



## **Adhérents et bénévoles : proximités et différences. Conditions d'implication respective.**

Synthèse d'un travail d'une étude/enquête mené par Zoé de Melo, stagiaire post-master Sciences-Po Paris, sous la direction de Dominique Thierry, à l'initiative de la Commission Inter Associative de France Bénévolat.

# Sommaire

## Introduction

Etudier les dispositifs d'implication des adhérents et des bénévoles  
L'enjeu de l'implication pour le Projet Associatif

## I. Bénévoles, adhérents: qui sont-ils ?

### A) Les adhérents-bénévoles, une garantie d'implication des personnes?

- 1) Pas de bénévolat sans adhésion
- 2) Ni bénévole, ni adhérent
- 3) Un nombre fixe d'adhérents

### B) L'adhésion de tous les types de participants, des bénévoles aux bénéficiaires : un moyen de faire Société ?

- 1) La concrétisation d'une communauté d'acteurs de l'association
- 2) Des risques pour l'implication ?

### C) Séparation du bénévolat et de l'adhésion : une répartition des rôles?

- 1) Don de temps, don d'argent
- 2) Participation aux activités, participation à la gouvernance

## II. Les leviers de l'implication

### A) Susciter l'investissement

- 1) Les modes d'intégration
- 2) Diversité des modes d'implication

### B) La valorisation, clé de l'implication

- 1) Reconnaissance et progrès par les autres
- 2) L'identité de l'association

## III. Des évolutions communes

### A) L'ère de la professionnalisation

- 1) Formation au Projet Associatif, formation à la mission
- 2) Performance et bénévolat

### B) Des politiques de bénévolat pour tous

- 1) Des réflexions sur le bénévolat
- 2) L'homogénéisation des pratiques, préoccupation générale

### C) Définir, créer, distinguer les missions : un besoin pour tous

- 1) Eviter la perte de ressources bénévoles
- 2) Une occasion pour créer de nouveaux rapports

## Conclusion : Quels sens pour l'adhésion ?

## ANNEXES

# Introduction

## Etudier les dispositifs d'implication des adhérents et des bénévoles

### Objectifs et méthode

Cette étude s'inscrit dans un cycle de réflexions sur le bénévolat associatif. Il s'agit d'observer de quelles façons adhérents et bénévoles sont amenés à s'impliquer dans leur association. L'implication ici renvoie non seulement à la participation aux activités quotidiennes d'une association mais aussi à la vie associative dans son aspect informel, humain aussi bien que dans sa composante institutionnelle.

Elle fait suite à des échanges importants qui ont lieu au sein de la Commission Inter Associative de France Bénévolat (CIA) sur 2011 et 2012. Tant la CIA que le Comité des Etudes de France Bénévolat ont jugé essentiel que ces échanges soient prolongés par une enquête qualitative.

Le travail d'enquête a été mené par Zoé de Melo, diplômée de Sciences-Po Paris, dans le cadre d'un stage<sup>1</sup>, sur la base d'un questionnaire élaboré de façon précise au préalable, lui-même largement validé par la plupart des membres de la CIA. Chaque interview a fait l'objet d'une monographie spécifique, validée ou corrigée par l'association concernée, mais non diffusable.

L'une des difficultés de l'exercice, mis à part la nécessité de trouver des lignes transversales d'analyse à partir d'un large échantillon d'associations opérant dans des univers différents, a été de se mettre à la place du bénévole et de l'adhérent pour comprendre les raisons qui façonnent leurs rôles respectifs dans leur association.

### Présentation de l'échantillon de 30 associations <sup>2</sup>

La plupart des interrogés sont des représentants du siège national ou fédéral : des chargés de mission bénévolat ou vie associative, responsables de formation, secrétaires généraux, présidents, etc. Pour les cas d'associations nationales, de mouvements d'associations et de fédérations, le recensement des pratiques a parfois été difficile ou partiel en raison de l'hétérogénéité des pratiques à l'intérieur des réseaux et/ou d'une remontée insuffisante des informations les concernant.

N'ayant pas pu rencontrer les personnes siégeant habituellement à la Commission Inter Associative pour l'APF et les Petits Frères des Pauvres, les entretiens sont été réalisés avec des salariés de la délégation de l'APF Paris et de la Fraternité Ouest des Petits Frères. Ces entretiens ne sont donc pas valables pour les associations dans leur ensemble, mais ont l'avantage d'être plus proches du terrain et de donner un point de vue de la base sur le siège.

---

<sup>1</sup> En Juillet/Août 2012

<sup>2</sup> La liste exhaustive est présentée en annexe

Six associations n'appartenant pas à la Commission Inter Associative de France Bénévolat (CIA), mais ayant été en contact avec France Bénévolat National ou France Bénévolat Paris, ont également été sélectionnées pour l'étude dans un souci de représentativité du paysage associatif français. Il s'agit de l'association culturelle de proximité MIFA (anciennement Macaq), d'ALMA qui est une association dédiée à la téléphonie sociale pour les cas de maltraitance des personnes âgées et/ou handicapées, d'Actenses choisie pour son approche plus anglo-saxonne du bénévolat, d'une association sportive d'Ile-de-France, qui a souhaité rester anonyme, et de Solidarités Nouvelles pour le Logement (Paris).

L'essentiel des entretiens ont été réalisés « de visu, » deux ont été faits par téléphone : ceux de l'Unafam et d'ALMA.

### **Démarche proposée**

Dans ce texte d'analyse et de synthèse, nous montrerons, dans un premier temps, les oppositions marquantes entre associations, illustrant ainsi la diversité des définitions et pratiques. Ce travail préalable nous amènera à observer que la variété n'est pas qu'une affaire de cadres et qu'une même définition peut renvoyer à des réalités bien différentes, selon les choix historiques de l'association, ses activités et le profil de ses bénévoles.

En dépit de la diversité des cas traités, cette étude confirme l'hypothèse selon laquelle les questions soulevées sont transversales dans le secteur associatif. Les associations rencontrées ne nous ont pas attendues pour s'interroger sur ce sujet. Ce dernier est même au cœur de l'évolution de certaines, ce qui donne toute sa pertinence au questionnement initié par la CIA.

## **L'enjeu de l'implication pour le Projet Associatif**

### **Comment définir l'implication ?**

La thématique de l'implication a plusieurs dimensions. Elle concerne bien sûr les définitions statutaires, mais surtout les incitations plus ou moins fortes créées pour accroître l'implication des adhérents et bénévoles, non seulement dans leurs activités, mais aussi dans la définition du Projet Associatif et des projets qui en découlent. Nous tenterons d'identifier les porteurs du Projet Associatif pour chaque association, c'est-à-dire qui est force de proposition, qui a un pouvoir décisionnel.

### **Questionnement de départ**

Le constat à l'origine de cette étude est le suivant : adhésion et implication ne vont pas toujours de pair, alors que l'adhésion suggère un engagement en faveur de, une participation active à la réalisation d'un Projet Associatif. Aujourd'hui, la participation des bénévoles semble plus évidente que celle des adhérents, alors qu'un grand nombre de bénévoles ne sont pas adhérents et n'ont aucun lien officiel avec leur association. En revanche adhésion

et cotisation sont souvent indissociées. On peut donc se demander comment les adhérents s'impliquent, s'ils souhaitent le faire, si les associations elles-mêmes le souhaitent.

L'évolution du lexique et des pratiques associatives aurait amené à distinguer deux types d'adhésion : d'une part une adhésion morale, de celui qui agit par conviction, il s'agit du bénévole ; d'autre part une adhésion plus faible, formelle, qui relève plus de la sympathie, **qui serait paradoxalement celle de l'adhérent**. Ce schéma est certes celui qui suscite le plus de réflexions, mais il est loin d'être le seul.

### **L'implication prend des formes diverses**

Il y a plusieurs façon de s'impliquer : apporter un soutien moral, financer, connaître et contribuer à la réalisation de projets, jouer un rôle dans la gouvernance, etc. Il est tentant de parler de degrés d'implication. S'il y a vraisemblablement plusieurs types de bénévoles et d'adhérents, est-il souhaitable de faire des distinctions entre eux au sein d'une même association, en fonction de leur implication? Sur un plan éthique ces différenciations s'écartent de l'éthique du bénévolat associatif.

Par définition, le bénévole est libre de l'investissement horaire et humain qu'il offre ; mais dans le cadre d'une association dans quelle mesure décide-t-il de son degré d'implication, de la façon dont il s'implique ? Est-il facile pour lui de s'impliquer plus ou il y a-t-il des obstacles ? Voici le type de questions sur lesquelles nous nous pencherons.

### **Qui porte le Projet Associatif ?**

Telle est la question centrale qu'il convient de se poser : « **parmi les acteurs qui animent l'association : salariés, bénévoles, bénéficiaires, financeurs, qui sont ceux qui œuvrent pour la réalisation de son Projet ?** » Bien entendu, la réponse n'est pas simple et la plupart du temps ce n'est pas un seul type d'acteurs qui bénéficie de tous les pouvoirs décisionnels. De plus la question ne se pose pas de la même façon dans les associations selon leur organisation interne et leur Projet. Un Projet Associatif est en effet plus ou moins circonscrit, plus ou moins évolutif.

Le bénévolat est devenu moins idéologique qu'il ne l'a été. Les nouvelles formes de bénévolat, dont cette étude fournit de multiples exemples, ont vraisemblablement eu des conséquences sur l'adhésion. Dans ce contexte nous nous demanderons en quoi ces transformations du monde associatif affectent l'adhésion et quels sont les moyens envisageables pour accorder davantage adhésion et implication.

# I. Bénévoles, adhérents: qui sont-ils ?

Les définitions des termes « bénévole, bénévolat, adhérent et adhésion » ne sont pas floues, mais ceci n'empêche pas que les mots renvoient à des réalités différentes. La distinction majeure entre adhésion et bénévolat est que la première est définie par un cadre juridique, alors que le bénévolat est par définition totalement libre de tout statut. Le bénévole est celui qui donne de son temps sans y être contraint et sans rémunération. L'adhérent est celui qui donne son accord. L'adhésion est un contrat, si squelettique soit-il, tandis que toute charte ou convention d'une activité bénévole n'a de valeur que celle que le bénévole veut bien lui donner. L'adhésion peut avoir un sens assez passif, être rapprochée de l'affiliation, voire de l'inscription. Dans le cadre de cette étude nous retiendrons la définition plus forte qui en fait une « **approbation réfléchie** ».

Si le terme de bénévole est surtout employé dans le contexte associatif, celui d'adhérent s'applique à plusieurs types d'organisations, notamment marchandes. L'adhésion peut prendre plusieurs formes. Elle peut être morale, de l'ordre de l'opinion, mais aussi désigner un contrat avec une organisation, qui implique un lien financier avec une institution. Le mot bénévole n'a généralement plus la connotation péjorative qu'il a pu avoir, et le terme tend à perdre sa dimension sacrificielle. A l'inverse, le terme d'adhérent s'est quelque peu vidé de son sens, étant utilisé indifféremment pour les partis politiques, les associations et les sociétés à but lucratif.

Parmi l'échantillon d'associations rencontrées la grande majorité emploie ces termes, mais ceux-ci renvoient à des actions et à des engagements tout à fait différents. Certaines associations ont conscience de cette diversité, d'autres moins. Il ne faut pas sous-estimer le poids de l'histoire dans les pratiques actuelles des associations : les missions qu'elles accomplissent, l'attractivité qui les a caractérisées, leurs besoins financiers, leurs relations avec les pouvoirs publics, etc. Par exemple les activités liées au secteur médical vont être nécessairement plus encadrées à l'intérieur de l'association et aussi par des agents extérieurs. L'identité plus ou moins forte de l'association est aussi un facteur explicatif puissant, ainsi que sa coloration plus ou moins politique. Si certaines ont une identité fixe que les adhérents et les bénévoles doivent adopter, d'autres ont fait le choix d'une grande ouverture au public ce qui aboutit à la présence de visions différentes à l'intérieur d'une même association.

C'est la relation triangulaire entre bénévolat, adhésion et association qui nous intéresse ici. Il s'agit d'interroger le(s) sens de l'implication en fonction des situations : lorsque le bénévole est adhérent, lorsqu'il peut l'être, lorsqu'il ne l'est pas. Dans une même association plusieurs cas de figure coexistent généralement, avec des proportions différentes en termes de chiffres. Nous nous attacherons dans cette première partie à exposer la diversité observée à travers notre échantillon et à poser une première série de questions sur ce qu'elles induisent pour l'implication.

## **A) Les adhérents-bénévoles, une garantie d'implication des personnes?**

Certaines associations demandent à tous leurs bénévoles d'adhérer formellement. L'engagement initial demandé au bénévole dans ces cas est plus exigeant et plus solennel. Un bénévole potentiel se renseignera probablement plus sur sa future association que si on ne lui demandait pas d'adhérer. Imposer l'adhésion soulève une question éthique au regard de la définition du bénévolat, libre de toute contrainte et de tout statut. Si l'adhésion obligatoire est une méthode possible pour s'assurer d'avoir des bénévoles au fait du Projet Associatif, d'autres méthodes pour inciter à l'implication existent.

### **1) Pas de bénévolat sans adhésion**

L'adhésion quasi-obligatoire est motivée différemment selon les cas. Elle peut formaliser l'appartenance au groupe, entériner un engagement militant, ou bien permettre d'encadrer des actions sensibles comme les interventions auprès de malades.

La Croix-Rouge Française illustre très bien la volonté d'impliquer ses bénévoles non seulement par leur participation à une activité mais aussi par l'adhésion. A la fin des années 1990 elle a changé radicalement de modèle, en effet alors que les sphères de l'adhésion et du bénévolat y étaient séparées, depuis le bénévolat est conçu comme une porte d'entrée vers l'adhésion. Ce couplage entre bénévolat et adhésion a renforcé l'identité associative. L'adhésion est devenue une composante essentielle de l'engagement, écartant probablement les profils de bénévoles plus volatils.

L'obligation d'adhésion caractérise logiquement les associations militantes. Adhérer signifie alors rejoindre une communauté d'acteurs réunis autour d'un combat, et dissocier activité bénévole, adhésion formelle et participation à la gouvernance n'est pas envisageable. Ce fut historiquement le cas de l'association Solidarité Enfants Sida engagée dans l'aide aux personnes séropositives et la lutte contre les discriminations dont elles sont victimes. Dans ce cas aussi, adhésion et bénévolat sont inextricables et cumuler les deux est la seule façon de participer.

Si l'adhésion imposée aux bénévoles est le gage d'un réel engagement celui-ci est variable selon les individus. Ainsi, l'association de retraités AGIR abcd demande à ses bénévoles de devenir adhérents en même temps qu'ils prennent des missions dans les différents domaines d'intervention de l'Association. Il s'agit alors de participer au financement de l'association en payant une cotisation, de rejoindre officiellement la communauté des bénévoles. Toutefois un bénévole choisit de consacrer plus ou moins de temps à son association.

On peut aussi penser aux équipières de La Fédération des Equipes Saint Vincent. Les équipières sont les bénévoles des associations de la Fédération qui a une identité à la fois catholique et féminine. Elles sont fortement incitées à adhérer et sont majoritairement adhérentes et cotisantes. L'indissociabilité de l'adhésion et du bénévolat est justifiée par l'éthique du collectif qui caractérise l'association. L'adhésion est mise en avant par le siège au motif qu'elle permet l'accès à un pouvoir d'expression et de décision et prouve l'attachement au Projet Associatif.

## 2) Ni bénévole, ni adhérent

Les associations n'utilisent pas toujours les termes d'adhérent et de bénévole, mais des appellations particulières liées à leur activité et à leur identité. Ainsi, la Société Nationale du Sauvetage en Mer (SNSM) désigne ses bénévoles par le terme de « membres actifs », dont l'essentiel est composé de sauveteurs opérationnels. Un sauveteur en mer opérationnel est disponible en permanence, ce qui implique qu'il doit d'être formé pour sauver et s'entraîne régulièrement. Remarquons que si l'adhésion d'un sauveteur à sa mission associative est une évidence, elle ne s'accompagne pas pour autant d'une cotisation. Un organe consultatif a été mis en place en 2011 pour faire remonter leur parole.

En raison des nécessités d'encadrement de l'activité à risque dans laquelle s'engagent les bénévoles sauveteurs en mer, seuls les cadres bénévoles des entités locales de l'association sont désignés par le Président National, ils disposent d'un mandat écrit pour une durée limitée.

De manière indirecte, les bénévoles SNSM, appelés membres actifs, sont impliqués dans la gouvernance de l'association par divers moyens, commission consultative des bénévoles, commission formation, commission communication (il y en a une dizaine au total) etc. En outre, ils peuvent poser leur candidature au Conseil d'administration, dont le renouvellement des membres élus se fait par tiers. Leur participation et leur implication ont grandement évolué ces dernières années dans le sens d'une plus grande contribution aux travaux en amont de la gouvernance. Par ailleurs, les donateurs sont représentés à l'AG par un comité des donateurs, dont le fonctionnement est défini par une charte approuvée par le Conseil d'administration et dont le rôle se décline en trois éléments principaux :

- informer les donateurs qui auraient des questions sur les activités de l'association et sur l'emploi des fonds issus de la générosité publique.
- remonter les questions des donateurs à la direction de l'association afin que notre système de compte rendu aux donateurs s'améliore.
- aider la direction de la SNSM, en tant que membre associé, à mieux connaître les donateurs pour mieux les cibler.

À la SNSM, l'emploi du terme adhésion paraît ambigu, car il ne permet pas de distinguer ceux qui s'engagent physiquement dans les missions associatives des simples donateurs ou bienfaiteurs, appelés membres associés, qui s'engagent financièrement et adhèrent moralement au projet associatif en raison des valeurs, des missions, des visions de son évolution et du modèle économique que véhicule l'association. C'est effectivement un engagement important et précieux, mais il est d'une nature fondamentalement différente de celui des bénévoles sauveteurs en mer qui donnent de leur temps, peuvent être appelés à tout moment et participent à des missions non sans risques.

Autre exemple tout à fait différent, mais qui rentre dans cette catégorie, celui des « collecteurs-animateurs » du Secours Populaire. En raison de son projet d'éducation populaire et de sa philosophie d'ouverture à tous les publics, le Secours Populaire considère tous ses bénévoles comme des membres du mouvement associatif, quel que soit le temps qu'ils consacrent à leur bénévolat, la régularité de leur activité et le niveau de responsabilités qu'ils exercent. Il n'y a pas de cotisation et tous les membres peuvent participer aux décisions locales par le biais des conseils départementaux.



### **3) Un nombre fixe d'adhérents**

A l'opposé des associations qui imposent d'adhérer à leurs bénévoles, d'autres ne permettent pas de le faire. Par exemple, les adhérents du Secours Catholique sont les 21 membres de son Conseil d'administration. Un nombre restreint de bénévoles participe à la gouvernance associative via l'Assemblée Générale (constituée de 197 membres dont tous ne sont pas bénévoles) qui compte des présidents, vice-présidents et trésoriers. De même, à l'Ordre de Malte France, le contingent de 550 membres de l'Assemblée Générale bouge peu, les bénévoles déclarent leur adhésion morale, signent un engagement mais ne s'impliquent pas au-delà de l'activité à laquelle ils participent.

Le Secours Catholique et l'Ordre de Malte sont deux associations anciennes, cependant bien d'autres associations sont concernées par un nombre réduit d'adhérents et qui n'a pas vocation à changer. Ainsi l'association Actenses créée en 2006 propose un type de bénévolat sans adhésion ni implication dans l'activité associative elle-même : le parrainage de lycéens. Les décideurs d'Actenses sont la quinzaine de membres de son Conseil d'Administration.

## **B) L'adhésion de tous les types de participants, des bénévoles aux bénéficiaires : un moyen de faire Société ?**

De prime abord le principe de faire adhérer bénévoles et bénéficiaires est tout à fait convaincant. En effet il apparaît comme une solution pour inclure tous les participants à la vie de l'association quel que soit leur rôle. C'est une façon d'amener l'ensemble des acteurs à s'approprier le projet, y compris ceux que l'on aurait pu considérer comme passifs. Le bénévolat n'est alors plus la principale porte d'entrée dans l'association. Ce choix a aussi ses inconvénients, notamment quand une partie des adhérents ne comprend pas ce qu'est l'adhésion. Il peut aboutir à une absence d'implication, à des comportements de consommation.

### **1) La concrétisation d'une communauté d'acteurs de l'association**

A la Coopération Féminine, les bénéficiaires doivent demander l'adhésion par une lettre et s'engager moralement dans l'association. L'ensemble des membres est réuni autour du projet social de cette association, de la communauté juive. Cependant rares sont les adhérents qui, venus à l'association pour accéder à une activité comme le jardin d'enfants, développent un sentiment d'appartenance équivalent à celui des bénévoles-adhérentes qui animent les activités.

Les associations du mouvement Solidarités Nouvelles pour le Logement font de leurs bénévoles et de leurs bénéficiaires, qui sont des locataires de logements sociaux gérés par les associations, des adhérents. Les associations sont organisées en groupes locaux de bénévoles qui font le choix de devenir adhérents à l'association ou non. Les bénéficiaires, logés 3 à 4 ans en moyenne par l'association, deviennent adhérents en signant leur bail. Le

défi des salariés et des bénévoles d'une association SNL est alors de susciter un intérêt pour la vie associative de leur part. Un travail pédagogique et d'encouragement d'initiatives bénévoles est à faire. Les bénéficiaires qui participent à la vie de l'association sont peu nombreux, cependant certains le font et sont des exemples de réussite du Projet Associatif de réinsertion.

## **2) Des risques pour l'implication ?**

Faire adhérer toutes les personnes en relation avec une association entraîne inévitablement des incompréhensions de la part d'une partie des adhérents vis-à-vis du Projet Associatif et des modes et degrés d'implication différentes. Le cas des associations sportives est le plus évident, puisque leurs adhérents sont avant tout des consommateurs d'infrastructures. Les adhérents d'un club ne comprennent pas tous les spécificités du cadre associatif. Ils viennent au départ pour une activité de loisir, pas pour participer à un projet collectif d'intérêt général. L'enjeu est de conférer un sens à leur acte d'adhésion par un travail pédagogique et par la valorisation de l'implication des bénévoles adhérents. Les associations sportives interrogées réfléchissent d'ailleurs à de telles incitations.

Si des associations évoquées précédemment veulent garantir l'assimilation du Projet Associatif par chaque nouveau bénévole ou adhérent, d'autres intègrent de nouvelles personnes et ensuite s'efforcent de leur faire comprendre le Projet Associatif et de prendre part à sa réalisation. Le cas de Vacances et Familles illustre bien cette philosophie. Les familles bénéficiaires des séjours organisés par l'association adhèrent et cotisent systématiquement. Si une partie d'entre eux ne comprend pas que la cotisation n'est pas un paiement pour leurs vacances, d'anciens bénéficiaires deviennent chaque année bénévoles, ils sont la preuve de la réussite du projet d'éducation populaire et d'insertion sociale par les vacances.

Solidarités Nouvelles pour le Logement et Vacances et Familles se différencient d'autres associations pour lesquelles le bénévolat est la principale porte d'entrée. Faire des bénéficiaires des adhérents atténue la dimension d'assistantat et ouvre une voie supplémentaire au vivre-ensemble. Les cas de bénéficiaires adhérents qui s'impliquent dans leur association sont certes rares, mais ils sont des symboles forts et les associations peuvent trouver des parades pour limiter les dérives. Ils peuvent par exemple distinguer entre membres actifs et membres passifs. Ainsi à la MIFA les participants à toute activité adhèrent ; sont considérés comme membres actifs ceux qui ont versé une cotisation d'au moins 5 euros et qui ont participé à au moins trois événements.

Les adhérents de l'Association des Paralysés de France sont en majorité des bénéficiaires, car ils sont aidés par des bénévoles dans leurs tâches quotidiennes, pour des activités sportives, culturelles, etc. Mais l'instrumentalisation de l'association pour ses services est limitée par le fait que les adhérents confèrent une légitimité politique à l'association qui travaille à l'amélioration de leurs conditions de vie. Les adhérents sont incités à participer à cette dimension politique par des débats, revendications, etc.

## **C) Séparation du bénévolat et de l'adhésion : une répartition des rôles?**

Dans plusieurs associations de l'échantillon des cas de bénévoles réfractaires à l'adhésion ou bien à la cotisation ont été évoqués. Par exemple à EGEE, association de seniors experts bénévoles, l'adhésion et la cotisation n'ont pas été imposées par le passé, aujourd'hui rendre l'adhésion des bénévoles obligatoire rencontre des résistances. Quant à Action Contre la Faim, elle souhaiterait que l'ensemble de ses 150 bénévoles adhère pour enrichir le débat sur le Projet et les actions de l'association, mais deux tiers d'entre eux ne le font pas. Si les groupes d'adhérents et de bénévoles se superposent rarement, leur séparation totale ne semble pas cohérente.

### **3) Don de temps, don d'argent**

L'argument selon lequel un bénévole donne déjà de son temps et, par principe, ne doit pas cotiser et donc souvent, ne pas adhérer, est récurrent. Ce principe de séparation entre don de temps et don pécuniaire justifie la séparation quasi-totale du bénévolat et de l'adhésion. Ainsi à la Ligue contre le Cancer et à l'Association Prévention Routière, qui ont respectivement 700 000 et 100 000 adhérents, pour 13 000 et 1500 bénévoles, les deux sphères sont séparées. Mais cet argument est assez peu convaincant étant donné le montant des cotisations d'une part, le relativement faible investissement supplémentaire demandé à un bénévole qui devient adhérent pour la plupart des associations.

D'autres raisons de refuser l'adhésion semblent plus éclairantes. Ainsi, si certains bénévoles refusent parfois d'adhérer, c'est juste qu'ils pensent donner assez de temps à l'association pour ne pas à devoir payer en plus. Cependant, ils sont parfois obligés de payer une cotisation afin d'être assurés lors des déplacements qu'ils effectuent dans le cadre de leur mission.

D'autres bénévoles peuvent être réfractaires à l'engagement dans une association très institutionnalisée et aux valeurs fortes. C'est une situation qui existe à la Croix-Rouge, même si ces cas sont rares ils montrent qu'en dépit d'une superposition apparente entre adhésion et bénévolat, ce sont toujours deux modes d'investissement à différencier.

### **2) Participation aux activités, participation à la gouvernance**

Au-delà de la question de la cotisation qui distingue adhérents et bénévoles, au-delà de la formalisation de l'adhésion et de l'absence de statut qui caractérise le bénévolat, on peut distinguer adhérents et bénévoles en fonction de la nature des tâches qu'ils accomplissent. La répartition des rôles se fait souvent selon un schéma où les bénévoles participent aux activités quotidiennes de l'association, souvent préexistantes à leur arrivée, sur le terrain. Quant aux adhérents, ils sont inclus plus ou moins directement dans le processus de définition du projet associatif, des orientations d'action, de décision. Cette distinction fonctionne dans le cas d'Action Contre la Faim, au sein de laquelle devenir adhérent est

lourd de sens et peu courant pour un bénévole qui décide de passer du soutien aux activités salariées à l'implication personnelle dans la gouvernance.

Cette dichotomie est rarement claire, certaines associations ont créé des statuts spécifiques, introduisant une continuité entre les deux statuts. On peut penser aux Petits Frères des Pauvres qui permettent aux bénévoles qui le souhaitent et qui ont au moins un an d'ancienneté de devenir « bénévoles associés » et de participer et voter à l'Assemblée Générale. Quant aux bénévoles de l'Association des Paralysés de France, ils peuvent devenir « bénévoles relais » et transmettre les revendications des adhérents, se faire élire en tant que représentant de l'association. La fonction de représentation de l'association au sein d'instances politiques est à relever puisqu'elle est un mode d'implication qui suppose une adhésion morale très forte au projet associatif.

Pour terminer, il y a deux fondations dans notre échantillon : la Fondation Claude Pompidou et Apprentis d'Auteuil. Par définition, les fondations n'ont pas d'adhérents, la question de l'implication des bénévoles dans les décisions est alors a priori exclue. Elle ne peut passer que par des consultations informelles. La Fondation Claude Pompidou envisage de créer une association pour ses bénévoles afin de leur donner les moyens de s'exprimer collectivement.

### **III. Les leviers de l'implication**

Dans cette deuxième partie nous nous intéresserons aux méthodes qu'emploient les associations pour inclure plus ou moins les bénévoles et les adhérents dans leur fonctionnement quotidien et dans leurs processus décisionnels. Si elles peuvent imposer quelques contraintes aux bénévoles, pour l'essentiel les associations doivent se montrer ouvertes et les inciter à s'impliquer. C'est pourquoi nous identifierons aussi les raisons qui invitent un bénévole ou un adhérent à s'investir.

L'éventail des modes d'implication est très large pour un bénévole, du bénévolat « coup de pouce » au bénévolat « pilier ». L'implication ne dépend pas seulement de la volonté du bénévole mais aussi de la nature de l'association. Il y a une large proportion d'associations qui sont presque entièrement bénévoles, on peut penser au réseau de France Bénévolat ou à l'Unafam, dont les délégations reposent sur les bénévoles-adhérents. D'autres associations n'ont pas le même rapport au bénévolat, le conçoivent plus comme un bonus qui apporte une valeur ajoutée à leur action sans pour autant être nécessaire à leur survie. C'est le cas à Action Contre la Faim et Apprentis d'Auteuil, même s'il y a une volonté actuelle de développer une politique de bénévolat.

Avant de détailler les dispositifs d'implication et leur plus ou moins grande réussite, remarquons que la démarche de la part de l'association pour informer, former et inclure ses bénévoles et adhérents n'est pas aussi évidente qu'elle le paraît aujourd'hui. En effet pourquoi ne pas considérer qu'une personne souhaitant rejoindre une association est responsable de son choix et le fait en toute connaissance de cause ? Selon cette considération, bénévoles et adhérents seraient tous au fait de ce qui se passe dans leur association. Cependant si cette hypothèse a pu ou peut se vérifier dans de petites structures homogènes, elle est généralement fautive et tend à le devenir de plus en plus en raison de l'augmentation du nombre de personnes concernées et de l'évolution de leur profil.

#### **A) Susciter l'investissement**

La volatilité des bénévoles est un problème souvent évoqué par les associations. Elles ont donc tout intérêt à s'interroger sur les raisons qui les motivent. Un rapport de négociation se construit entre l'association et ses bénévoles et un juste équilibre doit être trouvé entre professionnalisation et libre engagement. L'attention portée à l'accueil et à la formation des bénévoles a redoublé ces dernières années. Rares sont les associations qui n'ont pas de livret d'accueil contenant charte, présentation historique et des missions,... Cependant même si ces outils existent leur utilisation est variable et souvent insondable pour les associations aux réseaux denses. La même observation est valable pour les bonnes pratiques prônées par des documents internes diffusés aux responsables du bénévolat. Ce sont bien entendu les pratiques qui nous intéressent ici, ainsi que les raisons pour lesquelles certains outils mis en place ne sont pas utilisés. Nous évoquerons peu les modalités du recrutement, l'étude portant sur la vie interne des associations et de la gestion de leur richesse humaine.

## 1) Les modes d'intégration

L'intégration d'un bénévole est plus ou moins longue et balisée. Idéalement elle est une *« une période qui, pouvant s'étendre sur trois à six mois, permet au nouveau bénévole d'assimiler et de s'approprier les valeurs, le fonctionnement et le Projet de l'association. »* (« *Les bénévoles et l'association* » (P.59), Dominique Thierry, Territoriales Edition 2010). Des valeurs fortes sont souvent un élément incitatif, mais pour agir dans le cadre de l'association il faut aussi connaître les rouages de l'organisation, rencontrer ses dirigeants, se voir éventuellement proposer une formation à l'exercice de sa mission et à la gestion associative.

Un processus progressif, qui s'assure de la bonne compréhension de l'association et de la mission par le bénévole, est non seulement bénéfique pour le bénévole qui sait quelle est sa place et qui sont ses interlocuteurs mais aussi pour l'association qui s'assure ainsi une plus grande cohérence interne. Les formations initiales, qui pour certaines associations comme Habitat et Humanisme ont lieu au siège, sont là pour uniformiser les visions de l'association sur elle-même.

La constatation préalable que l'on peut faire est que l'emploi de chartes et de conventions d'engagement s'est généralisé. Ces documents donnent une dimension solennelle et réciproque à la relation bénévole-association. L'essentiel de leurs dispositions n'a pas de valeur contraignante. Une charte expose l'identité, les missions et les principes d'action de l'association, la convention d'engagement décrit plus précisément les règles de l'activité du bénévole.

On a également pu remarquer une tendance croissante à parler de « parcours » d'insertion dans une association : c'est le cas, par exemple, à la Croix-Rouge, à AGIR abcd et aux Petits Frères des Pauvres. Une certaine standardisation de l'accueil et de l'intégration par le recours à des outils de communication, à la définition d'un discours commun, peut permettre l'ouverture à de nouveaux profils bénévoles, de ne plus cantonner le recrutement à la cooptation. C'est une bonne chose pour réduire l'arbitraire des responsables bénévoles et éviter que l'entrée ne ressemble à un « parcours du combattant ». Ainsi, le Secours Populaire s'efforce d'homogénéiser les pratiques de ses Comités pour éviter les cas de nouveaux bénévoles qui ont du mal à se faire une place face à des bénévoles de longue durée.

Considérer les questions de l'adhésion et du bénévolat séparément peut limiter l'investissement. En effet proposer l'adhésion à un bénévole en mettant en avant qu'il obtiendrait ainsi un pouvoir décisionnel est un dispositif d'implication potentiel. Si ce dernier cas est assez fréquent, solliciter les adhérents dans le cadre d'un appel à bénévoles est en revanche plus rare et pourrait résoudre des manques de recrutement, par exemple à l'Association Prévention Routière qui a 100 000 adhérents ou bien dans les associations sportives où seulement une faible partie des adhérents d'un club font du bénévolat dans la structure. Plus généralement, on peut se demander si une intégration est souhaitable pour les adhérents. Les associations qui ont un grand nombre d'adhérents mènent des actions de sensibilisation et de fidélisation, mais ne parlent pas d'intégration. Voilà une question qui mérite réflexion mais semble absente des débats internes.

## 2) Diversité des modes d'implication

Dans un mouvement général de réflexion et d'évolution des pratiques, les associations s'appliquent à adopter les recommandations de France Bénévolat : mettre en place un processus d'intégration des nouveaux bénévoles, leur proposer des missions précises et leur donner les moyens de les réaliser et de gagner en responsabilités s'ils le souhaitent. Mais à force de vouloir clarifier les choses pour les nouveaux arrivants, on peut se demander s'il reste suffisamment d'espace pour l'initiative bénévole, pour la spontanéité au sein des équipes. Il est dommage par exemple que des initiatives individuelles ne puissent pas aboutir en dehors des campagnes classiques de l'Association Prévention Routière.

Des parcours trop balisés peuvent faire peur aux bénévoles potentiels. Ainsi, à la Fondation Claude Pompidou et à Solidarité Enfants Sida, les nouveaux bénévoles doivent passer un entretien avec un psychologue avant de suivre une formation obligatoire. Ces organisations fortement professionnalisées ont pourtant aussi besoin de bénévoles pour la communication, la comptabilité, des actions de sensibilisation, etc., missions accessibles à des bénévoles plus volatils. La formalisation n'est pas la solution miracle pour avoir des bénévoles impliqués, surtout au regard des disponibilités réduites et des exigences de qualité d'encadrement des nouveaux types de bénévoles. Le cas de la Coopération Féminine illustre bien ce paradoxe, puisque l'association a considérablement réduit sa procédure d'accueil. Elle ne pratique plus un accueil général ni l'entretien psychologique pour affiner le projet des candidats bénévoles. En effet les bénévoles intéressées sont désormais souvent des femmes qualifiées avec une carrière derrière elles, qui formulent des envies et projets plus précis. Les formations classiques ont laissé place aux « cellules de réflexion » fondées sur l'interaction.

Les relations entre salariés et bénévoles sont aussi un facteur décisif pour l'implication. On peut distinguer deux situations extrêmes pour comprendre les enjeux : les bénévoles peuvent être un soutien pour les salariés, les soulager et apporter un œil neuf sur leur travail. C'est par exemple le cas à Action Contre la Faim ou à Apprentis d'Auteuil. Dans d'autres cas les salariés sont considérés comme étant au service des bénévoles. C'est le cas dans les délégations du Secours Catholique où le délégué salarié est un appui pour l'équipe bénévole.

Les associations qui ont une rotation importante de leurs bénévoles, et dont les bénévoles s'investissent très peu de temps, ne peuvent pas s'embarasser de parcours à étapes. Par exemple, la MIFA pratique une politique d'ouverture extrême vis-à-vis des bénévoles qu'elle accueille et de leur niveau d'implication. Elle n'impose donc quasiment aucune contrainte à ses bénévoles et attache une grande importance à la relation individuelle et de confiance avec eux. Quant à l'association sportive francilienne que nous avons rencontrée, elle a avant tout affaire à des adhérents d'un club, et a pour ambition de susciter des vocations bénévoles en introduisant une logique de projets.

L'implication dans la gouvernance associative par les bénévoles, même lorsqu'ils sont formellement adhérents, n'est pas la règle. Les chiffres faibles de participation aux Assemblées Générales en attestent. Il ne faut absolument pas oublier qu'une proportion des bénévoles, plus ou moins grande selon les associations, ne souhaitent pas qu'on attende d'eux qu'ils soient force de proposition. C'est notamment le cas au Secours Populaire. Organiser une consultation est une manière d'intéresser les bénévoles à la vie associative. Nous avons pu constater des initiatives venues du haut des structures comme la Commission Consultative de la Société Nationale de Sauvetage en Mer.

## **B) La valorisation, clé de l'implication**

Penser l'intégration des bénévoles est nécessaire, mais insuffisant pour favoriser l'implication. Le processus d'intégration doit se transformer peu à peu en un suivi qui permet de rappeler des éléments fondamentaux, de donner des espaces de parole et de débat aux acteurs de l'association. La formation initiale n'est jamais faite une fois pour toute. Certaines associations ont évoqué leur besoin d'être vigilantes pour entretenir leur Projet Associatif. Les responsables de VSArt se déplacent en région pour assister à des activités pour cette raison. De même, les formations « piqûres de rappel » qui sont faites au sein du réseau ALMA rappellent les objectifs et l'éthique de l'activité d'écoute.

Le terme de suivi n'est pas bien adapté à l'univers du bénévolat. Mieux vaut parler d'accompagnement des personnes. Au cœur de l'accompagnement se trouvent les modes de valorisation des bénévoles tout au long de leur activité, du début à la fin de mission. Toujours dans un registre de l'incitation, idéalement un bénévole impliqué est un bénévole qui trouve dans son activité ce qu'il était venu chercher : lien social, sentiment d'utilité, lieu d'expression...

### **4) Reconnaissance et progrès par les autres**

Mettre en valeur les bénévoles et les adhérents au sein de l'association est absolument nécessaire. La question de la valorisation des bénévoles est assez complexe. En effet celle-ci ne peut fonctionner que si elle est adaptée au profil des bénévoles. Par exemple la valorisation par la convivialité n'est pas la meilleure solution pour des bénévoles actifs, ni la valorisation d'acquis pour des bénévoles retraités. La valorisation du bénévole est par essence symbolique et asymétrique par rapport au don qu'il fait dans le cadre de l'association. Elle n'est pas toujours là où on l'attend, ainsi à la Fédération des Equipes Saint Vincent les équipières sont valorisées au-delà de leur action en tant que femmes qui évoluent en dehors de la sphère familiale.

L'épanouissement personnel est plus évident quand les activités se pratiquent en équipe. Dans le cas d'interventions plus solitaires l'association doit redoubler d'efforts pour empêcher la désaffection de ses bénévoles. D'où la nécessité d'avoir un coordinateur attentif à la socialisation d'un visiteur de prison qui intervient seul. De même la relation régulière entre un bénévole qui fait des visites à domicile aux Petits Frères des Pauvres et son référent est indispensable. Certaines associations ont fait le choix de constituer des binômes pour faciliter la pratique. C'est le cas des Blouses Roses dont les bénévoles interviennent par deux en service hospitalier. Pour preuve de l'importance de l'équipe, l'activité qui a le plus de succès à la Fondation Pompidou, notamment auprès de jeunes, est celle des sorties en Minibus qui se font en équipe alors que les autres activités se font individuellement.

La convivialité est une composante essentielle de la valorisation des bénévoles associatifs pour plusieurs raisons. D'abord parce qu'elle répond à l'envie de sortir de l'isolement qui est le point de départ de bien des démarches bénévoles. Ensuite parce qu'elle permet d'évoquer son activité bénévole librement et de partager ses doutes et suggestions. Enfin parce que se



réunir permet de connaître l'ensemble des acteurs de l'association : salariés, dirigeants, bénévoles d'autres activités. La communication interne ne doit pas se limiter à des cafés bénévoles ou des groupes de parole mais aussi réunir des acteurs qui mènent des actions différentes au sein de la même association. C'est pourquoi France Bénévolat national a mis en place des « réunions mixtes » qui réunissent salariés et bénévoles pour parler des actions en cours.

La réussite d'un projet est un type de valorisation qui bien sûr fonctionne mais n'est pas présent pour toutes les missions. Un conseiller d'EGEE va être fortement valorisé lorsqu'un projet de création d'entreprise qu'il accompagne aboutit. Un parrain chez Actenses sera satisfait si les résultats scolaires de son filleul progressent en cours d'année. Pour multiplier les sources de valorisation du travail il est important de décliner le Projet Associatif en projets multiples, de démultiplier les objectifs et donc les sources de succès.

La valorisation a deux dimensions : dans et à l'extérieur de l'association. Elle vient des salariés de l'association, des autres bénévoles mais aussi des personnes côtoyées pendant l'activité bénévole qui sont non seulement les bénéficiaires mais aussi les travailleurs sociaux ou le personnel soignant ou encore le personnel pénitentiaire. Les missions de représentation, au nom de l'association, entraînent une forte responsabilisation et potentiellement une grande valorisation. Elles sont plus ou moins investies par les bénévoles : si ce sont des missions couramment exercées à l'Unafam, les bénévoles de l'ANVP (Association Nationale des Visiteurs de Prison) sont moins enclins à les assumer. Pour inciter les bénévoles à remplir ces missions, les associations ont tout intérêt non seulement à les former pour mais aussi à bien gérer leurs relations avec leur environnement. Améliorer ces relations est notamment l'objectif de la mise en œuvre du « Guide du développement durable », élaboré par la Fédération Française Aéronautique qui veut faire connaître le travail de ses bénévoles dans et en dehors des clubs.

Pour comprendre comment valoriser ses bénévoles et adhérents une association se doit bien sûr de les connaître. C'est pourquoi des consultations sont nécessaires car elles sont en soi un moyen de valorisation, mais aussi un moyen d'identifier des leviers de valorisation. Nous avons relevé plusieurs processus visant à faire remonter les informations de la base, des plus aux moins formels ; il est dommage que certains soient encore perçus comme intrusifs par les « antennes locales ».

Au cours de nos entretiens, la question de la valorisation des adhérents en tant que tels a été peu évoquée. Les relations entre les adhérents et leur association sont souvent distantes. Généralement les adhérents reçoivent des documents d'information et de communication sur leur association : revues, bulletins, lettres, etc. Rares sont les initiatives qui rassemblent les adhérents entre eux ou bien avec d'autres acteurs de l'association. Ce sont généralement les associations qui portent des revendications politiques qui réunissent adhérents et bénévoles, comme l'Unafam et l'APF.

## **5) L'identité de l'association**

Comme pour tout groupe humain, l'appartenance collective est un puissant facteur de mobilisation au sein d'une association. Une identité forte et visible est d'abord la principale cause de l'attractivité d'une association auprès du public de bénévoles potentiels. On peut citer évidemment les cas de la Croix-Rouge, du Secours Populaire et du Secours Catholique. En plus de l'estime pour leur travail ces associations ont toutes les trois des valeurs particulières. La Croix-Rouge joue plus que jamais son rôle historique de solidarité

internationale. L'Histoire du Secours Populaire, liée à celle du Parti Communiste, fédère tous ses membres indépendamment de leur ancienneté et de leur degré d'implication. Il en va de même pour les liens du Secours Catholique avec l'Eglise, à ce jour encore deux tiers de ses bénévoles lient leur engagement associatif à leur foi.

Si la spécificité d'une association est entretenue par un rappel de son Histoire, de sa militance, elle est en elle-même un facteur d'implication. Aux Equipes Saint Vincent la pratique de la foi est même organisée en groupe et de même que le centre donne des indications à ses équipières pour leurs actions de solidarité, il leur propose des axes pour leur pratique spirituelle. Les volontaires de Sol En Si s'identifient encore fortement à la lutte pour la non-discrimination des personnes séropositives.

Des organisations plus récentes peuvent avoir aussi des projets qui créent une cohésion interne. Il en est ainsi de France Bénévolat qui tire sa spécificité de son Projet Associatif qui amène à se rencontrer des acteurs d'autres associations. Les bénévoles de France Bénévolat trouvent un sens dans la transmission de la démarche bénévole elle-même, ils ont le sentiment de participer à la valorisation et à l'amélioration générale du bénévolat associatif.

Les rencontres internes à une association ne sont pas uniquement des moyens d'échanger sur la pratique, de savoir ce que les autres membres de l'association font, elles sont comme le dit Françoise Busby, directrice générale d'ALMA France, des « alibis » pour se retrouver et faire vivre l'identité de l'association en dehors de son fonctionnement quotidien. La tenue de journées d'études qui cumulent formation, réflexion et loisirs constitue pour cela des moments forts. On peut regretter que les adhérents non bénévoles des associations ne soient souvent pas suffisamment sollicités pour ce type d'événements. Car si généralement les adhérents sont invités, il semble qu'ils ne se sentent pas suffisamment concernés, non par la cause mais par la vie de l'association, pour venir. L'exemple des anciens bénévoles de l'Association Nationale des Visiteurs de Prison illustre ceci, puisqu'ayant arrêté les visites, ils pourraient se tourner vers d'autres missions en tant qu'adhérents, mais ne se voient pas proposer de le faire par leur coordinateur.

### **III) Des évolutions communes**

L'existence de la Commission Inter Associative de France Bénévolat est justifiée par l'hypothèse selon laquelle les associations sont traversées par des questionnements communs même si elles appartiennent à des secteurs a priori séparés les uns des autres : sport, soutien aux personnes en situation de précarité, actions culturelles de proximité, etc. Cette étude sur les dispositifs d'implication vérifie une nouvelle fois cette hypothèse en mettant en évidence des tendances communes. Les associations tendent à adopter un vocabulaire commun : professionnalisation, échange de bonnes pratiques, animation, valorisation, etc. Ces évolutions sont motivées par des facteurs externes et internes. D'abord par la complexification des activités des associations qui ont besoin de bénévoles plus qualifiés et plus présents. Ensuite par les bénévoles eux-mêmes qui imposent leurs conditions aux associations et ne sont plus nécessairement attachés à une cause en particulier.

L'étude montre aussi qu'actuellement les débats qui animent les associations concernent la relation qu'ils construisent avec leurs bénévoles et non avec leurs adhérents. Ceci nous amènera à nous pencher sur la question de l'implication des adhérents, particulièrement ceux qui ne sont pas bénévoles, dans la partie suivante.

#### **A) L'ère de la professionnalisation**

Par professionnalisation, on entend l'accroissement des compétences des bénévoles. Elle concerne évidemment l'exercice de la mission bénévole en elle-même, peut requérir une formation dans le cadre de l'association, ou bien justifier l'appel à des bénévoles déjà qualifiés. Dans la professionnalisation il faut aussi inclure la connaissance du projet associatif et des moyens de sa mise en œuvre par le biais de la gestion associative. Pour donner la possibilité à un bénévole de comprendre son association et de s'y impliquer, ces deux branches de la professionnalisation doivent être présentes. Bien entendu un bénévole peut se former sur le tas, son prédécesseur peut lui enseigner ce qu'il a à savoir. Mais de plus en plus les associations mettent en place des cycles de formation.

La manifestation la plus évidente de la professionnalisation est la création d'écoles de formation par les associations. C'est le cas de la Ligue Contre le Cancer qui a créé sa propre Ecole en 2001 et développé une large palette de modules accessibles aux bénévoles. L'Ecole de Formation du Secours Populaire a une quinzaine d'années, elle s'inscrit dans le projet d'éducation populaire bien sûr, mais fait aussi état de l'effort de formalisation que porte actuellement le Mouvement.

### **3) Formation au Projet Associatif, formation à la mission**

La présentation du Projet Associatif faite au moment de l'accueil peut être prolongée par une formation dite de base. Ces formations initiales sont souvent les seules à être obligatoires. Les formations collectives ont l'avantage d'aller plus loin qu'un entretien, que la présentation d'un guide, et de favoriser l'implication d'un nouveau bénévole par la socialisation. De plus, il est difficile de vérifier l'utilisation des guides par les échelons locaux. A la Fédération des Equipes Saint Vincent la formation de base est obligatoire pour les membres du bureau de chaque association. Elle peut être une condition de l'adhésion, comme au Secours Populaire où l'arrivée d'un bénévole est confirmée par sa participation à la formation d'intégration au cours des trois premiers mois, ou bien aux Blouses Roses. C'est aussi le cas de France Bénévolat avec son module initial, intégré au Plan de Formation Interne et intitulé « *Les fondamentaux de France Bénévolat* ».

Certaines associations n'ont pas mis en place des formations au Projet Associatif, soit parce qu'elles sont spécialisées et que la culture de l'activité prend le pas sur la culture associative : c'est le cas à la Société Nationale de Sauvetage en Mer, soit parce qu'elles ont pris le parti de respecter à la lettre le principe de liberté des bénévoles : c'est le cas d'Action Contre la Faim. En effet parler de formation des bénévoles est délicat et amène à une autre question encore plus délicate qui est celle de leur évaluation. De plus beaucoup de bénévoles n'apprécient pas de se retrouver dans une position d'élève.

Dans des associations aux réseaux fortement étendus, la façon dont sont faites les formations nationales est révélatrice du rapport entre le siège et les antennes de l'association. Chez Vacances et Familles des formations sont annoncées ainsi que le nombre de bénévoles qui peuvent s'inscrire. Cette méthode aussi pratiquée au Secours Populaire permet de faire entendre un même message à des bénévoles qui ne pratiquent pas la même activité et sont à différents lieux, mais elle ne peut pas toucher l'ensemble des bénévoles. D'où un effort pour amener les formations vers les antennes ou les comités, que l'on a pu remarquer au sein de la Fédération des Equipes Saint Vincent. La formation en interne et sur l'ensemble du réseau ouvre la possibilité de créer de nouvelles missions bénévoles de formateurs, elle peut aussi permettre à un bénévole de s'impliquer différemment dans son association en devenant formateur.

Bien des formations informelles et formelles sont faites par les structures locales. L'enjeu pour les associations qui ont fait le choix de la décentralisation de leurs formations est d'assurer la cohésion de leur Projet Associatif. On peut émettre l'hypothèse que celle-ci est garantie par la présence de salariés à l'échelle locale, par exemple dans les cas de la Prévention Routière et du Secours Catholique.

### **4) Performance et bénévolat**

Comment les associations parviennent-elles à concilier éthique bénévole et performance ? Telle est la question soulevée par la professionnalisation croissante du secteur. Les organisations fortement professionnalisées que nous avons interrogées comme la Croix-Rouge, Solidarité Enfants Sida, la Fondation Claude Pompidou sont particulièrement concernées par cette question. Au contact de publics particulièrement vulnérables, elles sont soumises à un impératif de qualité encore plus important que les autres. Elles doivent cependant trouver les moyens de satisfaire les attentes qui ont motivé leurs bénévoles à les rejoindre.

Comme nous l'avons déjà fait remarquer, la convivialité n'est pas accessoire et peut être couplée avec des sessions de formation. Mais des méthodes alternatives à celles de la formation classique sont également fortement recommandables. C'est pourquoi les termes d' « échange de pratiques », de « co-développement » sont plus volontiers employés par les associations et les bénévoles. Les groupes de paroles sont une façon d'associer les bénévoles aux choix qui vont permettre l'amélioration de la pratique. La Fondation Pompidou a mis en place des groupes de parole mixtes qui réunissent des bénévoles de différentes activités, permettent ainsi aux personnes d'avoir une vision plus juste de l'association et de créer plus de liens internes. Quant à l'Unafam, elle est caractérisée par une très forte professionnalisation mais a adopté une méthode de « partage supervisé » des expériences bénévoles par une formatrice qui comprend analyse de la pratique et échange de vécu.

Soulignons que la formation technique aux missions bénévoles, n'est pas toujours nécessaire. Deux cas de figure sont possibles : soit le bénévole est déjà compétent, soit il exerce une mission qui ne nécessite pas de compétence particulière. Le premier cas renvoie au bénévolat de compétence, à la réalisation de missions courtes par des personnes qualifiées dans le domaine de la communication, l'informatique, etc. Le second concerne les bénévoles occasionnels, typiquement qui participent à un événement (festival, salon), ou qui exercent une mission simple comme la distribution de vivres. Ceci pour mettre en avant le fait que dans des cas précis des bénévoles peuvent être dispensés de formation.

Une politique d'ouverture du bénévolat à tous types de bénévoles, y compris de ceux qui n'ont pas de compétence particulière ni la possibilité ou l'envie d'agir régulièrement est non seulement un moyen de conserver l'esprit du bénévolat mais aussi d'intégrer à l'association des profils différents, notamment plus jeunes, dont rien ne dit qu'ils ne deviendront pas des bénévoles plus investis. Parmi les associations de notre échantillon, certaines insistent sur leur attachement au principe de ne refuser personne, on peut citer les cas de l'APF et de la MIFA.

La professionnalisation des bénévoles est sans aucun doute un progrès pour le secteur associatif et individuellement pour chaque bénévole qui, étant plus compétent, a les moyens de s'investir pleinement dans son activité. Cependant il ne faut pas oublier que le recours au bénévolat a avant tout un sens qualitatif, apporte une richesse humaine supplémentaire indépendante de la formation.

## **B) Des politiques de bénévolat pour tous**

Toutes les associations ont leur politique de bénévolat, quels que soient leur ancienneté et leurs niveaux de sophistication. Le bénévolat est surtout une affaire de culture dont les valeurs sont, entre autres, la gratuité et l'action collective. Les associations qui se sont lancées récemment dans la définition ou la refonte de leur politique de bénévolat l'ont bien compris, si l'ensemble de leurs responsables ne sont pas convaincus de la spécificité et de l'intérêt de la ressource bénévole, l'évolution souhaitée ne pourra pas avoir lieu. Les réflexions internes aux associations sur leurs politiques de bénévolat sont une manifestation d'un mouvement convergent des associations entre elles.

### **1) Des réflexions sur le bénévolat**

Plusieurs des associations que nous avons rencontrées mènent un processus de réflexion pour mieux impliquer leurs bénévoles. Ce sont certes des raisons internes qui les ont amenées à entreprendre des évolutions importantes de leur fonctionnement : baisse du nombre de candidats bénévoles, surinvestissement de certains bénévoles, hétérogénéité des visions internes de l'association. Toutefois, il semble que la décision de se lancer dans la réforme ou dans la définition d'une politique de bénévolat soit fortement inspirée de l'observation des autres associations. Cette décision est lourde de conséquences puisqu'elle aboutit idéalement à un changement radical des rapports entre les acteurs de l'association. Pour des associations comme EGEE, dont les bénévoles sont des anciens cadres d'entreprise, le défi culturel est d'autant plus important.

L'exemple le plus marquant de construction d'une politique de bénévolat que nous avons observé est celui d'Apprentis d'Auteuil qui a toujours eu recours à des bénévoles, en a aujourd'hui un peu moins d'un millier sur son réseau de plus de 200 établissements, mais n'a historiquement pas défini de principes généraux pour la gestion de ses ressources humaines bénévoles. La commission de pilotage sur le bénévolat aura pour enjeu d'installer le bénévolat dans une organisation pour l'instant majoritairement salariée.

Les deux associations sportives rencontrées se sont montrées sensibles à la question du bénévolat. A la Fédération Française d'Aéronautique une rapide rotation des présidents de clubs est probablement due à la lourdeur de la charge et à un manque de formation à la gestion associative. Quant à l'association francilienne rencontrée, elle souffre d'un déficit d'effectifs, de méthodes de travail en groupe et de valorisation par les adhérents. En affirmant leur attachement à la culture bénévole les associations sportives peuvent renforcer leur mission sociale trop peu mise en avant. Elles rejoignent une logique de projet et par la même occasion le secteur associatif dans son ensemble.

## **2) L'homogénéisation des pratiques, préoccupation générale**

La diffusion des « bonnes pratiques » observées sur l'ensemble du réseau d'une association est une priorité pour bon nombre d'associations. La communication autour des pratiques peut passer par plusieurs canaux : à l'occasion des réunions d'Assemblée Générale, par le biais des revues, bulletins, de l'Intranet, des fiches destinées à guider les actions des responsables d'équipe. France Bénévolat peut inviter des associations adhérentes de son réseau ; le Secours Catholique et la Fédération des Equipes Saint Vincent utilisent des « fiches-repères » ou « fiches-actions ». Quant à AGIR abcd et aux Blouses Roses, ils passent par des systèmes Intranet participatifs grâce auxquels les antennes présentent elles-mêmes leurs réussites. La notion de « bonnes pratiques » semble particulièrement adaptée au secteur associatif. Des groupes de travail élaborent des boîtes à outils pour tous les aspects de la vie associative et les proposent pour appropriation. Encore faut-il que la communication horizontale entre comités et antennes soit une réalité. Le mouvement de régionalisation des réseaux associatifs en cours est probablement un élément facilitateur de ces échanges internes.

La volonté d'homogénéisation de l'animation et du suivi bénévole est facilement compréhensible du point de vue des projets associatifs et des instances de gouvernance, car homogénéiser est une méthode simple pour garantir un niveau de qualité et savoir ce qui se passe dans l'association, avoir un certain contrôle. Mais ce mouvement d'harmonisation a ses limites, car les associations n'ont d'autre choix que de s'adapter aux exigences des bénévoles. Comme nous l'a bien dit le chargé de mission parrainage à Actenses, les

bénévoles ont des « micro-crédits » d'investissement. Certains ne souhaitent s'investir que sur une tâche précise, d'autres multiplient les engagements associatifs, beaucoup refusent d'endosser des responsabilités. Si l'homogénéisation des pratiques internes est un objectif pertinent, les missions doivent être mises en adéquation aux profils bénévoles pour que les associations conservent leur attractivité.

## **C) Définir, créer, distinguer les missions : un besoin pour tous**

L'évolution des profils bénévoles s'accompagne logiquement d'une évolution de leurs missions. Les associations de notre échantillon l'ont bien compris et un bon nombre d'entre elles ont entrepris de redéfinir leurs missions. Il est tout d'abord nécessaire d'avoir des missions à proposer aux candidats bénévoles qui se présentent, ce qui n'est pas toujours le cas. Une mission floue est un élément qui dissuade les nouveaux bénévoles ou les amène à se démobiliser. Idéalement les missions s'adaptent aux contraintes et volontés du bénévole potentiel en termes d'horaires, de régularité, de compétences. Une association qui souhaite enrichir sa ressource bénévole se doit de diviser son travail bénévole et de le rendre attractif.

### **1) Eviter la perte de ressources bénévoles**

Il est très dommage que certaines associations perdent une partie de leur ressource bénévole car elles n'ont pas de mission précise à leur proposer. C'est un cas qui se présente à la Ligue Contre le Cancer, la fédération pousse d'ailleurs ses Comités à évaluer leurs besoins avant de faire un appel à bénévoles. La question se pose également au Secours Catholique qui a introduit pour y remédier une culture du mandatement si bien qu'à ce jour la moitié de ses bénévoles ont une lettre de mission.

Paradoxalement la présence de bénévoles piliers dans une association entraîne une démobilisation de la part des autres. En effet, les autres peuvent refuser de prendre des responsabilités de peur de devoir assumer eux aussi des charges lourdes qui occupent plusieurs jours par semaine. Une étude commandée en 2005 concernant Vacances et Familles a bien mis en évidence ce problème. Elle appelait à en finir avec le modèle du « bénévole total » pour aller vers un partage des tâches au sein des équipes. Il convient alors de « décortiquer » les missions.

Historiquement, chaque association a son profil-type de bénévole. Ceci ne constitue pas en soi un problème, mais peut en devenir un si l'association ne parvient pas à trouver une place pour des candidats avec un profil différent. Par exemple, des jeunes manifestent leur intérêt auprès d'Action Contre la Faim, mais leurs disponibilités ne sont pas adaptées aux missions de soutien aux salariés. Mais certaines associations ne peuvent vraisemblablement pas modifier leurs missions sans dénaturer leur Projet Associatif. C'est notamment le cas des associations dont les missions demandent un fort investissement en matière de formation et de temps passé : on peut penser aux missions d'accompagnement de la Fondation Pompidou et à celle d'écouter d'un Centre ALMA.

## **2) Une occasion pour créer de nouveaux rapports**

Attacher de l'importance aux missions est souhaitable pour plusieurs raisons. Tout d'abord pour distinguer travail salarié et travail bénévole et éviter ainsi les conflits internes. Ensuite pour limiter le surinvestissement de certains bénévoles et la désaffection d'autres. C'est aussi une possibilité d'ouverture à divers publics et donc un levier de notoriété auprès du public en général.

La définition des missions influence la nature des rapports entre bénévoles et salariés, mais aussi entre bénévoles et bénéficiaires. Considérant l'exemple d'Apprentis d'Auteuil, la place des bénévoles pourrait évoluer. Si la politique de bénévolat atteint ses objectifs, les effectifs bénévoles devraient permettre de créer ce nouveau rapport et de développer des activités préexistantes comme le soutien scolaire, et nouvelles, comme l'ouverture de Maisons des Familles, deux missions d'autant plus pertinentes lorsqu'elles sont assurées par des bénévoles.

Le rajeunissement des bénévoles est un objectif souvent mentionné par les responsables du bénévolat. Le bénévolat des jeunes est très souvent associé à la validation d'acquis. Certes les jeunes étudiants ou actifs ont plus tendance à être intéressés par un bénévolat (ou un volontariat) qu'ils peuvent mettre en valeur dans leur projet professionnel. Mais si la validation d'acquis est un élément supplémentaire d'attractivité pour un jeune bénévole, des missions bénévoles sont aussi souhaitables pour des jeunes en dehors de la validation d'acquis. On peut citer Habitat et Humanisme qui a créé un accueil pour les enfants des bénéficiaires par des jeunes lors des réunions de locataires. Il s'agit aussi de fidéliser des bénévoles qui ne sont pas encore mesure de faire de l'accompagnement des familles mais pourront devenir accompagnateurs. L'activité des petits-déjeuners auprès des personnes en situation de précarité à l'Ordre de Malte entre également dans cette catégorie.

Si une association souhaite rajeunir son bénévolat en intégrant des étudiants ou des actifs, ce qui est également un point de convergence pour la majorité des associations sollicitées, il est un autre élément à prendre en compte qui est la possibilité pour un bénévole d'évoluer dans ses missions. La différenciation des missions n'empêche pas de conserver de la souplesse, en offrant un suivi personnalisé mais aussi en ne reniant pas les bénévoles en sommeil susceptibles de revenir vers l'association.



## **Conclusion : Quels sens pour l'adhésion ?**

L'interrogation initiale qui a motivé ce travail de recensement et d'analyse des dispositifs d'implication concernait le sens de l'adhésion et son rapport avec le Projet Associatif et sa mise en œuvre. Les termes « adhérent » et « adhésion » sont employés bien au-delà du secteur associatif, ce qui crée une polysémie importante dans le langage commun : on peut devenir adhérent d'une assurance en y souscrivant, d'une chaîne de magasins pour avoir des réductions. Pour conclure cette étude, nous exposerons les différents sens de l'adhésion que nous avons pu observer, notamment quand les adhérents ne sont pas bénévoles. Certes chaque association a une vision et une pratique différente de l'adhésion, nous défendrons l'idée qu'adhésion et implication dans la vie associative ont besoin d'être réconciliées.

### **Une question étrangement simple**

En ce concerne les associations, les adhérents sont ceux qui sont définis par les statuts comme tels, généralement ce sont ceux qui paient une cotisation. Cette définition est cependant insuffisante et peu éclairante. Comme nous l'avons déjà fait remarquer, aborder la question de l'adhésion avec les interrogés n'a pas été chose facile au cours de cette étude. Ceci est dû au fait qu'elle est souvent considérée comme réglée et ne suscite pas de débat à l'intérieur des associations. Pourtant l'implication des adhérents dans les associations françaises soulève des questions relatives à leur démocratie interne et aux différentes façons d'adhérer à une association.

### **Plusieurs sens pour une notion**

L'adhésion est toujours liée à l'expression d'un soutien à la réalisation du Projet Associatif. Elle renvoie à plusieurs situations : elle peut se limiter à un soutien financier, elle peut être un acte politique qui permet de donner du poids à la parole de l'association, elle peut être une voie d'entrée dans la gouvernance de l'association, elle peut officialiser l'implication d'un bénévole. Dans les cas où l'adhésion correspond à un soutien de principe et financier, on peut s'interroger sur le niveau de connaissance des adhérents sur leur association. En effet si les associations envoient à leurs adhérents des documents de communication qui ne sont destinés qu'à eux, rien ne les oblige à connaître en détail le fonctionnement et les actions de leur association ni à participer à la gouvernance.

Si des leviers d'implication des bénévoles sont pensés au jour le jour par les responsables du bénévolat, les adhérents se voient attribuer un statut qui leur donne des droits mais ne les

incite pas forcément à s'en emparer. Le rapport entre adhésion et action est très variable d'un cas à l'autre. Adhésion et action vont de pair dans les associations où le bénévolat est conçu comme une porte d'entrée dans l'association et l'adhésion comme un aboutissement de l'engagement bénévole. Cette définition correspond aux cas de la Croix-Rouge et d'Action Contre la Faim. A l'opposé de cette conception on trouve des cas où adhésion et action sont déconnectées, par exemple à la Ligue Contre le Cancer ou bien à l'Association Prévention Routière.

## **Adhésion et participation démocratique**

Adhérer, c'est aussi officialiser le lien que l'on a avec une association, qui peut être de l'ordre de la simple opinion ou de la participation à une activité. Pour les associations qui comptent un nombre important d'adhérents, l'addition des adhésions donne une légitimité démocratique au projet associatif et un poids à la voix de l'association dans le champ politique. Les adhérents de l'APF sont invités à jouer un rôle politique en exprimant leurs revendications auprès des bénévoles relais et salariés.

Généralement l'adhésion donne accès à un pouvoir de participation à la gouvernance, souvent en obtenant le droit de voter à l'Assemblée Générale. La Croix-Rouge parle même de « citoyenneté associative ». La question est alors celle de la participation effective de l'adhérent à la gouvernance, autrement dit le taux de participation aux instances. Or celui-ci est souvent faible en proportion, de l'ordre de 1 à 10%. Ceci est dû au fait que l'adhésion est parfois en pratique une simple formalité.

Il est clair que les bénévoles ne sont pas égaux devant l'adhésion selon l'association dans laquelle ils sont impliqués. Certains ne peuvent pas devenir adhérents et participer aux décisions internes, par exemple à l'Ordre de Malte, au Secours Catholique, dans les fondations. D'autres peuvent donner du sens à une adhésion qu'ils ont choisie, en devenant un adhérent-bénévole sans pour autant y être obligé. D'où l'intérêt du statut de « bénévole relais » créé par l'APF et de celui de « bénévole associé » des Petits Frères des Pauvres qui correspondent à des engagements réfléchis.

## **Adhérents passifs et adhérents actifs**

Nous avons pu observer à plusieurs reprises une distinction entre adhérents actifs et passifs, qui est tout à fait intéressante dans le cadre de cette réflexion. Elle nous fait comprendre qu'il ne faut pas se limiter aux cas des adhérents-bénévoles quand on aborde la question de l'implication. Les adhérents passifs peuvent être des adhérents à part entière comme c'est le cas à l'Union nationale des familles et amis de personnes malades et/ou handicapées psychiques (Unafam). Les adhérents actifs y sont les bénévoles et les adhérents passifs y sont les bénéficiaires d'un accompagnement spécifique et les destinataires d'informations produites par l'association. Les deux catégories portent le Projet Associatif de rassemblement des proches de malades pour l'amélioration de leur quotidien et de la prise en charge des malades.

Attribuer des statuts d'adhérents passifs et actifs correspond à différentes démarches. Soit il s'agit de distinguer entre ceux qui sont plus ou moins impliqués, soit entre des acteurs qui ont des rôles différents dans la communauté associative. La MIFA pratique une distinction

afin de pouvoir identifier ses membres actifs, c'est-à-dire ceux qui ont participé à plusieurs activités et qui ont cotisé au moins 5 euros, parmi ses 20 à 30 000 adhérents. Parler d'adhérents actifs et passifs permet de différencier différents modes d'implication, cependant faire des différenciations au sein de la communauté des adhérents d'une association présente le risque de l'instrumentalisation de l'association.

## **La logique de consommation**

Les associations qui offrent des services à leurs adhérents sont confrontées à des comportements de consommation qui dénaturent leur projet, puisqu'au lieu de faire société les acteurs d'une association sont séparés entre prestataires et bénéficiaires. On peut penser à France Bénévolat qui doit rappeler fréquemment à ses associations adhérentes qu'elle n'est pas seulement « pourvoyeuse » de bénévoles mais avant tout une structure participative de réflexion et d'action dans le domaine du bénévolat associatif.

D'autres cas sont concernés par cette dérive, notamment les associations sportives. Dans les associations sportives les licenciés d'un sport sont de facto adhérents et ce statut leur permet d'utiliser les infrastructures de leur club. Dans ces cas, bien que des précisions soient souvent indiquées dans les règlements intérieurs, l'adhésion n'a pas un sens fort et les adhérents ne comprennent pas forcément qu'ils évoluent dans un cadre associatif et ce que cela implique. C'est pourquoi un travail pédagogique est à faire pour que les adhérents connaissent et reconnaissent le travail des bénévoles et pour susciter des vocations parmi les adhérents.

## **Tous adhérents : une voie vers la réinsertion**

L'instrumentalisation d'une association dont l'ensemble des acteurs, impliqués ou non, sont adhérents, n'est cependant pas automatique. On peut penser ici aux cas des associations dont les bénéficiaires sont adhérents, comme Solidarités Nouvelles pour le Logement. S'il est évident qu'une grande partie des adhérents ignorent qu'ils le sont, pour le moins au début de leurs rapports avec l'organisation, il importe de leur faire prendre conscience de ce que peut leur apporter l'association s'ils s'y impliquent : la connaissance de leurs droits, l'appartenance à un groupe qui les soutient. Dans leur cas l'adhésion est plus une voie vers la réinsertion dans un quartier et à la Société dans son ensemble que la preuve d'une conscience associative.

## **La résistance à l'adhésion**

Même si elles voulaient rendre l'adhésion obligatoire pour tous, les associations peuvent difficilement l'imposer à leurs bénévoles. Nous pouvons émettre des hypothèses sur le sens que des bénévoles donnent à leur refus. La raison souvent évoquée est celle de la résistance à la cotisation. Le paiement de la cotisation semble toutefois être un faux problème, au regard de son montant dans beaucoup de cas mais aussi parce qu'elle cache d'autres motifs plus profonds. En effet dans beaucoup d'associations adhérer signifie aussi rejoindre officiellement une communauté, embrasser l'Histoire et l'identité de l'organisation.

Pour preuve du lien entre adhésion et identité, un homme ne peut adhérer aux Equipes Saint Vincent et un actif ne peut adhérer à EGEE ou à AGIR.

L'adhésion peut aussi être assimilée à un certain nombre de contraintes. Ne pas vouloir adhérer quand on y est incité, ce peut être vouloir garder un lien distant avec la « cuisine interne » de son association. Le refus correspond alors à une volonté d'implication limitée, dont les associations doivent tenir compte pour éviter de perdre des effectifs. La diversification des façons de faire du bénévolat se confirmant, il est difficile de considérer que tous les bénévoles sont des adhérents potentiels. Nous pensons ici aux missions de bénévolat de compétence, aux bénévoles occasionnels ainsi qu'au bénévolat dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises. Les parrains d'Actenses sont une bonne illustration de ce cas, pour eux le fait de ne pas adhérer est confortable car leur investissement porte sur une mission et non sur le Projet Associatif au sens large.

### **Un détail trop souvent oublié : des bénévoles potentiels**

Si certaines associations souhaitent que le bénévolat soit une voie d'accès vers l'adhésion, d'autres traitent les deux questions séparément et ne sollicitent pas leurs adhérents pour des missions bénévoles. On peut supposer que les adhérents dans ces cas représentent une ressource sous-employée par les associations.

Il est étonnant de constater que si toutes les associations s'efforcent de trouver et de mettre en place des outils de valorisation pour leurs bénévoles, elles s'inquiètent moins de la valorisation de leurs adhérents en tant que tels. Si des documents spécifiques leurs sont destinés, les appels à renouveler sa cotisation, à faire des dons, en sont l'élément principal mis en avant. Or les adhérents jouent de fait un rôle de représentation de leur association dans la société civile. Les adhérents qui ne sont pas bénévoles sont des porteurs du projet associatif mais ce rôle est trop souvent formel en ce qui les concerne et laissé aux salariés ou bien aux bénévoles dirigeants.

### **Adhésion et implication sont-elles réconciliables ?**

L'adhésion semble trop souvent éloignée de l'implication. Mais est-ce possible de la rendre plus consistante sans perdre des adhérents ? On peut imaginer demander aux nouveaux adhérents d'assister à des formations initiales, introduire un devoir de présence à l'Assemblée Générale, à des réunions de réflexion, etc. Cependant créer des contraintes supplémentaires aurait probablement un effet dissuasif sur la décision d'engagement. Même si l'adhésion est réglementée, renforcer l'implication des adhérents est tout comme celle des bénévoles une affaire d'incitation et de conviction. L'une des solutions pour protéger le sens de l'adhésion serait de rapprocher politiques de bénévolat et d'adhésion au sein des associations. Les leviers d'implication des bénévoles : information, valorisation, convivialité semblent largement transposables pour intensifier l'implication des adhérents. Comme le bénévolat, l'adhésion gagnerait à devenir une porte d'entrée dans l'association.

# ANNEXES

## 1) Liste des entretiens réalisés entre juin et août 2012

- Actenses, entretien avec Guillaume Leterrier, chargé de mission parrainage
- Action Contre la Faim, entretien avec Jean-François Lamoureux, Vice-président et Délégué à la vie associative, et deux membres de la Cellule Bénévole
- ALIô MAltraiteance des personnes âgées et/ou handicapées (ALMA), entretien avec Françoise Busby, Directrice Générale
- Apprentis d'Auteuil, entretien avec Béatrice Gosselin, chargée de mission bénévolat et volontariat
- Association des Paralysés de France-délégation de Paris, entretien avec Léopold Grard, chargé de mission bénévolat et accessibilité
- Association Générale des Intervenants retraités (AGIR abcd), entretien avec Raymond Gobé, référent des bénévoles
- Association Nationale des Visiteurs de Prisons, entretien avec Laurence Fayet, Secrétaire nationale
- Association Prévention Routière, entretien avec Blaise Casevitz, chargé de mission vie associative, et Thomas Porcheron, en service civique
- Association sportive de la région parisienne (a souhaité rester anonyme)
- Coopération Féminine, entretien avec Anne-Marie Cohen Tanugi, représentant de l'association au Comité Inter Associatif et Evelyne Berdugo, Présidente
- Croix-Rouge Française, entretien avec Hubert Pénicaud, chargé de développement associatif
- Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise (EGEE), entretien avec Michèle Kelsch, Déléguée nationale aux ressources humaines et Bernard Abraham, Président national
- Fédération des Equipes Saint-Vincent, entretien avec Mia Latrille, Secrétaire Générale
- Fédération Française d'Aéronautique, entretien avec Eric Bazinet, directeur
- Fondation Claude Pompidou, entretien avec Françoise Demoulin, Directrice du bénévolat
- France Bénévolat national, entretiens avec Dominique Thierry, Vice-président, et Brigitte Duault, Déléguée Générale
- Habitat et Humanisme Ile-de-France, entretien avec Valérie Phaisavath, salariée RHB
- Les Blouses Roses, entretien avec Gisèle Hazotte, Présidente nationale
- Les Petits Frères des pauvres-Fraternité Ouest, entretien avec Samia Achour, chargée d'accueil et de recrutement des bénévoles, responsable communication
- Ligue contre le Cancer, entretien avec Michel Vaillant, Directeur de la formation
- Macaq/ la MIFA, entretien avec Eric Debeir, Président
- Ordre de Malte France, entretien avec Marie-Elisabeth Barrault, Directrice du bénévolat
- Secours Catholique, entretien avec Rodolph Bortoluzzi, Responsable du Département « Bénévolat, volontariat, Réseau jeunes »
- Secours Populaire, entretien avec Marianne Mousseau, Responsable accueil bénévoles national, et Thomas Marinier, directeur du comité du 92 et délégué au bénévolat du bureau national
- Société Nationale du Sauvetage en Mer, entretien avec Antoine Leroy, Délégué pour la vie associative et la condition des bénévoles et Secrétaire Général adjoint
- Solidarité Enfants Sida (Sol En Si), entretien avec Martin Pericard, Directeur Général
- Solidarités Nouvelles pour le Logement-Paris, entretien avec Elise Duchiron, chargée de la vie associative
- Union nationale d'aide aux familles de malades psychiques (Unafam), entretien avec Anne Pierre-Noël, responsable communication
- Vacances et Familles, entretien avec Charlotte Pierron, Chargée de développement associatif
- Volontariat et Soutien par l'Art (VSArt), entretien avec Michel Bonfils, Coordinateur national

## 2) Questionnaire utilisé lors des entretiens

### I. Les bénévoles :

#### 1) L'arrivée d'un bénévole

Qu'implique forcément l'intégration d'un bénévole au sein de votre association, après son recrutement : une formation pratique à/aux activité(s) qu'il va exercer, une session d'information sur le projet associatif (présentation de la mission, historique, stratégie de développement de l'association, organigramme et processus décisionnel, etc) ?

#### 2) Le bénévole en activité

Comment vos bénévoles travaillent-ils au sein de l'association : seuls, avec d'autres bénévoles, avec des salariés ? s'ils sont intégrés dans une équipe, que font-ils (expliquez les différents cas de figure si besoin)

Combien y a-t-il de bénévoles ? Ancienneté des bénévoles, temps passé par semaine ?

Les processus de formation développés : formation au Projet Associatif et formation aux activités ? Réflexions sur l'ingénierie de formation et sur l'ingénierie pédagogique, adaptées aux âges et disponibilités des bénévoles ?

#### 3) La participation du bénévole à la vie de l'association

Les bénévoles participent-ils aux réunions de travail, aux assemblées générales, prennent-ils part aux instances dirigeantes ? Préciser la fréquence des réunions et le caractère obligatoire ou facultatif.

Quelles actions pour améliorer la qualité des réunions ? Quelles actions pour « garder dans le coup » celles et ceux qui ne peuvent pas participer ?

Les bénévoles passent-ils du temps dans les locaux de l'association en dehors des activités ?

#### 4) Valoriser le bénévole

De quelle façon les bénévoles et leur travail sont-ils valorisés ? Y a-t-il des réunions de convivialité, de réflexion, qui y participe ?

Utilisation du « Passeport Bénévole » ®, ou de dispositifs proches ? Simple distribution ou implication des responsables à une identification et à une valorisation des compétences ?

Des points fixes réguliers sont-ils pratiqués ?

Les bénévoles sont-ils destinataires des documents de communication interne ? Reçoivent-ils des documents spécifiquement faits pour les bénévoles ou bien la communication est la même pour tous ?

Participent-ils eux-mêmes à la communication ?

#### 5) Officialisation/Formalisation de l'implication des bénévoles

Le rôle, les droits et devoirs des bénévoles sont-ils inscrits dans un règlement, une charte, des Conventions d'engagement réciproque ? En ont-ils tous connaissance ?

La valorisation comptable du temps bénévolat est-elle prise en compte dans les rapports annuels de l'association ? (Cette question s'est révélée superflue)

#### 6) Bénévolat et adhésion

Le bénévole est-il aussi un adhérent ? Est-ce automatique, interdit, facultatif de cumuler les deux ?

Chiffres à préciser : nombre de salariés, bénévoles, adhérents (et recoupements)

## **II. Les adhérents en tant que tels**

### **1) Les conséquences de l'adhésion**

*Comment devient-on adhérent : rencontre, formulaire, charte, cotisation ? question également valable pour les personnes morales.*

*Quels sont les droits et devoirs d'un adhérent : financement, invitation/participation aux réunions, information/consultation sur les décisions prises ?*

### **2) L'adhérent et son association**

*Qui sont les adhérents ? Quelle est la procédure d'adhésion ? Ont-ils le sentiment d'adhérer à un Projet Associatif ? (Si oui, par quel processus ? Sinon, pourquoi ?)*

*Les adhérents sont-ils les mêmes d'une année sur l'autre ? Y a-t-il des adhérents plus impliqués que d'autres, en connaissez-vous les raisons ?*

*Les adhérents rencontrent-ils régulièrement d'autres adhérents, des bénévoles, des salariés ? Dans quel cadre ?*

*De quoi les adhérents décident-ils (si pertinent) : projet associatif, recrutement des salariés et bénévoles, communication interne et externe, etc.*

*Quand les bénévoles et les adhérents ne sont pas les mêmes, quels types de relations y a-t-il entre eux ? quels sont les processus de prise de pouvoir ?*

### **3) Assemblées Générales et Conseils d'Administration**

*Taux de participation ? Quelles tentatives pour en améliorer la qualité ? Ces moments sont-ils plutôt des rites formels ou des moments forts ?*

### **4) Evolution dans le temps**

*Y a-t-il eu une tendance à l'augmentation du nombre d'adhérents, de bénévoles ? Comment les rôles de chacun ont-ils changé ? Qui a décidé de ces évolutions ? De quand datent les dispositifs d'implication ?*

### **5) Variation dans l'espace**

*Pour les fédérations d'associations ou bien les associations ayant plusieurs antennes : l'implication des adhérents et bénévoles est-elle la même partout ? Si elle est hétérogène, préciser en quoi.*

## **3) Documents, données et demandées aux associations sollicitées**

- Charte d'adhésion, charte du bénévolat, convention d'engagement réciproque
- Carte d'adhérent, de bénévole
- Rapports d'AGO (rapport d'activités)
- Documents de communication interne et externe

**France Bénévolat**, association d'Utilité Publique, a pour vocation de développer le bénévolat associatif. Trois missions résument ses actions : **orienter** toute personne qui le souhaite vers un bénévolat adapté, **accompagner** les associations dans l'accueil et l'animation de leurs bénévoles et **valoriser** le bénévolat. Pour ce faire, France Bénévolat s'appuie sur un réseau de plus de 80 centres départementaux ainsi que sur le site [www.francebenevolat.org](http://www.francebenevolat.org)

