, de sens, de plaisir, d'utilité, d'appartenance, de lien social mais aussi de professionnalisation, en phase sans doute avec un sentiment conjoncturel collectif d'avenir incertain. Si rien n'empêche

² Cf. Figure 1 (p. 19 du mémoire) : L'engagement associatif de compétences des actifs au sein de l'activité bénévole française.

³ Les données sont ici principalement issues des études publiées par les associations France bénévolat (2014, 2016) et Recherches & Solidarités (2017).

⁴ Représentant 40% de la population française, selon l'enquête de Recherches et Solidarités (2017).

⁵ Sans connotation péjorative.

de s'aider soi-même, être bénévole associatif c'est avant tout œuvrer dans un collectif, se tourner vers autrui, donner du plaisir puis parfois, souvent (toujours ?), en retirer. Il semble alors que le paradigme du bénévolat de la charité morale et de l'abnégation coexiste voire glisse vers celui de la solidarité responsable et réciproque.

La professionnalisation : une expectative partagée

Nous réfléchissons dès lors aux motifs et modalités des formes d'engagement des bénévoles associatifs qui permettraient d'envisager une professionnalisation à visée de professionnalité et croyons que les dispositifs de promotion, valorisation et reconnaissance de l'engagement d'initiatives publiques ou privées pourraient dans certaines conditions répondre aux besoins de sécurisation des parcours professionnels des bénévoles actifs, dont l'action nous semble plus professionnalisante que divertissante. Pourtant, et alors que la prise en compte des acquis de l'expérience est une considération européenne croissante, on assiste à une promotion et une mise en valeur de l'engagement bénévole qui nous paraît paradoxale au vu des restrictions budgétaires publiques imposées aux associations. Celles-ci doivent alors professionnaliser leur mode de fonctionnement pour être en mesure de se conformer aux procédures administratives leur permettant d'obtenir des subventions, voire des fonds privés en collaboration avec le secteur marchand, devenu mécène.

À ce stade nous pouvons constater une confusion globale autour de l'engagement bénévole de compétences générant des ruptures aux niveaux institutionnel, associatif et des bénévoles. En effet, on observe la succession de dispositifs *feu de paille* et d'une manière générale, une considération marginale du bénévolat. La majorité des associations regrettent leur manque d'attractivité et connaissent des difficultés financières entraînant fatalement un décloisonnement entre leurs besoins en ressources humaines salariées et bénévoles. Enfin, nous relevons un manque de repères chez les actifs au sein de parcours bénévoles fragiles, riches et inexploités notamment en termes de professionnalisation.

Conceptualisation : entre abstraction et concrétisation

Notre recherche s'inscrit dans la théorie des capacités initialement conceptualisée par A. Sen⁶ dans le sens où nous plaçons au cœur de notre réflexion les thématiques de la justice, de la liberté d'accomplir, de choisir et du droit humain. Nous considérons l'environnement comme capacitant car générateur de ressources générales potentielles à disposition des personnes. Toutefois, cela ne suffit pas à garantir leur adéquation avec les volontés individuelles des concernés. La liberté en tant que droits et possibles, le pouvoir vu comme aptitude à réaliser des actions et la volonté caractérisée par des choix conscients nous paraissent interdépendants dans la construction quotidienne de nos vies socioprofessionnelles au milieu d'une société assurant l'égalité des droits. Notre environnement peut donc interagir, facilitant ou contrariant nos capacités et devenir facteur instituant, impactant notre espace institutionnel.

Dans cette perspective, nous définirons l'engagement par ses valeurs de liberté, de penser et d'agir propre à la personnalité de chacun et nous l'identifierons comme l'action régulière⁷ et impliquée, c'est-à-dire motivée intrinsèquement, délibérée, consentie et expresse⁸. Les motivations des bénévoles en termes de retours pour soi par soi, les pairs et les monde du travail s'ancrent dans la théorie des trois sphères de la reconnaissance de A. Honneth qui envisage celle-ci comme une lutte individuelle, politique et sociale.

Pour aborder et synthétiser plus spécifiquement la large thématique de la professionnalisation, nous nous appuyons principalement sur les travaux de R. Wittorski, A. Jorro et J.-M. de Ketele. Celle-ci peut être définie comme le processus résultant des interactions entre d'une part des personnes en quête de reconnaissance professionnelle et de l'autre des organisations voulant modeler les compétences en fonction des contraintes du travail. Son attendu est la professionnalité, dont on constate l'existence en décelant les indices d'une expertise présumant un éthos professionnel : manières d'être et d'agir intériorisées, savoirs spécifiques reconnus comme étant les caractéristiques d'un professionnel. Dans une approche humaniste- existentielle, nous qualifions la professionnalité d'émergente, soit comme un processus dynamique jamais acquis.

⁶ Et reprise notamment par B. Zimmermann.

⁷ À partir de quelques heures par mois.

⁸ L'engouement, phase visible de l'implication peut être un indicateur.

En vivant, expérimentant et expérimentant, soit, éprouvant le terrain, vont se développer des savoirs quelques fois non formels, majoritairement informels ; ceux-ci contribueront à la construction de notre identité globale, intime et sociale, notre éthos, en permanence en configuration, et notamment notre professionnalité. Or, l'apprentissage tiré des savoirs de l'expérience bénévole, dits réfléchis, n'existe qu'avec une exploration rétrospective sur l'expérience sans laquelle ils restent inconscients à jamais. Si, nous appuyant particulièrement sur les travaux de G. Pineau, N. Denoyel, et P. Galvani nous envisageons la formation comme un processus d'interactions entre soi (*auto*), les autres (*socio, hetero, co*) et le monde (*eco*), l'autoformation résulte ensuite d'un triple processus de conscientisation, compréhension et transformation par le sujet de ces interactions. Il s'agira pour l'apprenant d'opérer des retours sur expérience par une boucle réflexive composée de réflexions sur et de dialogues avec sa propre pensée, à la recherche de moments autoformatifs. S'autoformer, c'est savoir s'autoévaluer pour pouvoir s'autodiriger dans ses choix délibérés (autodétermination) et ses actions (autorégulation) ; développer cette capacité à se former de manière autonome ne va pas de soi, et faire par soi-même n'est pas faire seul.

L'émergence de ces savoirs tacites, préalable à leur reconnaissance, sera ainsi révélée par un accompagnement, médiation tierce que nous concevons comme moyen d'ajustement entre les motivations singulières des bénévoles et les possibilités générales de l'environnement institutionnel. Au-delà des responsabilités et défis de la personne apprenante accompagnée s'ajoutent donc ceux du professionnel accompagnant : penser des outils et démarches pour accompagner théoriquement, méthodologiquement et existentiellement l'autoformation. La relation d'accompagnement notamment travaillée par N. Denoyel et F. Lerbet-Sereni se déroulera dans un espace de dialogues, d'interrogations et de quiproquos réciproques au sein duquel l'accompagnateur saura s'adapter. M. Paul distingue trois registres d'accompagnement : la conduite, devant (former, stimuler), le guide, sur le côté (éclairer, orienter) et l'escorte, derrière (évaluer, soutenir). D'une manière générale, l'accompagnant évitera de se comporter en expert-modèle sauveur, bienpensant et bienfaisant, posture jugeante et paternaliste pour tendre vers la bienveillance, modèle empathique et autonomiste, où l'on collabore, aide à réfléchir aux possibles, acceptant de ne pas posséder de réponse, respectant la volonté et la

culture de l'accompagné et faisant preuve d'une retenue pleine d'attention plus que d'intentions, à l'inverse des logiques institutionnelles.

Ainsi, nos concepts se lient, se complètent et s'ancrent dans la pratique : l'environnement institutionnel capacitant l'émergence de la professionnalité bénévole sera alors celui qui veillera à ce que les bénévoles puissent, s'ils le souhaitent, s'engager dans une mission professionnalisante et permettra, via des dispositifs accompagnés, l'(auto)évaluation, la valorisation et la reconnaissance de la dimension (auto)formative de leur expérience.

L'art de poser un problème

Nous avons préalablement exploré les interactions et interdépendances entre les micro, meso et macro-environnements et construit, déconstruit et reconstruit la question autour de ces trois niveaux que sont le milieu bénévole symbolique et contextuel d'un côté, de l'autre les attentes résultant des besoins spécifiques des acteurs du bénévolat, en passant par l'accompagnement et la GRH⁹ structurés autour de la pratique bénévole. Alors que nous faisons l'hypothèse d'un altruisme bénévole pourvu d'une dimension utilitariste aujourd'hui assumée en termes de reconnaissance(s) personnelle, sociale et/ou professionnelle, nous constatons en parallèle une professionnalisation associative ainsi qu'un encouragement politique explicite de l'engagement bénévole. Dès lors, de la liberté bénévole, plus proche de la solitude que de l'autonomie, et dont l'accompagnement professionnel quasi inexistant laisse les savoir-faire bénévoles inexploités, s'extrait un sentiment de gâchis et de risques d'instrumentalisation du bénévolat aussi bien par l'État, les associations accueillantes que les bénévoles.

Interrogeant les facteurs qui rendent possible, soutiennent ou contraignent l'élaboration de la professionnalité des bénévoles associatifs actifs et les comparant aux pratiques actuelles de valorisation de leur engagement et de reconnaissance de leurs savoirs de l'expérience, nous observons des ruptures entre les notions de valorisation/reconnaissance, discours/actes, méritocratie institutionnelle/capabilités, professionnalisation du bénévolat/professionnalité du bénévole, altruisme/utilitarisme entraînant d'autres questionnements, concernant par exemple les possibilités d'articuler le savoir-faire professionnel (compétences, responsabilités) et l'aimer-

⁹ Gestion des ressources humaines.

faire amateur (coup de cœur, plaisir) ou enfin les limites de la professionnalisation de praticiens eux-mêmes bénévoles. Nous arrêtons dès lors notre problématique pour rechercher en quoi l'accompagnement des bénévoles actifs, notamment via la valorisation de leur engagement et la reconnaissance de leurs savoirs de l'expérience, contribue à développer leur professionnalité. Plus largement, nous nous demandons dans quelle mesure le cadre institutionnel devient environnement capacitant, c'est-à-dire soutient l'émergence et la reconnaissance de l'expérience et de la professionnalité bénévole par une adaptation éthique et pragmatique aux évolutions conjoncturelles et structurelles au milieu bénévole, au service des volontés respectives des parties prenantes du bénévolat : bénévoles, associations dont leurs usagers, mais aussi État et entreprises.

Recueil et traitement des données : le terrain de l'enquête de terrain

Si nous privilégions la multiplication des sources d'informations, mêlant recherche documentaire, par la constitution d'une veille juridique et sociétale, de lectures d'auteurs et d'études, ainsi que données plus subjectives, par la tenue d'un carnet de bord relatant notre propre expérience en tant que bénévole et stagiaire et regroupant nos observations sur le terrain et entretiens exploratoires informels, nous avons conçu notre enquête officielle en nous tournant vers l'outil de entretien, lequel correspondait le mieux à nos aspirations en matière de contenu de données comme de posture à adopter. Avant de penser l'outil d'enquête, nous délimitons les public et contexte à interroger et arrêtons notre choix sur un panel de bénévoles actifs salariés, expérimentés et toujours engagés au sein d'associations. Nous croyons en effet que ces récits nous permettront de recueillir à la fois leurs points de vue en tant que bénévoles mais également de déceler quelques pratiques associatives concernant l'existence potentielle d'une GRH bénévole.

Nous avons imaginé cet entretien débutant de manière non-directive, par une question d'ouverture large, et se poursuivant vers la semi-directivité, autorisant, si nécessaire, les relances spontanées sur des points précis afin de les approfondir. Nous nous sommes appuyés sur les concepts préalablement travaillés et sur la question de départ affinée en problématique afin de poser un certain nombre d'indices, c'est-à-dire de termes thématiques, et d'indicateurs correspondants afin de les interroger, que nous avons scindé en trois parties : ce qui concerne les valeurs du bénévolat et de l'engagement d'une part, les besoins, attentes et motivations du

bénévole ensuite, et enfin, ce qui se rapporte à l'organisationnel associatif et la gestion des bénévoles. Ce plan de recueil de données amélioré a servi de base à notre grille finale d'entretien. Dans une continuité éthique et rigoureuse, celle-ci donne toute son importance au cadre de l'entretien, posé de l'introduction à la clôture, agissant comme un contrat de communication reprenant le consentement quant aux conditions de la rencontre préalablement discutées : enregistrement, anonymat et contexte de la recherche. Il s'agit de trouver le juste milieu pour impliquer sans influencer l'interviewé.

L'arrière-plan méthodologique s'inspire d'abord de l'entretien d'explicitation de P. Vermersch, psychologue et psychothérapeute de formation. En effet, on essaie d'amener l'interviewé à la conscience réfléchie pour transformer le simple vécu en expérience. Pour ce faire, l'entrevue s'apparente ponctuellement à une narration questionnée sur la description chronologique d'une action précise ; les interventions de l'interviewer doivent être directes et s'appuyer sur la manière, le *comment*, plutôt que sur la cause, le *pourquoi* de celle-ci dans le but de conserver les dimensions sensorielle et affective du vécu. On peut ainsi obtenir une verbalisation suffisamment détaillée du caractère procédural de l'action qui servira l'émergence de savoirs expérientiels tacites. Ensuite, on retrouve également des éléments de l'entretien compréhensif du sociologue J.-C. Kaufmann caractérisés par la recherche d'une posture empathique, congruente et collaborative entre l'enquêteur et l'enquêté dans le but d'instaurer un climat de confiance et une conversation plutôt naturelle. Avant l'analyse, nous prenons un temps pour réfléchir à ce qu'on aurait pu faire différemment tant sur la méthodologie que sur le choix du terrain d'enquête mais notre impression post-entretiens, à chaud, est satisfaisante.

Le décryptage des récits recueillis commence par leur transcription. Dans la continuité de notre visée pragmatique et transparente de reconstitution sincère du déroulé de la rencontre, nous avons choisi de transcrire intégralement les récits, y incluant autant que possible les didascalies : hésitations, rires et silences. La seconde étape, celle de la présentation organisée des données, s'effectue grâce au tableau d'analyse¹⁰, outil qui reprend entièrement les transcriptions des entretiens, les découpe en unités de sens pour ensuite les décortiquer par l'extraction de mots-clés puis l'induction de sous-thèmes et des thèmes. Nous opérons un travail du plus

¹⁰ Cf. Annexes.

objectif, par la transcription de l'entretien, au plus interprétatif, avec la colonne dédiée aux 1^{ers} commentaires.

De l'analyse à l'interprétation

Nous avons souhaité jouer le jeu de la neutralité et laisser place à la découverte d'indicateurs directement issus des récits en passant par l'extraction d'unités de sens plutôt que par la sélection d'extraits jugés significatifs rapprochés d'une grille d'analyse préalablement identifiée à l'aide de lectures flottantes sélectives et de l'étude précédente de nos concepts. 24 sous-thèmes ont émergé du tableau d'analyse et ont été regroupés en trois grands thèmes, sans surprise peu équilibrés et succincts en ce qui concerne les valorisation et reconnaissance professionnelles ou politiques (externes) du bénévolat.

L'analyse descriptive des récits d'expérience de Fabien, Nicolas et Alain a fait apparaître des styles d'engagements bénévoles singuliers¹¹ en termes de contexte, d'éléments déclencheurs, de motivations et de modalités de l'engagement mais aussi de conception de son propre rôle. Outre ces disparités, intrinsèques au cheminement de vie de chacun, nous ne pouvons que constater une certaine similitude tant dans les thématiques abordées que dans leur proportion globale. Les représentations et réflexions issues de l'expérience individuelle nous paraissent dès lors des ressources à exploiter et croiser lors d'une seconde analyse dite thématique, permettant d'en faire émerger toute la richesse des savoirs et entrevoir un genre commun, incluant celui de la professionnalité bénévole, et donnant toute son importance à l'environnement institutionnel et structurel en tant que facteur externe de l'engagement tantôt obstacle ou levier de celui-ci. Il en ressort que l'absence de contrepartie directe n'exempte pas la présence de retours pour soi principalement en termes de plaisir, de sentiment d'utilité, de lien social ou de soutien à l'emploi. Nous portons également quelques vigilances inhérentes aux valeurs de l'engagement bénévole et aux interprétations que chacun s'en fait. Ainsi, on parlera de liberté restrictive, parfois même de hiérarchie, et d'un droit au bénévolat pour tous exercé dans un climat de manque de moyens associatifs entraînant une certaine désorganisation interne limitant les retours sur action, gênant l'orientation au sein de son parcours bénévole et a fortiori la reconnaissance de compétences pourtant bien

¹¹ Cf. Tableaux et graphiques des sous-thèmes et thèmes propres à chaque interviewé.

remobilisées et développées. En effet, sans information formelle sur les dispositifs actuels de valorisation/reconnaissance, et sans suivi ni évaluation officiels, le soutien par et à l'emploi reste inexploité en matière de professionnalisation et de réflexivité. Grâce au double recueil de données entretiens/recherche documentaire, le matériau local récolté peut ensuite être complété et confronté au savoir global. Ces allers-retours entre formation formelle et appuis de terrain et d'auteurs, notamment de D. Ferrand-Bechmann, sociologue spécialiste de la thématique, donnent en définitive lieu à une discussion synthétique consistant à commenter, reconstituer et traduire les propos bruts en leur construisant un sens explicite, certes subjectif mais toujours justifié par des indicateurs. Cette interprétation nous permet de tester nos hypothèses et de répondre à notre question de recherche. Quelques points que nous retenons des récits d'expérience tournent autour de l'intérêt de l'accompagnement des bénévoles concernant d'abord la question de la reconnaissance, placée comme quête existentielle par les interviewés. Nous avons en effet relevé l'établissement de stratégies individuelles d'acquisition officieuse de reconnaissance de leur action bénévole. Des retours évaluatifs d'une personne significative sur une expérience active et maîtrisée d'une action contribueraient à étayer l'engagement car ils augmenteraient le sentiment d'efficacité personnelle, théorie développée par A. Bandura. Effectivement, cette impression de possession de potentiel et de compétences encourage les choix d'activité délibérés, l'investissement et la persévérance de la personne dans la poursuite des buts qu'il s'est fixé. De plus, si nous constatons que la liberté bénévole peut également devenir source de motivation et de productivité lorsqu'elle s'inscrit dans le cadre commun du projet associatif, la tendance de l'engagement bénévole associatif à osciller entre autonomie collective et isolement s'effectue au détriment de la qualité et de la pérennité de l'engagement et plus précisément de l'autoévaluation et de l'autoformation. Enfin, nous relevons la présence d'éléments indicateurs de postures réflexives tirés des propos des concernés mais rappelons que l'attribution de la qualité de professionnel dépend à la fois d'une action double d'acquisition-développement des compétences passant par des situations professionnalisantes mais aussi de mises en reconnaissance d'une professionnalité par le sujet, les autres et l'environnement. Finalement, nous soutenons que l'expérience bénévole constitue une solide base formatrice et véritablement professionnalisante sous réserve de

temps et de moyens humains pour s'établir ou à défaut, restera à l'état embryonnaire.

Quelques pistes d'action pour un bénévolat réflexif

La professionnalité dans l'engagement bénévole soulève, au-delà des enjeux politiques, économiques et sociaux, des questions éthiques car elle se divise entre les principes et valeurs de l'action libre et volontaire, selon l'approche des capacités. En ce sens, le bénévolat de compétences, pour être durable et authentique, comblera d'une part le possible, par une offre associative de missions professionnalisées, d'autre part le délibéré, s'il résulte d'un choix motivé intrinsèquement de vivre une expérience formatrice. Quand nos vies familiale et professionnelle ne suffisent plus à nous identifier, le bénévolat contribue de plus à notre construction identitaire et peut être envisagé, au même titre qu'une activité salariée, comme action solidaire et d'inclusion et prendre toute son importance dans l'institution de sens singulier et commun. Les bénéfices seraient alors évidents pour les actifs bénévoles, ainsi moins vulnérables, en termes d'équité, de motivations, d'insertion socioprofessionnelle, mais aussi pour les employeurs qui pourraient économiser sur les coûts des apprentissages formels, moins longs, avec des salariés mieux formés au terrain et mieux recrutés, et *a fortiori* de l'État, avec moins de coûts sociaux et une meilleure compétitivité nationale.

La dimension professionnalisante de la recherche a abouti à des réflexions et préconisations opérationnelles autour d'un double soutien : aux associations, à être actrices du renouvellement de leurs ressources bénévoles, ainsi qu'aux actifs bénévoles, à bâtir leur professionnalité. Les thématiques de l'information, la formalisation et de l'(auto)formation rassemblent tous les intérêts et enjeux d'un accompagnement officiel et professionnel des acteurs du milieu associatif. Elles nous amènent à penser ses formes et à en identifier les freins et les leviers au sein d'un environnement capacitant la valorisation de l'engagement, la reconnaissance des acquis de l'expérience et le développement de la professionnalité des bénévoles actifs. Nos recommandations à deux niveaux se résument ainsi : (s')informer pour cibler, promouvoir pour attirer, évaluer pour orienter, responsabiliser pour impliquer, suivre pour fidéliser, former pour considérer et formaliser pour reconnaître. Du côté associatif, il s'agit principalement d'évoluer pour s'adapter aux tendances

actuelles économiques et solidaires ; cela passe par privilégier l'articulation et non plus l'opposition de ces deux perspectives afin de conserver la bienveillance du bénévolat tout en s'inspirant de l'organisation et la GRH du salariat. Un soutien supplémentaire au moins opérationnel de l'État aux associations pourrait également leur donner les moyens de revoir et mettre à jour leur organisation et de faire un point sur leurs besoins. Il nous semble impératif que celles-ci s'ouvrent d'avantage au numérique et se préparent au passage de relai aux plus jeunes, en instaurant un tutorat par exemple. Repartir sur de bonnes bases documentaires passe par savoir où trouver et comment appliquer les informations tirées des études officielles traitant de l'actualité bénévole et permet de repenser des missions possibles s'inscrivant dans les motivations et contraintes bénévoles et de donner envie de s'engager, sans oublier l'importance de se faire connaître. Cela nous semble possible si, d'un point de vue gouvernemental, la démarche de valorisation considère l'action associative comme supplétive à la sienne pour un réel soutien institutionnel quand actuellement, le sens sans l'acte reste de la sensibilisation ou l'acte sans le sens entraîne des dérives.

Nous intéressent plus spécifiquement à la fonction d'accompagnement, vue comme médiation entre les attentes en termes de développement de compétences émergeant aussi bien du côté des bénévoles que des associations, nous envisageons l'idée d'entretiens de bénévoles et d'évaluations co-construites et transcrites de leurs savoirs, dans la visée d'un contrat moral explicité sans jamais rogner les valeurs essentielles de l'engagement bénévole. Les bénévoles se verraient ainsi responsabilisés dans l'orientation qu'ils donnent à leur engagement, ou désengagement, facilitant une professionnalisation toujours délibérée et contribuant de cette manière à bâtir leur professionnalité. Nous pensons qu'il est nécessaire de porter une attention particulière mais pas stigmatisée aux demandeurs d'emplois afin que leur activité bénévole soit un levier et non un obstacle dans leurs recherches. Si les modalités de l'action sont souples, rien n'empêchera le potentiel futur salarié de poursuivre différemment son œuvre associative. Enfin, l'accompagnement serait idéalement professionnalisé et salarié pour assurer les compétences requises pour cette pratique ; il ne peut en effet être réduit au légal et à l'institutionnel mais doit s'y outiller associant des valeurs déontiques aux contraintes institutionnelles. Cette fonction pourrait être attribuée aux opérateurs chargés du service public en complément de leurs missions de base ou bien à d'autres

structures spécialisées dans l'insertion socioprofessionnelles tels que les centres communaux d'action sociale, qui seraient garants ou au moins filtres du professionnalisme bénévole et permettraient de mobiliser leurs savoirs dans un nouveau contexte, développant ainsi la transférabilité de leurs compétences et leur capacité d'adaptation. Ainsi pourrait-on véritablement parler d'une GRH bénévole professionnalisée et professionnalisante laissant place au bénévolat pour tous, mais pas n'importe comment : faire la part entre ce qu'on aime faire, ce qu'on sait et ce qu'on peut faire, vers une action bénévole qualitative pour le bénévole, l'association et les usagers de celle-ci.

Pour conclure

Définir le bénévolat par ses valeurs et pratiques nous a permis d'entrevoir la complexité et l'ingéniosité d'une activité instituée sans statut. Les diverses études consultées au fil de notre recherche et l'analyse puis l'interprétation de récits de parcours bénévoles aussi comparables que distinguables ont fait apparaître au sein de l'action bénévole un enchevêtrement de richesses, mais aussi de gâchis et de dérives, créant une rupture entre théories utopiques et pragmatiques. Ce sont là les limites d'un bénévolat associatif livré à lui-même et supportant en parallèle de grands enjeux collectifs.

Il nous semble que l'absence de contrepartie n'exclue pas les images du don/contre-don, telles que conceptualisées par M. Mauss, ni de l'échange réciproque, théorie chère à C. Héber-Suffrin, qui sous-entendent des retours pour soi, affinant les frontières entre volontariat et bénévolat. De plus, alors même que les bénévoles associatifs mobilisés et mobilisables sont de plus en plus jeunes et nombreux et que l'État promeut l'engagement *via* des événements ou dispositifs, grand nombre d'associations ne cessent de déplorer un manque de moyens opérationnels et financiers et certaines se voient utiliser leurs plus fidèles ressources bénévoles en substitution de salariés. Les actions publiques actuelles de promotion, valorisation et/ou reconnaissance de l'engagement et de l'expérience nous apparaissent comme condition nécessaire mais pas suffisante pour encourager un bénévolat de compétences durable.

Puisque la pratique du bénévolat est influencée par la dynamique de ses environnements institutionnel et conjoncturel politique, économique et social, et plutôt que de résister contre ces forces instituantes, nous choisissons de nous

adapter aux évolutions sociétales et d'en tirer le positif. Afin d'encourager l'engagement associatif tout en répondant aux attentes mutuelles assumées des associations et des bénévoles en termes de professionnalisation, le bénévolat pourrait être envisagé pour sécuriser les parcours professionnels, en soutien du développement de postes salariés, telle une parenthèse constructive lors d'une période de chômage, ou encore comme un moyen de compléter les formations académiques. La complémentarité de multiples interfaces sources d'apprentissages pourrait être exploitée à la manière d'une alternance intégrative dépassant ainsi l'historique tension entre théorie (savoirs académiques) et pratique (savoirs expérientiels), transformant l'engagement bénévole en une expérience réfléchie, formatrice et professionnalisante, au service de notre quête de reconnaissance(s) personnelle, sociale et/ou professionnelle assumées et notamment de la constitution d'un éthos professionnel.

Ces continuités entre formations formelle et expérientielle nécessiteront un accompagnement de sa pratique réflexive, outillée¹² pour en expliciter les savoirs tacites, puis une reconnaissance de son autoformation. De ce dense et pourtant si synthétique tour d'horizon de la thématique de l'autoformation des actifs, nous retenons l'importance de l'articulation de deux éléments : le retour réflexif personnel sur l'expérience et la mise en dialogue collective et intersubjective des interprétations. L'apprenant n'est pas passif dans l'activité de formation mais s'autonomise lorsqu'il choisit les formes d'interdépendance qui le rendent plus autonomes encore. L'autoformation implique alors des dimensions sociales ; apprendre par soi-même ne signifie pas apprendre seul : c'est la transformation du rapport à soi, aux autres et au monde, se former avec les autres et par les autres, vers l'autonomie. Celle-ci comporte plusieurs facettes¹³, se travaille et bien sûr, s'accompagne. Enfin, il n'y aura autoformation autonomisante que s'il y a, au-delà de l'évaluation, une autoévaluation pertinente. L'accompagnement à la professionnalité bénévole permettra à l'apprenant d'identifier ses motivations et compétences, de se positionner dans sa pratique et *a fortiori* d'augmenter son sentiment d'autoefficacité personnelle, lui-même étayeur de l'engagement.

Mais la professionnalisation via le bénévolat, n'est pas à confondre avec la professionnalisation du bénévolat. Si l'activité associative ne devrait par essence

¹² Référentiels de compétences bénévoles.

¹³ L'autonomie professionnelle étant différente de l'autonomie familiale par exemple.

jamais se résumer au gain économique, la maîtrise des coûts et l'élaboration de stratégies sont inévitables, particulièrement en contexte de fort taux de chômage. Pourtant, les associations, avant d'être productrices de chiffre d'affaires, sont des structures porteuses de valeurs humanistes ; nous n'imaginons dès lors la (ré)organisation de l'action collective et sa valorisation que dans la visée d'une meilleure utilité sociale : si les conditions d'application sont saines et claires, c'est un compromis gagnant-gagnant pour les bénévoles comme pour les associations. Permettre aux bénévoles de se professionnaliser en vue d'une activité salariée doit s'effectuer en portant notre vigilance sur d'éventuelles instrumentalisation inhérentes aux intérêts divergents des uns et des autres au sein de la professionnalisation générale du milieu associatif. Nous affirmons dès lors que si le bénévolat est un loisir, il n'est pas qu'un divertissement ; il s'agit de trouver un équilibre entre vitalités économique et sociale.

La notion de capabilité nous amène à imaginer une fonction d'accompagnement comme espace facilitant la mise en œuvre effective d'un bénévolat rendu possible comme droit effectif respectant l'essence et la conservation du libre-arbitre de chacun, articulant savoir-faire et aimer-faire, sensibilisant sans contraindre et formalisant sans conditionner, pour l'émergence d'une professionnalité bénévole autodirigée à dissocier d'une employabilité contrainte.

Du côté de l'accompagnement soutenant la professionnalité bénévole mais aussi la professionnalisation associative, il n'y a pas grand-chose à observer¹⁴ et tout à créer. Il nous paraît pourtant être la clé d'un engagement bénévole renouvelé, (auto)formateur, épanouissant, délibérément professionnalisant et nécessairement éthique, dans un entre-soi¹⁵ bénévoles, associations (membres dont salariés et usagers) et État, consentants et conscients de leurs responsabilités réciproques. Quand les attentes respectives de ces parties prenantes seront convergentes, concordantes et compatibles avec les valeurs et contraintes de l'engagement bénévole, gageons que nous verrons se développer ce dernier, vraisemblablement professionnalisant, souvent pérenne et toujours sensé.

¹⁴ En particulier chez les 88% d'associations fonctionnant sans salarié selon les données issues de https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/insee_premiere_1587_associations.pdf.

¹⁵ Voir un entre-quatre si on inclue les entreprises devenues partenaires opérationnels et financiers des associations.