

**Le bénévolat :**  
**Un espace de reconnaissance pour les demandeurs d'emploi**

---

Evelyne SAINT-MARTIN (Novembre 2006)



## Le bénévolat : un espace de reconnaissance pour les chercheurs d'emploi

Avec environ 12 millions de bénévoles, le secteur associatif français bénéficie d'un véritable élan citoyen qui le place en bonne posture à l'égard de ses voisins européens.

### Remerciements :

En tout premier ils reviennent à Pierre BIRAMBEAU, Président de l'Association pour le Développement du Management Associatif (ADEMA) qui dispense les Unités de Formation du Management Associatif en partenariat avec l'Ecole des Mines, pour m'avoir offert la possibilité d'adosser ma curiosité, vagabonde en ses débuts, au module « Recruter, animer, fidéliser les bénévoles », pour sa disponibilité, son exigence bienveillante et son soutien.

Merci également à Dominique THIERRY, Vice-président de France Bénévolat, pour le temps consacré à échanger et à nourrir une réflexion encore parcellaire, les références et documents fournis, la réactivité dans les informations demandées, les contacts précieux, les lectures et remarques avisées et la diffusion de cette contribution.

Merci enfin à Vincent BLYWEERT responsable des ressources bénévoles au Secours Catholique pour l'acharnement à trouver des bénévoles disponibles aux environs du 15 Août à Paris ....

Des dizaines d'appels téléphoniques donnés pour moissonner les 16 précieux entretiens qui ont donné vie à ce travail et sa présence à la soutenance.

Mais, ce mouvement s'exprime également dans une poussée encore plus importante des créations d'associations<sup>1</sup>. Ainsi, les dirigeants associatifs sont confrontés à la nécessité de partager des ressources bénévoles devenues aujourd'hui insuffisantes.

Ces difficultés pour « capter » les bénévoles ne s'expliquent qu'en partie de par ce déséquilibre entre l'offre et la demande. Elles résultent également de changements dans les comportements et les attentes des bénévoles et invitent les associations à se pencher sur leurs motivations.

Cet intérêt pour les motivations des bénévoles prend toute son importance dans un contexte où le secteur associatif a hérité d'une lourde mission : être l'ultime terrain de lien et de dialogue social entre individus, travail et politique qui ont perdu leur essence intégrative et porteuse d'utopie. Sans véritable prise sur lui, les leaders de ces sphères prennent aujourd'hui toute la mesure d'un phénomène de retrait de la part des actifs et des citoyens qui rendent caducs les leviers auxquels ils recouraient auparavant pour les mobiliser.

<sup>1</sup> 00 associations créées chaque années dont un grand nombre

De fait, les entreprises et les institutions chargées plus particulièrement de l'insertion sociale et professionnelle sont plus disposées au partenariat avec les associations voire en appellent à leur coopération.

Pour de toute autres raisons, les actifs, occupés ou non, se tournent également vers les associations. Ce sont eux qui sont aujourd'hui les plus nombreux à leur fournir cette manne de compétences et d'expertises précieuses à leur développement. Ils y trouvent un espace de sens et de satisfaction mais aussi, pour ces derniers, un refuge d'utilité et d'activité en support à l'épreuve du chômage.

Ainsi, bien que le travail ne puisse se revendiquer d'aucune parenté avec le bénévolat, voire que ces deux notions soient antinomiques<sup>2</sup>, il s'invite dans cet espace à la recherche de liens qui méritent d'être compris.

L'objet de ce travail est donc de faire en un premier temps, un rapide état des lieux de l'évolution de l'engagement bénévole et de la manière dont les associations ont commencé à la prendre en compte afin d'endiguer la diminution de cette ressource.

Il s'intéressera ensuite aux liens que les bénévoles demandeurs d'emploi ou ceux ayant connu cet épisode ont eux-mêmes établis entre leur engagement bénévole, leur recherche d'emploi et leur relation au travail.

Pour conclure, quelques pistes de progrès sur l'aspect de la reconnaissance du bénévolat des chercheurs d'emploi et à la lumière de leur point de vue, seront présentées ainsi qu'une réflexion sur la manière dont elles s'inscrivent dans la problématique plus vaste du développement et de la professionnalisation du mouvement associatif.

## I. Les évolutions du bénévolat

### a) Mutation de l'engagement bénévole

Les valeurs autrefois purement altruistes se conjuguent désormais à de multiples facteurs. En voici quelques uns :

- **Les bénévoles ont aujourd'hui des disponibilités plus volatiles**, en temps et en durée.<sup>3</sup> Cette situation relèverait plus d'un phénomène d'intermittence, consécutive à la plus grande fréquence des incertitudes professionnelles et personnelles qui pèsent sur les individus, qu'à un réel désengagement de leur part.
- **Le déficit de bénévoles** est en partie lié à la croissance des associations, qui a explosé depuis la fin des années 1990, creusant ainsi l'écart avec la disponibilité des bénévoles.
- **Il touche particulièrement le renouvellement des dirigeants**. Le manque de disponibilité, les risques encourus du fait de la responsabilité juridique et fiscale refroidissent les vocations. Paradoxalement, cette caractéristique coexiste avec une tendance des dirigeants en place à ne pas céder facilement leur siège aux vocations émergentes. Le processus de renouvellement des responsables associatifs est donc doublement contrarié.
- **L'engagement associatif ne découle plus d'une socialisation collective** qui ouvrait autrefois à la conscience politique, syndicale ou associative (scoutisme, catéchèse par exemple). Ainsi, le cheminement de l'adhérent, du militant au bénévolat perd de son automatisme : la relation de l'individu à autrui et au groupe n'est plus fondée sur une « communion » qui dépasse et absorbe les particularismes individuels,

---

Voir cadre juridique du bénévolat, annexe 2, page 4

<sup>3</sup> Source la France bénévole, CERPHI/FranceBénévolat, troisième édition, mars 2006, page 19

mais sur une « rencontre » d'individualités autonomes. Fidélité et loyauté visent moins l'association que d'autres individualités.<sup>4</sup>

Les principes fondamentaux du bénévolat : engagement, liberté, désintéressement, appartenance, Intérêt commun, composent aujourd'hui avec des motivations qui s'individualisent. Si cette situation se traduit en apparence par un déficit de bénévoles, elle tiendrait plutôt d'une crise de l'adéquation qualitative entre l'offre et la demande.

### **Les bénévoles : des motivations et des profils qui se diversifient**

Militantisme et citoyenneté ont une vigueur toujours active voire inversement proportionnelle au désengagement à l'égard de la représentation politique. Mais, l'engagement associatif procède aussi de logiques individuelles qui varient selon les cycles de vie et les profils des bénévoles.

**Une stratégie d'adaptation**, plutôt attribuée aux jeunes primo demandeurs d'emploi<sup>5</sup> qui saisissent toutes les opportunités pour développer des savoir-faire, et pour vivre des expériences de terrain, à valoriser dans leur démarche d'accès à l'emploi. Le bénévolat des jeunes est néanmoins réputé plus volatile et est souvent mal compris par les associations. Il est en effet plus axé sur des actions immédiatement lisibles et moins porté par l'engagement à une cause « générique » (type lutte contre la pauvreté par exemple)<sup>6</sup>.

D'autres sont animés par une logique de « **différemment** » de l'engagement dans un monde professionnel plus âpre et plus complexe. Ils s'offrent une période moratoire en faisant quelque chose d'utile. Ils éprouvent leur personnalité et leur capacité à entrer dans le monde à travers l'expérience bénévole et achèvent, de cette manière un processus de maturation et de mûrissement de leur projet.

Ces attitudes, difficiles à cerner, ont néanmoins toute leur importance ; l'engagement des jeunes étant porteur d'espoir pour assurer le renouvellement de la dynamique associative future et offrir des passerelles entre la sphère économique et la formation. Son optimisation reposerait néanmoins sur la reconnaissance de l'expérience bénévole dans le cadre du cursus universitaire.

**La recherche d'épanouissement et de plaisir** sous-tendrait l'implication des actifs qui sont 30% à offrir de leur temps. Les salariés viennent chercher dans le bénévolat des relations informelles, des occasions de mise en oeuvre plus ludiques de leurs compétences et de leur ingéniosité dans un rapport non « instrumentalisé ». Selon leur besoin, l'engagement bénévole peut leur procurer un moyen d'accommodement à l'égard d'un travail rendant plus tenables des postures de « retrait » à l'égard d'une activité professionnelle qui ne les satisfait pas pleinement en terme de sens et de cohérence avec leurs valeurs personnelles.<sup>7</sup>

**Appartenance à un groupe** : Ce besoin est plus manifeste lorsque la personne ne relève pas ou plus d'aucune affiliation sociale et professionnelle. Le bénévolat fait office de substitut identitaire en dehors d'une sphère personnelle parfois restreinte.

Une logique de **d'accomplissement** pour les retraités, qui contrairement aux idées reçues ne sont pas les plus représentatifs (23% des retraités sont bénévoles). Cela correspond au besoin de donner du sens à sa vie après les contraintes de la vie active et familiale, qu'une retraite purement ludique ne saurait combler. Ce bénévolat devrait s'accroître dans les années à venir. Il est en particulier une cible pour répondre à la pénurie de dirigeants associatifs mais avec un pendant dommageable ; celui de démotiver les jeunes vocations et celles des femmes en mal de responsabilités vacantes.

### **L'entreprise : plus value éthique dans un rapport gagnant - gagnant**

<sup>4</sup> Jean-Pierre WORMS, Président de la Fonda

<sup>5</sup> L'étude conduite auprès des bénévoles en recherche d'emploi porterait à croire que cette stratégie sert aussi les demandeurs d'emploi en reconversion

<sup>6</sup> Rapport du sénat

<sup>7</sup> Passerelles et compétences

L'entreprise quant à elle ne s'y trompe pas. Elle porte un intérêt croissant au secteur associatif. Si les évolutions récentes de la loi sur le mécénat y ont manifestement contribué, le rejaillissement qu'elle en attend dépasse le simple cadre de la fiscalité. Il se compte en plus value d'image vis-à-vis de ses clients, ses partenaires, ses futures recrues, et salariés dont elle cherche à stimuler voire reconquérir les motivations et l'esprit de corps. L'expérience démontre que l'épanouissement procuré par le bénévolat stimule la performance des salariés.

Les exigences portées en matière de gestion éthique et citoyenne notamment dans le cadre des marchés publics renforcent aussi cet intérêt.

### **L'association : sa nécessité de professionnalisation la conduit à gérer les compétences**

Elle n'échappe pas aux contraintes de l'environnement et sa recherche d'efficacité la conduit à poser la question de la « bonne » gestion des ressources bénévoles, en terme de recrutement, de compétences et de fidélisation.

Le partenariat recherché avec les entreprises notamment via le mécénat de compétences est aussi facteur de professionnalisation des process de travail en général et de ceux de la gestion des ressources humaines en particulier.

Enfin, une part encore importante d'associations n'ont pas encore compris le phénomène et « regrettent » les formes d'engagements passés au lieu d'en apprécier les aspects positifs (une ressource humaine bénévole plus pointue, plus opérationnelle plus impliquée).<sup>8</sup>

### **Le bénévolat est aujourd'hui sous-tendu par une logique de contrepartie**

Les formes d'engagement se diversifient.

Cela suppose une grande clarté dans le dialogue entre association et le candidat bénévole

Une gestion plus experte et une contractualisation maîtrisée pour veiller aux équilibres entre les enjeux respectifs des associations des bénévoles et des entreprises.

Mais, recruter ne peut néanmoins pas avoir le même sens pour l'association que pour l'entreprise, la relation étant fondée sur « l'élection » et la rencontre de leurs motivations et projets respectifs.

Cela impose à l'association de satisfaire une double nécessité : disposer de compétences requises à son projet et répondre aux attentes des bénévoles pour ne pas se laisser entraîner dans une logique purement « adéquationniste » et passer à côté de la richesse que les bénévoles peuvent apporter.

La rencontre bénévole avec l'association semble se trouver dans l'idée de bénévolat de mission qui répond à la fois aux contraintes des bénévoles et aux besoins d'expertise des associations.

### **b) La gestion des ressources bénévoles : état des pratiques <sup>9</sup>**

De nombreuses associations ont intégré la nécessité de partager les ressources bénévoles et par là même celle d'instaurer une relation fondée sur la réciprocité des intérêts. Mais de leur propre aveu, le chemin est encore long pour que cette prise de conscience pénètre les pratiques, soit partagée par la majorité des associations et étoffe réellement un processus de gestion des ressources bénévoles fondé sur le triptyque : recruter, animer, fidéliser.

<sup>8</sup> Jacques ION, L'engagement au pluriel, publication de l'université de Saint-Étienne, 2001, in La France bénévole, troisième édition page 41

<sup>9</sup> Sources : Enquête sur la gestion des ressources bénévoles, ses enjeux, ses bonnes pratiques, sous la direction de Dominique THIERRY, France bénévolat, [www.francebenevolat.org](http://www.francebenevolat.org) .

Pour les associations qui ont engagé ce type de démarche et qui en constatent les effets positifs, l'association se doit désormais :

### **D'accueillir les bénévoles**

De nombreuses associations mettent en place des procédures d'accueil des bénévoles afin de clarifier l'engagement des bénévoles et le cas échéant, répondre au mieux à leurs attentes. Elles enrichissent ces pratiques d'outils tels que questionnaires, guides d'entretien, livrets d'accueil pour affiner le profil des bénévoles et tenter de répondre au mieux à leurs intérêts, compétences, valeurs, motivations, disponibilités. Certaines ont déjà déployé un outillage qui apparente cet accueil à un recrutement ou à un entretien de clarification de l'engagement, nécessaire autant pour l'association que pour le bénévole.

Recruter requière des savoir-faire et des qualités qui ne sont pas innés et méritent formation et professionnalisation.

### **Intégrer les bénévoles à la vie associative**

En un second temps, il s'agit de fournir au bénévole toutes les informations utiles à son intégration. Beaucoup d'associations ont élaboré un certain nombre de supports (guide, livret d'accueil, charte, convention d'engagement...). Ils présentent notamment l'association, son organisation, son projet, ses missions, les devoirs réciproques, l'organisation pratique de la mission du bénévole (description de ses missions et activités, remboursement des frais, assurance...).

Certaines instaurent également des formes de tutorat, des réunions d'intégration et des formations internes.

L'association demeure un espace de sens et d'expression citoyenne pour les bénévoles. La communication interne est donc un vecteur essentiel pour associer les bénévoles à la vie associative en leur communiquant son actualité et en lui ouvrant ses instances de dialogue. Elle demeure un des actes majeurs de fidélisation et d'implication des bénévoles, voire d'évolution vers des responsabilités futures.

### **Evaluer et former les bénévoles**

La principale rétribution du bénévole est la reconnaissance de son utilité et de la qualité de sa contribution. Certaines associations adoptent le principe d'entretiens périodiques de suivi, qui peuvent le cas échéant permettre de faire évoluer les bénévoles dans leurs activités, de leur proposer des formations utiles voire encourager des vocations vers des responsabilités.

Certains vont même jusqu'à formaliser les acquis de l'expérience des bénévoles sur un livret de suivi, dans l'optique de fournir aux bénévoles les preuves utiles à leur validation. Néanmoins, la loi peine à être appliquée en la matière.

L'organisation doit être apprenante et qualifiante<sup>10</sup>.

Ce constat nous conduit tout naturellement à nous intéresser aux attentes des bénévoles demandeurs d'emploi qui sont de prime abord particulièrement preneurs de cette dimension apprenante et qualifiante de l'association.

L'engagement des demandeurs d'emploi apparaît aujourd'hui comme un phénomène non négligeable. France Bénévolat et le Secours Catholique estiment à environ 20% la part des bénévoles demandeurs d'emploi recensés dans leurs réseaux (elle approche 30% sur le secteur île de France) et mènent à ce sujet un travail approfondi d'étude et de propositions pour soutenir la démarche des bénévoles en recherche d'emploi.

## **II. Le point de vue de bénévoles chercheurs d'emploi : l'exemple du Secours Catholique.**

<sup>10</sup> Enquête sur la gestion des ressources bénévoles, op.cit. Page 22

Le Secours Catholique qui a depuis un certain temps mis en place une véritable gestion des ressources bénévoles est en phase de questionnement sur leurs attentes et l'enseignement qui pourrait en être tiré.

Il a donc semblé tout naturel et dans l'esprit des Unités de Management Associatif, de mettre en regard la connaissance sur le sujet et l'exemplarité du terrain.

Cette étude demeure d'une ampleur très modeste, sa valeur n'étant à l'échelle des 16 entretiens conduits, qu'exploratoire. Mais, nous l'espérons vivement, elle donnera lieu à une élaboration d'outillage d'enquête plus exhaustive et menée à plus grande échelle.

L'échantillonnage a été constitué à partir du fichier des délégations de la région parisienne, et par appel systématique des bénévoles signalés comme demandeurs d'emploi, jusqu'à l'atteinte de l'effectif visé. Il offre cependant un certain équilibre entre les tranches d'âges, une relative diversité et parité hommes femmes<sup>11</sup>. Il conviendrait néanmoins de l'étalonner par rapport à la structure de la population « mère » des bénévoles du Secours Catholique.

L'enquête a été conduite par téléphone, après accord des différentes délégations concernées et prise de contact par Vincent BLYWEERT, dans un esprit de transparence et de respect de la volonté des uns et des autres.

3 personnes ont d'ailleurs refusé de s'y prêter mais par ailleurs, elle a reçu un accueil très courtois voire intéressé.

### **Le recours au bénévolat intervient pour faire face à l'épreuve du chômage :**

Sur les 16 personnes interviewées, 13 se sont tournées pour la première fois vers le bénévolat au moment où le chômage est intervenu.

2 étaient déjà bénévoles mais ont modifié la nature de leur engagement du fait du chômage.

1 s'est tourné vers le bénévolat pour sortir d'un isolement quasi complet mais l'expérience le conduit après huit ans à relancer une démarche de recherche d'emploi et de formation en rapport avec son expérience bénévole.

### **a) Les motivations et objectifs des demandeurs d'emploi à l'égard du bénévolat :**

La situation particulière de la perte ou de la recherche d'emploi, introduit une notion « d'intérêt » plus ou moins assumée, et prégnante selon les valeurs des bénévoles, les circonstances du chômage et les objectifs vis-à-vis de l'emploi. Les motivations qui portent les demandeurs d'emploi vers le bénévolat sont multiples.

#### **L'altruisme est en première ligne de l'engagement :**

Donner de soi-même à ceux qui en ont besoin, faire quelque chose d'utile pour autrui et la collectivité est spontanément l'un des premiers motifs avancés. Mais il est souvent associé à une notion de redistribution et d'acquiescement d'une dette à l'égard de la société vis-à-vis de laquelle les bénévoles chercheurs d'emploi se sentent redevables, s'estimant privilégiés de bénéficier de ce temps improductif mais néanmoins indemnisé.

#### **Citoyenneté et militantisme en résultent souvent :**

Lutter contre les fléaux sociaux, vivre un engagement militant, retrouver la fibre militante au contact du terrain sont des motivations moins fréquentes (environ 3 personnes sur les 16), l'engagement des bénévoles interrogés, ne résulte généralement pas d'une orientation préexistante vers une cause.

Pour autant, il n'est pas absent de leur propos mais, rappelons-le pour la majorité d'entre eux, l'engagement intervient comme mode de réaction face au chômage qui en a créé les conditions. L'expérience de leur propre fragilité et précarité confrontée à la misère du monde, leur permet de relativiser leur propre situation tout en ouvrant leur conscience à une cause, découverte parfois, au hasard de « l'offre d'utilité » de l'association.

#### **Des besoins psychologiques :**

---

<sup>11</sup> Voir profils des interviews page 18.

- Sortir de soi, ne pas être son seul « objet » de préoccupation car c'est angoissant et appauvrissant.
- Faire le point sur sa vie, actualiser ses motivations ses identités sociales et professionnelles.
- Restaurer la confiance et l'estime de soi après une période de stress prolongé et généré par les conditions de licenciement (délitement du climat, image d'insuffisance, destitution symbolique etc...).
- Structurer le temps : c'est s'occuper pour remplir un temps soudainement trop grand, et faire quelque chose de constructif dans sa semaine. Cela procure un repère temporel qui ponctue le temps et donne ainsi une consistance et des échéances à celui de la recherche d'emploi.

### **Des besoins relationnels :**

Sortir d'un isolement prolongé ( après une dépression) s'obliger à aller vers les autres, entretenir une vie sociale, être dans un cercle productif, avoir des relations de travail.

### **Servir une stratégie de recherche d'emploi :**

- Démontrer une attitude proactive d'entretien de son employabilité : Vendre son CV, qu'il n'y ait pas trop de vide : « ça la fiche mal de n'avoir rien fait pendant 6 mois ! ». Démontrer une volonté d'être actif, qu'on est capable de réagir à cette épreuve, de prendre du recul, que l'on entretient ses capacités d'adaptabilité et de réactivité, de saisie des opportunités de l'environnement.
- Vérifier un choix professionnel dans le cadre d'une démarche de reconversion du secteur marchand vers le secteur associatif ou vers un métier différent de celui pratiqué antérieurement avant d'aller plus avant dans un réel engagement.
- Constituer une expérience significative dans le secteur associatif : pour entrer sur le marché de l'emploi après un séjour à l'étranger, pour pouvoir entrer en formation dans un métier à caractère social (pré requis exigé), pour faire l'apprentissage de la culture du secteur associatif et ONG dans le cadre d'une reconversion du secteur marchand vers le secteur associatif
- Mettre des compétences en œuvre, les entretenir, en acquérir et les valoriser.

## **b) Des retombées personnelles et professionnelles positives du point de vue des bénévoles :**

La majorité des bénévoles ont comblé les attentes voire les ont dépassées sur un plan humain. Ceux qui ont retrouvé un emploi ont poursuivi leur bénévolat ou y reviennent après une phase d'adaptation au nouveau poste de travail. Le bénévolat choisi pour occuper ce temps a débouché sur des vocations plus formelles et durables.

Dans dix cas, le bénévolat offert a été pleinement en rapport avec le domaine visé et dans lequel l'emploi vient d'être retrouvé. Les autres étaient plus indifférents à la nature des tâches confiées voire n'ont pas signifié une demande particulière et bien qu'ils estiment être un peu en dessous de leurs capacités réelles ils s'en contentent, l'important pour eux étant d'abord de se rendre utiles.

### **• Les retombées personnelles :**

**Le sentiment d'utilité :** Donner de soi, être à l'écoute des autres, offrir sa présence, aller vers les autres procure de grandes satisfactions et contribue manifestement au renforcement de l'estime de soi.

**La liberté :** S'engager dans un rapport non contraint par une hiérarchie, seulement par sa propre volonté, ce consentement est agréable et ajoute, à l'estime de soi, un sentiment d'accomplissement et de sens donné à sa vie.

**La reconnaissance :** La confiance de son référent et la supervision qu'il consacre offre des retours sur le travail et confirme les bénévoles dans leurs réussites et leur utilité.

**Résistance à l'intériorisation du statut de chômeur :** Maintenir son affirmation personnelle face aux pressions externes. Restaurer la confiance en soi souvent altérée par les mois de tension qui ont précédé le



licenciement. La convivialité, la bienveillance, l'empathie, le climat chaleureux, les relations « entre collègues » permettent de cicatriser les blessures et de fortifier l'identité face au regard focalisé sur le « chômeur », renvoyé par l'environnement qui renforce bien souvent négativement le sentiment de défaillance voire d'insuffisance par rapport aux normes sociales et à celles du bénévole lui-même.

**Des capacités relationnelles** : prendre de l'assurance : acquérir de la facilité pour aborder les gens dans la rue, être moins méfiant et timide, contribue à éviter le risque de repli sur soi et d'isolement.

**Eveiller une conscience citoyenne** : Dans un cas une jeune femme énonce que le bénévolat a éveillé en elle une conscience politique, elle pense voter aux prochaines élections.

**Enrichissement de type développement personnel** : Développer ses qualités humaines, accepter la différence et la comprendre, rester lucide sur le monde, sur la vacuité et la vanité des relations de pouvoir, en contact avec les réalités, développer des capacités d'écoute.

**Plaisir** : Finalement le bénévolat ne procure que les bons côtés et efface les inconvénients du travail : pression sur le résultat, peur des risques, des erreurs, stress, insomnie...  
Occupation, épanouissement personnel, équilibre de vie, plaisir (intérêts pour l'activité, sentiment de réussite)

### **Mieux vivre les transitions entre deux épisodes de vie ...**

**Entre études et vie active** : le bénévolat est aussi un temps moratoire (environ un an dans l'exemple rencontré) pour les jeunes qui ont fini leurs études mais ont besoin d'une période de latence pour accomplir le passage et l'engagement dans un statut achevé d'adulte.

**Entre activité et chômage** (devenu parfois retraite) : Notamment pour les actifs qui ont une valeur travail forte, le terme d'addiction au travail et à la pression n'a pas paru impropre à certains d'entre eux. Elle rend la perspective de l'inactivité encore plus angoissante. Le bénévolat a fait office d'activité de substitution et de compensation psychologique (palliatif au risque de décompensation).

**Entre vie active et retraite** : le bénévolat fait office d'activité relais à l'emploi interrompu plus tôt que prévu et permet d'atténuer le passage à la retraite en opérant la mutation identitaire du sentiment de compétences professionnelles à celui d'utilité et de valeur personnelle.

**Se reconstruire dans un espace non contraint après un épisode dépressif** : ce temps n'est pas encore défini comme étant destiné à un retour à l'emploi mais contribue indéniablement à reconstruire les fondements sur lesquels la personne pourra récupérer des motivations, des aptitudes et des comportements propices à un retour vers le travail via, par exemple, un statut aidé en un premier temps.

**Entre deux métiers ou cycles de vie** : les épisodes de crises professionnelles et personnelles, parfois liées entre elles, infligées par l'environnement ou relevant d'un remaniement personnel, demandent parfois de vivre des relations moins impliquées dans des espaces externes à la sphère privée qui offrent un refuge plus stable et neutre pour vivre ces mutations.

### **Les retombées professionnelles :**

**Affiner un projet de reconversion du secteur marchand au secteur associatif** : Le bénévolat a notamment permis de corriger des représentations idéalisées sur le secteur associatif sans pour autant invalider le projet : voir l'envers de la médaille m'a évité de tomber de haut.

Cette initiation a pu également se faire au contact d'autres bénévoles qui exercent une forme de tutorat à l'égard du bénévole en reconversion.

**Mieux cerner son profil pour cibler les postes** : une jeune femme de formation commerciale, a ainsi décelé qu'elle aurait pu craquer à terme dans un job où elle aurait été amenée à profiter de clients sans défense face aux techniques marketing. Elle a décroché un poste de négociation d'entreprise à entreprise et n'aura pas de scrupule à marchander âprement avec des interlocuteurs pour lesquels gagner par tous les moyens est aussi la règle.

**Conduire des activités significatives au regard de normes professionnelles** : on m'a confié de vraies responsabilités, un travail réel, une réelle intégration, pas de distinguo par le statut, Avoir l'occasion

d'apprendre et de réussir, obtenir et mesurer des résultats, conduire un projet de A à Z, Certains bénévoles ont apprécié de trouver dans une association (et de pouvoir importer du secteur marchand) des méthodes, un environnement de travail exigeant d'être productif et efficace mais dans un contexte de projet et de militantisme. L'absence de cadre, la faiblesse des moyens obligeant à plus d'astuce, d'ingéniosité, de créativité et permet de révéler son professionnalisme et ses talents.

**Le pouvoir d'action et de participation à la vie associative :** Etre consulté, avoir une marge d'initiative, donner libre cours à son engagement, conduire des projets, être impliqué dans le développement du projet et la vie associative, être associé aux décisions.

**Rester efficace dans sa recherche d'emploi :** Le bénévolat a répondu aux attentes pressenties ou parfois les bénévoles en découvrent les effets après coup, lorsque l'engagement a été plus intuitif : structuration de la semaine, préparation progressive et en étapes du retour à l'emploi lorsque le retrait du marché de l'emploi a été durable. La confirmation des choix professionnels, et le renforcement de la confiance en soi, lèvent les hésitations à saisir les opportunités lorsque l'emploi se présente, et permet d'oser présenter sa candidature.

**Réaménager sa relation au travail :** L'expérience du chômage associée à celle du bénévolat a contribué dans les propos des bénévoles qui ont retrouvé un emploi, à trouver une distance moins fragilisante avec le travail. Ne pas être absorbé par l'ambition et la réussite à tout prix, considérées maintenant comme plus futiles après l'expérience bénévole. Garder cette soupape de lucidité et de contact avec la vraie vie. Le monde de l'entreprise est de l'ordre de la construction loin de la réalité de ce que vit la majorité des gens.

Pour autant, l'efficacité professionnelle n'est pas altérée, comme le décrit ce cadre financier qui n'attend plus aujourd'hui de l'organisation du travail qu'elle lui procure du sens. Sa démarche et son expérience le conduisent plus naturellement à adopter une attitude « volontariste » pour en instiller lui-même. Cela se manifeste par exemple pas le fait de s'intéresser à ce que font les autres, à rester attentif à l'environnement productif et pas strictement aux résultats comme auparavant.

Pour un autre, l'activité bénévole maintenue à côté de la vie professionnelle préserve un équilibre de vie : la relation au travail est plus sereine, plus détachée et cantonne le travail dans un espace plus délimité qu'auparavant.

**Vivre une vocation à défaut de pouvoir en vivre :** Pour diverses raisons, abandons des recherches d'emploi, échecs répétés à un concours, épisode dépressif long, blocage de la trajectoire du fait de la rareté des offres, de la saturation du marché de l'emploi ou de la formation, contraintes personnelles, santé... le bénévolat intervient dans une négociation intrapsychique que certains individus réussissent ainsi à opérer. Ils y trouvent une alternative pour sortir du choix impossible entre renoncement total à leur vocation, très coûteux affectivement ou sa dilution dans un avenir trop hypothétique et lointain qui les conduit au rêve dangereux économiquement, psychologiquement et socialement. Ce temps se vit en parallèle et procède ainsi à la reprise d'une dynamique de vie et de projet et de recherche d'emploi sur des cibles plus accessibles immédiates et réalistes.

### **c) Le témoignage des bénévoles sur la reconnaissance du bénévolat par le marché du travail :**

- Le plus souvent, les personnes ont peu évoqué leur bénévolat avec leurs interlocuteurs dans le cadre de leurs démarches. Soit parce que les tâches confiées ne leur semblent pas en rapport avec ce qu'ils recherchent et ils ne voient donc pas l'intérêt de l'évoquer, soit par crainte d'être cataloguées par rapport à l'obédience de l'association.
- Dans un cas, un agent a manifesté une forte désapprobation enjoignant même la personne de cesser ses activités bénévoles au prétexte qu'elles la détournent de la recherche d'emploi, ce qui a provoqué la rupture volontaire du lien avec ce service de la part de la personne et sa révolte.
- Dans deux cas, les bénévoles ont tenté d'avancer leur expérience en argumentaire de recrutement à une formation. Mais, ils n'ont pas recueilli l'intérêt qu'ils espéraient.

- En revanche la démarche a été reconnue et intégrée par des consultants chargés d'outplacement ou de bilans de compétences dans une démarche centrée sur les transferts possibles de compétences visant à élargir les pistes professionnelles.
- Les entreprises du secteur marchand n'y ont pas prêté un intérêt manifeste, le plus souvent le secteur associatif ou l'action citoyenne ne sont pas perçus comme étant significatifs en terme de compétences.
- Une GRH a vu néanmoins le signe d'une attitude et d'une personnalité intéressante.
- Certaines capacités transversales sont néanmoins « vendues » par les bénévoles lorsqu'elles peuvent être significatives pour le contexte marchand comme l'ouverture aux autres, savoir écouter, s'intéresser à la demande et aux besoins des autres (comprendre la demande du client).
- L'entourage personnel, de culture purement marchande y confère facilement une valeur péjorative et non professionnelle ou assimile la démarche à une volonté de se singulariser (ça sert pas à grand-chose, tu te fais plaisir...)

#### **d) Le point de vue des chercheurs d'emploi sur l'aide que les associations pourraient leur apporter à travers le bénévolat :**

##### **Les « favorables »**

L'idée clef qui ressort majoritairement des propos des bénévoles est que l'association n'est pas une « entreprise » comme les autres. Elle a un rôle d'exemplarité, « humaine et philosophique », à jouer qui globalement devrait se traduire pour les intéressés, par un devoir de vigilance et de bienveillance à l'égard des bénévoles en recherche d'emploi.

Les plus jeunes ou pragmatiques, ne voient pas de gêne ni de principe à avoir ; c'est pour eux un échange de services équitables. La notion de désintéressement leur paraît caduque en particulier en la circonstance.

D'autres, au contraire, n'osent pas manifester leurs attentes, considérant qu'ils ne peuvent être dans une double posture ; celle de donateur et de demandeur. En revanche, ils apprécieraient que l'association aborde le sujet et s'associe dans la mesure de ses moyens à leur démarche.

Ce soutien ne doit pour autant pas être trop « compassionnel et affectif » mais bien factuel, comme en témoignent les demandes et suggestions très concrètes qui ressortent des entretiens et qui pour beaucoup confirment les pistes de développement engagées par un nombre croissant d'associations.

##### **Accueillir :**

- Le premier acte attendu par les bénévoles c'est d'être accueillis. A défaut d'être recrutés ils aimeraient être écoutés et le cas échéant réorientés vers un relais : les associations n'acceptent pas toujours les bénévoles au motif qu'ils sont précisément au chômage et susceptibles de quitter l'association à tout moment. Le refus est parfois dit un peu rudement.
- Il faut que les associations apprennent à décrypter les logiques humaines et parfois les détresses et fragilités qui se cachent derrière l'offre de bénévolat (pauvreté, détresse morale, voire troubles psychiatriques, fuite du réel, logique d'honneur, de dignité, de survie...). Il n'en sont pas toujours maîtres et l'accueil peut aider les bénévoles à formuler voire à prendre conscience de leurs réelles attentes et de la pertinence de leur stratégie par rapport à leurs besoins réels. (L'exemple est cité de bénévoles qui en réalité veulent pratiquer le français à travers leur bénévolat en parlant avec les autres au lieu de s'orienter vers des cours d'alphabétisation).

- En orientant s'il y a lieu soit vers des solutions externes plus appropriées, ce qui suppose que l'association fasse la démarche de les connaître et soit en prise directe avec son environnement.

### **Prendre en compte la situation de demandeur d'emploi :**

- Que les associations n'oublient pas que le chômage est fragilisant, le bénévolat procure un support, certes, mais ne rend pas la situation heureuse ; c'est une période qui reste réellement soucieuse, il ne faut pas l'oublier.
- Pour les bénévoles au chômage, c'est la recherche d'emploi qui doit primer. L'association ne doit pas les détourner de cet objectif, ni en temps, ni en disponibilité psychologique, en répondant trop à des besoins affectifs au profit du projet associatif mais au détriment du projet professionnel et de la recherche d'emploi.
- Il faut respecter le désir des personnes mais veiller sur elles. Il est souhaitable de connaître les situations personnelles des bénévoles et d'ouvrir la possibilité qu'ils puissent en parler et demander des services, notamment veiller à ce qu'ils ne soient pas trop seuls dans leur action auprès de l'association, quitte à prévoir des temps de rencontre avec eux en dehors de leur don de temps.

### **Gérer et développer les compétences :**

- En faisant le maximum pour leur procurer des occasions d'acquérir ou de mettre en œuvre des compétences.
- En portant attention régulièrement aux bénévoles demandeurs d'emploi, quitte à formaliser un peu un suivi, notamment pour voir avec lui comment contribuer à l'entretien et au développement de ses compétences au fur et à mesure qu'il évolue dans son engagement.
- En mettant en place une gestion informatisée des compétences bénévoles et une communication interne avec un système d'alerte rapide pour mettre en relation projets et compétences.
- En permettant de rester en contact avec des techniques utiles au quotidien et indispensables à la recherche d'emploi aujourd'hui comme la pratique informatique par exemple.
- Les aspects relationnels entre bénévoles et salariés ont également été cités comme parfois difficiles, notamment dans le cas d'une évolution d'un bénévole vers un statut salarié dans l'association les autres bénévoles s'étant manifestement sentis trahis. Cela supposerait une anticipation et une prise en compte particulières par l'encadrement de l'association.

### **Reconnaître et valoriser les compétences auprès du réseau de l'association :**

- En donnant à voir et en faisant savoir ce que le bénévole a fait auprès des partenaires de l'association (espace Internet dédié à valoriser les talents vis-à-vis des entreprises par exemple) ou en parlant de lui dans le réseau des partenaires.
- En délivrant des certificats « de bénévolat » qui décrivent les durées et activités confiées ainsi qu'une appréciation sur leur contribution, mais lorsque c'est fondé (pas de démagogie nuisible à terme à la crédibilité de ce type de document).
- Reconnaître et valoriser leur don citoyen en leur faisant des retours sur les suites de leur contribution par une communication interne ou externe (que deviennent ceux que l'on aide ? comment l'association prend en compte les retours de terrain faits par les bénévoles en termes d'orientations futures de leurs actions ?...)
- Développer des réseaux de parrainage ou d'entraide, en provoquant des temps de rencontres informelles en dehors des temps de présence pour que les bénévoles puissent se rencontrer entre eux et leur permettre de tisser des liens personnels d'abord mais pourquoi pas qui pourraient avoir des retombées professionnelles avec des actifs ou d'autres personnes en recherche d'emploi.

### **Mener des actions de communication pour faire évoluer l'opinion sur le secteur associatif :**

D'une manière générale, il faudrait également faire évoluer les cultures professionnelles pour faciliter les passages des actifs entre univers marchand et non marchand qui demeurent trop cloisonnés, la catégorisation excessive freine trop les possibilités de rebondir qui sont pourtant nécessaires aujourd'hui.

- Mener des campagnes d'information et de sensibilisation pour mieux faire connaître l'action des associations, et modifier les représentations de l'opinion publique en général et du secteur marchand en particulier sur cette idée reçue d'inutilité, et d'amateurisme.
- **En n'affichant elles-mêmes pas trop d'a priori à l'égard des actifs qui viennent du secteur marchand** qui envisagent une reconversion dans le secteur associatif et en jouant un rôle d'accueil de ce type de démarche pour faciliter l'apprentissage culturel qu'ils ont à faire.

#### **Re-médier aux relations entre bénévoles et services de l'emploi :**

- Certains bénévoles notamment en phase de reconstruction n'ont pas les moyens de tenir l'attente imposée ou la rigidité des rouages et les pesanteurs des dispositifs de formation ou d'insertion. Ils sont parfois demandeurs d'une médiation, pourquoi pas par l'intermédiaire de l'association pour arrondir et si possible accélérer ces procédures.
- En développant des partenariats avec les associations spécialisées dans l'insertion pour faciliter l'insertion des bénévoles et des bénéficiaires : Qu'elles aillent un peu plus loin que secourir mais contribuent à remettre ceux qui le peuvent dans le circuit.
- Ce qui est attendu des associations c'est qu'elles apportent le terrain de l'expérience et de la mise en œuvre des compétences dans un esprit de complémentarité à ce qui se fait par ailleurs. En revanche, il n'est pas utile de créer des services d'aide à la recherche d'emploi qui existent déjà de manière pléthorique par ailleurs. C'est plus un rôle de veille sur le devenir des démarches en cours, d'encouragement à les mener ou à les relancer et en dernier recours de médiation, lorsqu'elles sont manifestement bloquées, qui est attendu à l'égard de l'association.

#### **Représenter les bénévoles auprès des pouvoirs publics :**

- Pour que la situation des actifs qui n'ont plus d'obligation de recherche d'emploi mais auxquels il manque des points pour leur retraite soit réglée en leur permettant de les acquérir par le bénévolat.
- Les associations doivent faire reconnaître aux pouvoirs publics l'utilité du bénévolat en période de chômage. L'emploi à vie n'est plus garanti autant prévoir et permettre des activités interstitielles d'utilité publique et les valoriser concrètement (acquisition de points de retraites, gratuité des transports, supplément de droits ASSEDIC, déduction fiscale, cumul du statut de volontaire avec des minima sociaux, notamment en fin de vie professionnelle).
- Le bénévolat et un filet que les services publics ne sont pas eux mêmes en mesure de procurer alors pourquoi n'y aurait-il pas des partenariats entre services de l'emploi et associations pour accompagner cette « maintenance » de l'employabilité, atténuer les épisodes de dégringolade et contrer la suspicion qu'elle génère de la part des référents emploi sur la capacité du demandeur d'emploi à rebondir ?

#### **Transformer le bénévolat en salariat :**

- La question sous jacente de la professionnalisation et de la recherche de solvabilité est posée par les bénévoles qui, ne l'oublions pas, acceptent dans certains cas le bénévolat faute de trouver du salariat.

#### **Mais avec des règles déontologiques :**

- Si l'association développe des services pour les bénévoles (type entretien de débriefing, de suivi, attestation etc. ...) il faut que les conditions dans lesquelles cela se déroule soient séparées du contexte d'intervention du bénévole, notamment pour préserver la confidentialité et ne pas les mettre en porte à faux en mélangeant une position de bénévole et de bénéficiaire, face aux autres.
- Il est peut être préférable de nouer des partenariats plutôt externes qui assureraient ces services, même d'associations à associations, mais que cela ne se fasse pas à l'interne.

- Il faut que se soit proposé uniquement à ceux qui le veulent et pas que ça devienne systématique ou imposé et géré par le partenaire emploi car cela entrerait en contradiction avec la liberté du bénévole.

### **Les « rétifs » :**

- Les bénévoles doivent se débrouiller par eux-mêmes et se vendre.
- Tout cela risque de dénaturer le bénévolat, qui dit contrepartie (par exemple formalisation d'attestation de compétences), induit une formalisation voire une contractualisation. La contrepartie pour le bénévole c'est sa liberté.
- Les associations ne peuvent pas prendre en charge, des bénévoles trop fragiles, elles risquent de se détourner de leur objet premier et de se disperser.
- la satisfaction inhérente au bénévolat c'est la liberté de l'engagement, l'absence de lien de subordination et à la proximité vocationnelle entre valeurs et projet des deux protagonistes (l'association et le bénévole) il faut préserver cette spécificité.
- Certains craignent que les services de l'emploi les dépossèdent de cet espace de liberté et d'oubli ponctuel de leur identité de « chômeur » qui est pourtant leur planche de salut.

## **Conclusions**

Si cette étude confirme les retombées positives du bénévolat pour les demandeurs d'emploi qui se tournent vers lui pour faire face à cet épisode de leur vie, elle débouche dans ses conclusions sur quelques recommandations concernant les conditions à respecter vis-à-vis des intéressés.

La première, consiste à ne pas oublier, malgré la réalité des bénéfices procurés, que c'est bien souvent faute d'emploi ou du fait des dysfonctionnements du marché du travail, que les demandeurs d'emploi recourent à cette stratégie. Elle délivre donc des messages, sans aucun doute intéressants à recevoir et à décrypter par les pouvoirs publics compte tenu du nombre non négligeable et croissant de demandeurs d'emploi qui l'adoptent.

La compréhension de ce phénomène n'exonère pas d'une écoute individuelle, nécessaire elle aussi et qui reviendrait plutôt aux associations. Elle suppose que ces dernières admettent la diversification des formes d'engagements et qu'elles aménagent, les conditions d'accueil pour leur permettre d'aborder, s'ils le souhaitent, de manière plus transparente et assumée, leurs éventuelles attentes en la matière.

Cette clarification aurait aussi le mérite d'assainir les relations entre associations et bénévoles, parfois parasitées par des stratégies inavouées, car moins nobles au regard d'une tradition philanthropique qui tombe pourtant un peu en désuétude si l'on admet les réalités sociologiques d'aujourd'hui. Les associations y gagneraient sans doute en compétences, voire en fidélisation de cet engagement ; mieux consenti et utilisé, il s'avère plus propice à leur développement. Rappelons-le, les bénévoles interrogés et qui ont retrouvé un emploi ont renforcé ou acquis une vocation bénévole voire militante à travers cette expérience.

La seconde c'est de ne pas en dénaturer ce qui en constitue la sève ; la liberté de l'engagement qui leur procure, de fait une position d'alter ego dans une relation où c'est l'association qui a besoin d'eux ; ils ne

viennent pas chercher une aide conçue « pour eux », pléthorique par ailleurs. Au contraire, ils viennent parfois s'en échapper un peu pour exister autrement qu'en tant qu' « objet de soin » dans un environnement qui n'a de cesse de vouloir les rendre plus conformes à la normalité du travail malgré que les réalités sur lesquelles elle repose ne cessent de s'effriter.

Au fond, ce que suggèrent les bénévoles, c'est que la meilleure manière pour les associations de les aider réside dans la qualité de ce qu'elles déploient pour développer « avec eux » leur propre projet : c'est dans cet élan qu'ils nourrissent leur démarche personnelle.

Outre le renforcement psychoaffectif précédemment décrit mais sur lequel il faut se garder de focaliser toute l'attention, ils y gagnent parfois la possibilité d'accomplir précisément une trajectoire plus atypique, dans laquelle ils affirment, révèlent, découvrent, construisent ou reconstruisent leur identité et par là même leur singularité ; Sortir des sentiers battus conduit curieusement à d'autres opportunités, plus diverses, mieux ciblées, plus ouvertes aux profils « hors normes » et qui deviennent, à l'opposé de l'insuffisance qui leur est le plus souvent renvoyée, un moyen de faire la différence dans un marché de l'emploi de plus en plus impersonnel, concurrentiel et stéréotypé.

Ils invitent donc les associations à se professionnaliser à travers eux.

Car c'est en contribuant à un cercle productif de bien social qu'ils capitalisent aussi plus de compétences, plus de reconnaissances, plus de valeurs aux yeux du marché du travail. Et pour les associations c'est en optimisant la solvabilité de leur action, en développant leurs partenariats, en accroissant leur crédibilité et leur poids dans l'environnement économique et politique, qu'elles les associent à un cercle vertueux et leur ouvrent des voies de passage vers d'autres cercles économiques.

Ils en appellent néanmoins à leur solidarité, pour qu'elles adoptent des réflexes partenariaux à leur égard, et valorisent leur contribution auprès de leurs réseaux pour faciliter leurs démarches de recherche d'emploi.

Ils en appellent à elles pour qu'elles portent leur parole auprès des pouvoirs publics face auxquels ils sont doublement en position de ne rien pouvoir demander, de par leur statut de chômeur et de bénévole, pour accéder à plus de droit, de reconnaissance et de sécurité notamment pour ceux qui restent durablement exclus du marché de l'emploi.

Enfin, ils en appellent à la vigilance générale pour que nul ne se contente de ce « halo affectif » : le bénévolat ne doit pas se substituer au travail mais peut être un facteur de développement d'un secteur associatif qui dispose vraisemblablement de marges de progrès. Ils espèrent donc que les associations s'emploient à les optimiser.

La problématique du retour à l'emploi des bénévoles en recherche d'emploi mérite donc d'être envisagée dans une perspective plus élargie de développement du secteur associatif qui ne peut être assuré par une seule approche technique mais doit être l'objet d'un faisceau d'expertises et de volontés.

## Pistes de développement

### **Inclure la problématique des bénévoles chercheurs d'emploi à l'observation du bénévolat dans le mouvement associatif :**

En premier lieu il est nécessaire d'affiner la connaissance sur le sujet du bénévolat des demandeurs d'emploi. Cela suppose que les associations s'impliquent dans le recueil et la réflexion sur la logistique informatique à prévoir. Notamment en affinant la réalité des situations (recherche d'emploi active ou non) et des demandes à l'égard de la situation de chômage (Quelle stratégie sous-tend leur engagement : mise en œuvre de compétence ? validation ? confirmation d'un projet ? reconversion ?...)

Cependant, Il s'agit de dégager des indicateurs qui reflètent la réalité vécue par les bénévoles, échappent à une lecture institutionnelle de ce public et garantissent une véritable déontologie dans sa pratique de recueil et de communication.

La conduite d'études pour approfondir les problématiques observées est également en bonne voie mais doit être poursuivie.

### **Le développement d'une ingénierie de gestion des ressources bénévoles :**

Dans le prolongement de l'observation, l'élaboration de méthodes, d'outils, la formalisation des pratiques de gestion des ressources bénévoles sont à poursuivre. Recueillir, expérimenter, évaluer, formaliser et diffuser les bonnes pratiques, par la voie de publications, de séminaires, de conférences, de formation intra associations ou dans le cadre de la formation initiale, continue et professionnelle...

### **La production théorique et interdisciplinaire :**

Il est nécessaire d'associer des experts d'horizons différents (théoriciens, professionnels) capables de produire de la connaissance sur le sujet du développement et de la professionnalisation du secteur associatif. En veillant à la pluridisciplinarité des approches (sociologique, économique, psychologique, juridique, pédagogique, politique...) et des outils développés, notamment dans l'optique d'accompagner « l'hybridation » entre le secteur marchand et le secteur associatif qui apparaît, pour les bénévoles eux-mêmes comme une voie insuffisamment explorée et en butte à des résistances qui freinent leurs possibilités de rebondir.

### **La promotion du secteur non profit et le développement des partenariats avec le secteur marchand... :**

Le développement associatif est un espoir pour bons nombres d'actifs qui envisagent de s'y reconvertir. Il l'est aussi pour les entreprises, qui ont atteint les limites d'une économie marchande peu soucieuse d'éthique sociale et environnementale ou pour des associations qui peinent à survivre faute de moyens et d'approche économique de leur développement. Ces transferts de compétences profitent aux deux secteurs chacun étant confronté à son propre appauvrissement.

Notamment la question de la solvabilité des activités et du développement du salariat gagnerait à être posée dans cette coopération entre secteur marchand et associatif.

Les passerelles entre ces deux univers se font également de plus en plus volontiers par le recours au mécénat de compétences qui est une autre voie de développement et de côtoiement entre ces deux univers.

### **...Ancrés à l'échelle des territoires :**

L'échelle des « Pays » serait un périmètre pertinent en terme de légitimité et de taille opérationnelle pour structurer des réseaux d'expertises et de rapprochement entre secteurs marchand et non marchand.

Chartes de Pays, conseils de développement économique, peuvent contribuer à lier des partenariats et des cercles économiques vertueux et cohérents qui intègrent des associations particulièrement dynamiques ou emblématiques pour le territoire auprès d'entreprises.

La pratique du développement des politiques territorialisées démontre que leur efficacité repose sur des approches ouvertes qui associent vie culturelle, citoyenneté et société civile comme facteur d'attractivité des territoires en complémentarité des questions relatives au développement économique des territoires. Les alliances entre secteurs marchand et non marchand ont donc un avenir certain.

De plus, en incluant la vie associative au projet de développement des territoires les collectivités territoriales gagneraient en lisibilité de leur politique de subvention et favoriseraient des logiques de cofinancement de projet plutôt que de s'inscrire dans des logiques de tirage sans plus de visibilité.



### **Le renforcement de l'intermédiation active <sup>12</sup> :**

La gestion des compétences, demandée par les bénévoles eux-mêmes, nécessite également une gestion propre que les associations n'ont pas tous les moyens de mettre en place. En outre, la profusion d'associations et la diversité de l'offre bénévole découragent les bonnes volontés si elles ne trouvent pas facilement preneur.

Cela justifie d'introduire une dimension active à un rapprochement entre l'offre et la demande qui ne s'opère plus aujourd'hui par simple rapprochement physique d'une cause et d'une bonne volonté.

Elle gagne à être organisée par territoire, à structurer des réseaux d'associations, en améliorant la lisibilité sur l'offre et la demande et rendre plus efficace la rencontre entre profils et missions qui apparaît aujourd'hui comme l'une des solutions pour pallier la pénurie de bénévoles.

### **La professionnalisation des dirigeants de demain :**

Cette préoccupation nécessite un travail d'anticipation de la part des associations pour préparer les compétences devenues indispensables à leur nécessaire professionnalisation. La poly compétence que requiert l'exercice des responsabilités et la vocation singulière d'utilité sociale du secteur non profit, légitiment le développement de formations propres à ce secteur qui n'a pas encore atteint son réel potentiel de développement.

Parmi bien d'autres thématiques, la gestion des ressources bénévoles porte des enjeux importants. La prise de conscience de son intérêt est en marche mais encore trop souvent l'apanage d'organisations déjà structurées en la matière et qui ont compris les enjeux de l'harmonisation des pratiques et donc de la bonne gestion des ressources humaines, entre le niveau central et l'échelon local dans l'intérêt même d'un projet associatif.

La découverte de vocation repose également sur les moyens objectifs apportés à des responsables qui doivent endosser des responsabilités prenantes et pénalement conséquentes. Les attentes à l'égard des pouvoirs publics, en matière de rémunération et de disponibilités (congés) des dirigeants sont encore d'actualité.

Celles de proposer systématiquement une formation aux responsabilités de dirigeant associatif, financée par le biais des OPCA, des fonds nationaux ou régionaux de formation le sont également.

### **Le rôle de l'Etat :**

La Conférence Nationale de la vie associative a mis en exergue un certain nombre de propositions pour le développement du secteur associatif en général et en particulier du bénévolat, reprises pour certaines dans les mesures du gouvernement.

La part du politique est en la matière le pendant incontournable au développement d'une expertise sur le sujet pour gagner le pari de l'essor du secteur associatif.

---

<sup>12</sup> Source : France Bénévolat

Sexe	Age	Situation au moment du bénévolat	domaine	Bénévolat consécutif au chômage ?	Situation actuelle
F	20 à 30	Jeune diplômée bac + 5	Commerce marketing	oui	Retravail
F	20 à 30	Jeune diplômée	graphiste	oui	Recherche d'emploi passive
F	30 à 40	Départ de l'étranger	Salariée ONG	oui	Abandon des recherches
F	30 à 40	Cessation d'activité gérance	Se reconvertir dans l'insertion	oui	En formation à distance
F	30 à 40	Fin de contrat	commercial	oui	Fin de droits
H	30 à 40	RMI, sans emploi depuis plus de 10 ans	Sanitaire et social	Autre et oui	Démarches en cours
F	40 à 50	Sans emploi depuis 15 ans	GRH	Oui	Retravail
F	40 à 50	licenciement	communication	oui	Démarches en cours
H	40 à 50	licenciement	Responsable financier	oui	retravail
H	40 à 50	Fin de contrat	Se reconvertir dans l'insertion	oui	Recherche passive ASS
H	40 à 50	licenciement	cadre	Déjà bénévole mais renforcement	retravail
F	50 à 60	Départ volontaire	Cadre gestion RH	oui	Recherche en cours
F	50 à 60	Licenciée éco	Responsable commerciale secteur banque	oui	Dispense RE *
H	50 à 60	Licencié DV	Cadre financier secteur banque	oui	Dispense RE
H	50 à 60	licenciement	enseignement	Déjà bénévole	Dispense RE
H	+ 60	Licenciement	juriste	oui	Dispense RE

\* Les dispenses de recherche d'emploi ont été prononcées après l'engagement bénévole.