



ENVIRONNEMENT

Premières Rencontres
richesses humaines
associatives
2 & 3 décembre 2014

ATELIER
PROSPECTIF

Intégration et fidélisation des bénévoles

CONTEXTE

- Forte dynamique de création d'associations ces dernières années. On dénombre 1,3 million d'associations et il s'en crée environ 60 à 70000 chaque année.
- Crise de modèle de société engendrant un détachement des citoyens vis-à-vis de nos formes de démocratie et par conséquent, une diminution du nombre de bénévoles dans les associations et une sur-sollicitation des bénévoles restants, ce qui les empêche de s'investir davantage.
- Le nombre de bénévoles, qui avait considérablement augmenté en France, ne progresse plus depuis 2002 et ne suffit pas à satisfaire la demande des associations.
- Ce sentiment de pénurie concerne davantage les bénévoles réguliers et les jeunes (prêts à s'engager dans des fonctions de responsabilité et d'organisation). Les bénévoles sont en effet plus nombreux à exercer des actions ponctuelles qu'à s'engager de manière régulière, tout comme ils sont plus nombreux à s'engager dans 2 ou plusieurs associations plutôt que de concentrer leur action sur une seule.
- Fort enjeux de renouvellement des forces bénévoles (et notamment des postes de dirigeants et administrateurs) dans les 5 ans à venir (départs en retraite programmés).
- Forte tendance à la professionnalisation des associations (prise de pouvoir par les cadres salariés, professionnalisation et spécialisation du rôle des bénévoles de terrain mais aussi dirigeants, avec des postes de dirigeants confiés aux bénévoles les plus qualifiés) qui engendre des relations parfois complexes entre salariés et bénévoles.
- Une augmentation de la technicité de sujets et des risques encourus (notamment sur le plan juridique) qui freinent l'engagement et le renouvellement des bénévoles.
- Développement des synergies entre bénévolat et monde salarié et professionnel (le statut d'actif ne s'opposant pas au bénévolat, au contraire).
- Développement de l'individualisme contemporain, non au sens péjoratif et égoïste du terme, mais au sens d'une individualisation des phénomènes sociaux qui conduit à un affaiblissement des collectifs contraints, fondés sur des réseaux verticaux hiérarchisés, au profit de réseaux horizontaux librement choisis. Dans ce cadre, l'individualisation conforte la socialisation, l'initiative individuelle permettant à l'initiative citoyenne de s'exprimer. La satisfaction personnelle devenant la condition de la participation collective.
- Evolution profonde des formes d'engagement et des profils bénévoles depuis 10-15 ans.

Les risques

- Elitisme associatif
- Dilution du sens de l'engagement associatif, notamment de ses dimensions collectives et citoyennes.
- Réduction de la mission associative à la réponse aux besoins sociaux et non plus à la transformation sociale.



- Perte de la légitimité à agir et à s'exprimer au nom des citoyens dans l'intérêt général.

Les nouvelles formes de bénévolat

- Démarche individualiste mêlant une recherche de réalisation de soi, d'expression de sa personnalité et un sentiment de libre choix dans un engagement volontaire pendant son temps libre à une recherche de sociabilité, d'altérité, d'action pour la collectivité et de reconnaissance dans le regard des autres.
- Passage d'un engagement militant à une logique d'épanouissement personnel et de retour sur investissement (je donne-je reçois) qui engendre une inversion des motivations. En échange de sa disponibilité et de ses compétences, le bénévole attend de pouvoir prendre plaisir dans ses activités associatives.
- Les bénévoles d'aujourd'hui ne sont plus les militants d'hier dévoués à une cause globale et prêts à jouer n'importe quel rôle au sein d'une organisation, ils souhaitent pouvoir s'exprimer eux-mêmes dans leur engagement s'y tester et y faire des rencontres enrichissantes et conviviales.
- Des formes d'engagement plus éphémères, plus « événementielles ».
- L'engagement peut être intense mais reste subordonné à la trajectoire d'un individu qui ne s'efface pas devant la cause à laquelle il adhère.

Les nouvelles motivations de l'engagement bénévole

3 piliers majeurs

Axes de motivation des bénévoles	Importance de l'axe de motivation	Recherche des bénévoles dans cette motivation	Rôle de l'association
Recherche de plaisir pour soi, de passion, de sens et de reconnaissance, de développement et d'épanouissement personnel	Rôle moteur dans l'engagement, à la fois condition et résultat de l'action	Souhait de nouer des amitiés, partager des moments conviviaux et festifs, s'épanouir en pratiquant des activités agréables, transmettre une passion, sortir de son cadre de travail ou de vie habituel (forte croissance de la création d'associations sportives et de loisirs)	Lieu de développement personnel : -Réflexion des associations sur la qualité de l'emploi associatif et la GRH bénévoles -Encouragement par des entreprises aux pratiques de GRH innovantes de l'engagement associatif de leurs salariés pour favoriser l'épanouissement
Recherche d'affiliation à des réseaux sociaux locaux, sous forme horizontale et non plus verticale	-L'engagement est le premier facteur de création de lien social -Le bénévolat est une manière de s'engager dans la vie locale	Recherche de contacts et échanges avec les autres, investissement au sein d'un collectif, sentiment d'appartenance à une équipe, travailler avec un groupe partageant la même cause, les mêmes préoccupations et les mêmes valeurs	Lieu de développement des espaces collaboratifs (constitution de groupes de travail bénévoles/salariés, instauration de temps conviviaux favorisant les contacts entre bénévoles et entre bénévoles et salariés...)
Demande de formation et d'acquisition de nouvelles compétences, recherche	Le développement du bénévolat et	-Souhait de développer des aptitudes, d'acquérir de la confiance, un	Espace de professionnalisation au double titre des

de développement professionnel	du mécénat de compétences, du service civique volontaire démontre l'intérêt que les entreprises mais aussi les individus portent aux compétences acquises dans et par le milieu associatif. -Les expériences bénévoles sont valorisées dans les CV et recherchées par les entreprises comme les associations dans le cadre des recrutements de leurs salariés	statut et des compétences techniques ou transversales distinctes des diplômes qui s'apprennent dans l'action mais ne s'enseignent pas (ex : capacités d'organisation, sens des urgences et priorités, prise de parole en public, capacité d'innovation, de prise de responsabilités, de prise d'initiative, capacité à travailler en équipe...) tout en vivant et partageant une passion. - Crainte de ne pas avoir le niveau qui freine la prise de responsabilités (y compris chez les plus diplômés) d'où les demandes de formation en lien avec les responsabilités qu'ils doivent ou devront assumer (ex : cadre réglementaire relatif aux actions de l'association, responsabilité employeur pour les dirigeants bénévoles)	responsabilités bénévoles exercées et d'un fort gisement d'emplois (les associations ont progressé 2 fois plus vite en termes d'emploi que le secteur marchand ces dernières années)
--------------------------------	--	--	--

Différences générationnelles en termes d'attentes vis-à-vis de l'association

Jeunes	Que l'on ait confiance en eux
Intermédiaires	Qu'ils puissent organiser la passation
Séniors	Que l'on ait besoin d'eux

ENJEUX POUR LE SECTEUR ASSOCIATIF

- Retrouver une fonction d'acteur de l'innovation, de la transformation sociale sur les territoires à travers le pouvoir d'agir pour contribuer aux politiques publiques, non plus seulement dans la perspective de leur mise en œuvre sous forme d'actions ou de prestations mais par les initiatives conduites qui permettent d'imprégner les politiques, de les transformer, de les faire émerger, d'innover.
- Mobiliser davantage la société civile sur les questions sociales, le bénévolat étant la seule alternative possible pour l'avenir de la société (le secteur public et le secteur privé n'étant pas en mesure de palier les besoins et les manques) et impulser des dynamiques de démocratie, au sens de la participation directe des citoyens, d'auto-organisation de la société civile (« pouvoir d'agir »).
- Remettre le projet associatif (sens, valeurs, principes, objectifs de l'association) au centre de la vie de l'association, favoriser son actualisation régulière et l'implication de

l'ensemble des parties prenantes de l'association à sa construction (usagers, adhérents, bénévoles, salariés, partenaires, médias...), favoriser sa lisibilité et son accessibilité.

- Appréhender les leviers et les résistances pour susciter des envies d'engagement, raisonner l'engagement par type de bénévoles (notamment par tranches d'âges, temps disponible...) pour mieux répondre à leurs aspirations.
- Interroger les dispositifs existants favorisant l'attraction, l'intégration et la fidélisation des bénévoles au regard des nouvelles attentes et nouvelles formes d'engagement bénévoles.
- Envisager une augmentation des contreparties et une meilleure reconnaissance de l'investissement et de l'engagement pris sur le temps libre : valoriser les actions et compétences des bénévoles, développer les compétences des bénévoles par la formation, prendre en compte la gestion de leur temps de loisirs, leur faire davantage confiance, laisser plus de place à l'initiative bénévole et à leur prise de responsabilité pour contrer les freins (manque de temps, pression de l'entourage, usure ou lassitude).
- Redonner une place importante à la convivialité dans l'action associative.
- Concilier les objectifs de développement personnel avec l'objet social et l'action collective de l'association (écoute et prise en compte des attentes des bénévoles).
- S'inscrire dans une logique d'anticipation permanente du renouvellement des bénévoles et des postes de dirigeants en particulier.

QUESTIONNEMENTS

→ Quelles motivations de l'engagement bénévole dans le secteur associatif environnemental ?

→ Quels leviers possibles pour favoriser le développement l'engagement bénévole et le renouvellement des bénévoles ?

→ Quelles sont les formes les mieux adaptées aux individus plus exigeants, plus contraints et plus mobiles géographiquement mais aussi dans leurs parcours de vie et professionnel ?

→ Quelles actions concrètes mettre en place pour attirer, intégrer et fidéliser les bénévoles sur le long terme ?

→ Quelles pratiques originales et innovantes en termes d'attraction, d'intégration et de fidélisation des bénévoles de terrain ou dirigeants ?

→ Quels freins éventuels ?

→ Quelle articulation entre bénévoles et salariés ?

Intégration et fidélisation des bénévoles

Les idées forces issues de l'atelier

Atelier prospectif du 03/12/2014 (10h30-12h00)

Les enjeux identifiés

- La (re)mobilisation citoyenne
- Le renouvellement des bénévoles au sein des associations

Les leviers d'action

- Clarifier les besoins en matière de bénévolat au sein des associations (définition de missions et responsabilités bénévoles claires et attrayantes)
- Favoriser la reconnaissance de l'engagement bénévole et envisager le besoin du bénévole de retirer quelque chose de son engagement (conciliation développement personnel/action collective)
- Définir une stratégie de développement et d'organisation de la vie associative au sein des structures
- Proposer un parcours d'accompagnement du bénévole au sein de l'association adapté à ses capacités et ses attentes en terme de prise de responsabilités (tous les bénévoles n'ont pas vocation à devenir responsable associatif)
- Travailler sur le « faire ensemble »
- Prendre appui sur les actions innovantes mises en œuvre dans d'autres secteurs (benchmarking)

Les facteurs de réussite

- Innover, expérimenter de nouveaux modes d'organisation et mieux communiquer sur les modes de fonctionnement des associations, qui suscitent parfois des représentations négatives et des craintes chez les bénévoles et qui freinent leur engagement (craintes de l'institutionnalisation et de la professionnalisation des associations, d'une organisation interne complexe et peu propice à la convivialité...)
- Travailler sur l'attractivité des missions proposées (les compétences recherchées sont souvent des compétences techniques ou administratives pour des missions peu attrayantes) pour donner envie au bénévole de s'investir dans l'association et de s'adapter à son mode de fonctionnement
- Adapter les missions et responsabilités aux disponibilités du bénévole