



Université européenne de Bretagne
UNIVERSITE RENNES 2

**UFR Sciences Humaines
Département de sociologie**

Master 2 Professionnel :

Direction des Politiques et Dispositifs d'Insertion, de Médiation et de Prévention

MÉMOIRE

**L'influence d'une politique de ressources
humaines sur l'organisation de l'action bénévole
dans le champ de l'action sociale : le cas de
l'association Habitat et Humanisme Finistère**

Pauline MONFORT

Année 2020

Tuteur : Yves BONNY

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
I - LE BENEVOLAT D'ACCOMPAGNEMENT	9
1.1 - CARACTERISATION DU BENEVOLAT D'ACCOMPAGNEMENT :	9
1.1.1 - Définition du bénévolat.....	9
1.1.2 - La notion d'accompagnement.....	10
1.1.3 - Le bénévolat d'accompagnement	12
1.2 - ACCOMPAGNER LA VULNERABILITE.....	13
1.2.1 - Le concept de vulnérabilité.....	13
1.2.2 - L'accompagnement de la vulnérabilité.....	14
1.2.3 - Enjeux liés à ce mode d'accompagnement	15
1.3 - S'ENGAGER DANS UN CADRE DONNE	17
1.3.1 - Définition de l'engagement	17
1.3.2 - Le cadre de l'engagement bénévole.....	18
1.3.3 - La gestion du bénévolat.....	20
II - LES ASSOCIATIONS DU SECTEUR SOCIAL ET LE BENEVOLAT	22
2.1 - HISTORIQUE ET REALITES CONTEMPORAINES :	22
2.1.1 - L'histoire du lien entre associations et action sociale	22
2.1.2 - Enjeux contemporains liés à la place du bénévolat	23
2.1.3 - Evolution du bénévolat	26
2.2 - PROFESSIONNALISATION DU BENEVOLAT	28
2.2.1 - La notion de professionnalisation dans la sphère bénévole.....	28
2.2.2 - Evolution de la professionnalisation au sein des associations.....	29
2.2.3 - Enjeux actuels	31

2.3 - L'ENJEU DE LA SOCIALISATION	32
2.3.1 - Le concept de socialisation.....	32
2.3.2 - Transmettre une culture et des normes au sein d'une association.....	33
2.3.3 - Les modalités de transmission.....	35
III - LE MANAGEMENT DES BENEVOLES.....	36
3.1 - LA QUESTION DU MANAGEMENT.....	36
3.1.1 - La notion de management	36
3.1.2 - Les différentes formes de management	37
3.1.3 - Le management dans les associations.....	38
3.2 - DIFFICULTES ET ATTENTES :	39
3.2.1 - Management et bénévolat	39
3.2.2 - Freins et réticences	40
3.2.3 - Enjeux de l'organisation de l'action bénévole	42
3.3 - ORGANISER L'ACTIVITE DES BENEVOLES : ENTRE SOUPLESSE ET RIGUEUR.....	43
3.3.1 - Comment penser l'organisation de l'activité bénévole ?	43
3.3.2 - Poser un cadre pour sécuriser	43
3.3.3 - La nécessité de la souplesse pour ne pas figer.....	46
IV - ETUDE DE CAS.....	48
4.1 - HYPOTHESES ET JUSTIFICATION DU CAS	48
4.1.1 - Hypothèses	48
4.1.2 - Présentation du cas	49
4.1.3 - L'approche Ressources Humaines d'HH.....	51
4.2 - ENQUETE	53
4.2.1 - Modalité d'enquête et recueil de données	53
4.2.2 - Analyse des données.....	55
4.3 - MENER UNE POLITIQUE RH BENEVOLES, POUR NORMALISER OU POUR SECURISER ?	61
4.3.1 - Dans l'hétérogénéité de la réalité bénévole, l'importance de normaliser l'action des bénévoles	62

4.3.2 - *Pour respecter le public concerné et pour agir avec éthique, sécuriser l'association et ses parties prenantes à travers une politique d'accompagnement des bénévoles.....* 64

V – PROLONGEMENTS PROFESSIONNELS ET REMOBILISATION DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE.....	67
CONCLUSION	69
BIBLIOGRAPHIE.....	73
ANNEXE 1 - CATALOGUE DES FORMATIONS HABITAT ET HUMANISME.....	78
ANNEXE 2 – CHARTE D'ENGAGEMENT RECIPROQUE.....	81
ANNEXE 3 – FICHE DE MISSION RH BENEVOLE.....	83

INTRODUCTION

Aujourd'hui le bénévolat est omniprésent dans notre société. Régulier, ponctuel, quotidien, exceptionnel, il revêt de multiples formes qui participent toutes d'une manière ou d'une autre du développement de notre société. Il est reconnu comme une activité essentielle, des études lui sont régulièrement consacrées. Le bénévolat est une promesse d'interactions entre celui qui donne et celui qui reçoit. Il s'agit d'un enrichissement mutuel fondé sur le don. Si toutes ces affirmations semblent aller de soi, elles posent malgré tout plusieurs questionnements. Ainsi, une forme particulière de bénévolat qui consiste dans le bénévolat d'accompagnement en direction de publics vulnérables, peut interroger. En effet, il est légitime de s'interroger sur son organisation, sa régulation, son efficacité, lorsque face à elle existent des institutions de professionnels du travail social aux pratiques très normées et très codifiées. Quelle place est alors prise par les bénévoles dans la relation et comment organiser l'action de personnes qui par définition ne sont pas liées à leur structure d'appartenance par un contrat de travail et un lien de subordination obligé ? Comment faire pour que l'action menée par ces bénévoles soit conforme à un esprit et des valeurs portées par l'association et de quelle manière doit-on s'y prendre pour transmettre cet esprit et ces valeurs ? Comment assurer correctement le management de ces ressources humaines dont la présence n'est assise que sur un simple acte personnel de volontariat d'une part et d'un accord de contribution donné par la structure associative d'autre part ?

Afin de répondre à ces différentes préoccupations, il conviendra d'explorer tout d'abord les principaux concepts et notions rattachés à nos questionnements. Nous devons donc pour traiter du *bénévolat*, commencer par le définir. De même, nous chercherons à cerner la notion *d'accompagnement*, puis dans prolongement de cette réflexion, analyser la question du *bénévolat d'accompagnement*. Une fois ces notions précisées, il nous faudra indiquer ce que l'on entend par les idées de *vulnérabilité*, *d'accompagnement de cette vulnérabilité* et entrevoir quels sont les *enjeux* posés par ce mode d'accompagnement. Après avoir précisé ces enjeux il conviendra de traiter la question de *l'engagement* et plus particulièrement de *l'engagement*

bénévole. Le fait que cet engagement se fasse dans un cadre donné nous conduira à explorer les modalités particulières de *gestion de l'action bénévole*.

Munis de ces définitions et précisions sur les concepts manipulés, nous explorerons les aspects plus contextuels de l'étude. Ce sera notamment le cas de la question de la place du *bénévolat dans l'action sociale*. Il est intéressant de revenir sur cette relation spécifique et sur l'évolution du bénévolat qui lui est dédié et qui questionne sur une nécessaire *professionnalisation* des associations et par-delà, des bénévoles eux-mêmes. Là encore, après avoir proposé une définition et une analyse de cet aspect, nous tenterons de pointer les *enjeux actuels* émergents. Il semble aussi nécessaire d'aborder à cette occasion le principe de *socialisation* des bénévoles et de sa mise en œuvre dans le cadre associatif.

Ces réflexions sur la socialisation sont naturellement très entremêlées aux questions de management qui mériteront un développement particulier à ce stade de l'étude. Nous devons évoquer les formes contemporaines du *management* en parallélisant ses modalités d'application dans le monde de *l'entreprise* avec celles en cours au sein du monde *associatif*. Nous devons à cette occasion nous interroger également sur les relations très particulières entre les modes de management et le principe du bénévolat, par définition non contractuel. Il faudra préciser dans ce contexte s'il existe des *freins* ou des *réticences* de nature à entraver l'efficacité de l'action associative et les conditions nécessaires pour une organisation optimale de l'activité.

Par ailleurs, il apparaît nécessaire d'appuyer l'analyse théorique sur une situation concrète d'observation. Notre choix s'est porté sur le cas de l'*association Habitat et Humanisme* au sein de laquelle nous exerçons nos responsabilités et qui rassemble de nombreux bénévoles au service de l'habitat social dédié aux populations les plus démunies. Au travers de l'éclairage que donnera l'analyse spécifique à cette association, nous chercherons à explorer les pistes qui contribueraient à permettre aux responsables associatifs, comme aux bénévoles impliqués, de conduire leurs actions de manière plus harmonieuse et régulée, au bénéfice de l'objet social dont les uns et les autres se réclament.

Enfin, forte des observations conduites au travers de ce travail de recherche, des apports théoriques reçus lors du Master 2, de l'expérience acquise lors de notre parcours professionnel

ou bénévole actuel, nous mènerons une rapide réflexion prospective sur notre activité professionnelle actuelle et en dégagerons quelques axes de progrès personnels.

I - Le bénévolat d'accompagnement

1.1 - Caractérisation du bénévolat d'accompagnement :

1.1.1 - Définition du bénévolat

Le Conseil Économique Social et Environnemental définit ainsi le bénévolat :

« Est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial »

Cette définition nous dit plusieurs choses. Tout d'abord que le bénévolat concerne des personnes physiques et non morales. Que c'est un engagement volontaire et qui s'exerce sans contrainte (de temps, de durée...). Que cet engagement ne peut pas être rémunéré, qu'il s'adresse à « autrui » c'est-à-dire qu'il s'agit d'une action désintéressée et que celle-ci s'exerce sur son temps libre.

Selon l'enquête Recherches et Solidarités¹, en 2019, ce sont 19 millions de personnes en France qui donnent de leur temps pour les autres. Le secteur où l'on retrouve le plus de bénévoles est le secteur du « social-caritatif » représentant 7,2% des actions. Les personnes de plus de 65 ans sont toujours les plus présentes au sein des associations. Pour la majorité des personnes interrogées lors de cette enquête, la notion de bénévolat renvoie à celle de « citoyenneté » (55%) et pour une minorité, à celle de « militant » (10%). Les raisons principales de l'engagement sont pour 85% des personnes interrogées « Être utile à la société et agir pour les autres ». Les motifs principaux de satisfaction dans le bénévolat sont pour 74% des sondés « le contact et les échanges ». Le bénévolat agirait donc comme un véritable outil du lien social et de promotion de la citoyenneté.

Dans son article sur la question du bénévolat et du travail, Delphine GARDES nous explique que le travail bénévole est de plus en plus considéré comme un véritable métier, au sens où il ramène à des questions de compétences, de qualifications, de diplômes. Elle précise aussi que, de plus en plus, les bénévoles sont recrutés en fonction d'expériences et de compétences et que les associations imposent parfois de vraies qualifications². Ceci peut être particulièrement vrai lorsque le bénévolat demande une interaction avec un public fragile, en situation de vulnérabilité. Il n'y aurait pas de formations de professionnels de travail social si l'accompagnement de tels publics ne demandait pas quelques prérequis ou une approche bien spécifique.

1.1.2 - La notion d'accompagnement

¹ Recherches et Solidarités, *La France bénévole : évolution et perspectives*. 16ème édition, mai 2019. Dir. Jacques MALET et Cécile BAZIN

² Gardes, Delphine. « Le bénévolat, un « véritable » travail ? Aspects juridiques », *Empan*, vol. 74, no. 2, 2009, pp. 136-140.

La question de l'accompagnement est un sujet maintes fois étudié par les sciences sociales. Dans son article sur l'accompagnement³, Maëla PAUL nous explique que cette notion n'est pas fixée, qu'elle évolue encore. Elle reprend toutefois l'origine sémantique du mot de manière assez intéressante pour nous permettre d'intégrer la différence entre la notion « d'accompagner » et « d'être un compagnon » :

	PARITE RELATIONNELLE	
	COMPAGNON CO-PAIN	
AC- vers	CUM- avec	PAGNIS pain/partage
ACCOMPAGNEMENT		
DISPARITE DES PLACES		

Tableau issu de l'article Accompagner de Maëla PAUL

Elle explique ainsi que « *Les compagnons entre eux sont des pairs tandis que l'accompagnement concerne deux personnes de statut inégal mais qui, néanmoins, vont devoir fonctionner au sein d'une relation conjuguant disparité des places et parité relationnelle* ». Pour elle, la notion d'accompagnement induit la question de l'appartenance, car l'accompagnement « *participerait à la fois à la valorisation d'un être-avec et à celle d'un être-ensemble* ». Elle précise que « l'être-ensemble » n'a de sens que si « l'être-avec » existe. Elle explique encore qu'il y a donc deux notions, qui sont celles « d'être-avec » et « d'aller-vers », l'accompagnement suggérant donc un déplacement. Maëla PAUL précise aussi qu'il n'y aurait pas de règle définie pour accompagner, car chaque binôme constituerait « *une matrice relationnelle différente* ».

³ Maëla PAUL, « Accompagnement », Recherche et formation [en ligne], 62 | 2009, 91-108. URL: <https://journals.openedition.org/rechercheformation/435#citedby> (consulté le 13 décembre 2019)

Dans un autre de ses ouvrages, Maëla PAUL donne une définition de l'accompagnement : « *Accompagner, c'est d'abord constituer un espace de socialisation, créer une relation qui institue la personne dans un espace public, et prendre appui sur elle et sur son projet, à partir de la situation qui est la sienne. Cette perspective souligne l'importance de la place du sujet, un sujet acteur, appelé à se prendre en main* »⁴.

Ces précisions nous amènent donc à questionner la place du bénévole dans le rôle d'accompagnant. Car si effectivement chaque accompagnement peut avoir sa singularité, là où des professionnels agissent dans un cadre très normé de par la formation qu'ils ont reçue, avec une éthique propre à leur métier ; comment peuvent agir les bénévoles dans cette singularité relationnelle ? Comment arrivent-ils à constituer cet « espace de socialisation », d'autant plus, face à un public parfois en souffrance, ayant connu de multiples ruptures et traumatismes. Il y a là un véritable enjeu, consistant à ne pas rajouter des formes de violence additionnelles.

1.1.3 - Le bénévolat d'accompagnement

Dans le numéro 109 de la revue *Vie Sociale et Traitements*⁵, il est fait référence à Michel THIERRY, qui dans un article de la revue *Actualités Sociales Hebdomadaires*⁶ explique que la plupart des grandes innovations sociales des trente dernières années ont été d'abord développées par les associations puis ensuite encadrées par la puissance publique. Selon lui les réponses apportées par les associations étaient, en plus d'être novatrices, plus dignes et mieux adaptées aux problématiques. Il fait référence à l'IAE⁷, à la lutte contre le SIDA, l'aide aux devoirs, la prise en charge des toxicomanes. Les réponses apportées par la société civile au

⁴ Paul, Maëla. « 2. Ce qu'accompagner veut dire », Patrick Cottin éd., *Accompagner les adolescents. Nouvelles pratiques, nouveaux défis pour les professionnels*. ERES, 2018, pp. 25-34, p.28

⁵ « Professionnels de l'accompagnement social et bénévoles.... Quelle place pour chacun, quelle légitimité respective ? », *VST - Vie sociale et traitements*, vol. 109, no. 1, 2011, pp. 64-69.

⁶ *Actualités sociales hebdomadaires*, n° 2652 du 26 mars 2010.

⁷ Insertion par l'Activité Economique

travers des associations seraient donc plus pertinentes car souvent portées soit par des personnes ayant expérimenté les situations sociales auxquelles Michel THIERRY fait référence, soit par des proches de ces mêmes personnes. Toutefois l'expérimentation seule ne peut tenir lieu d'expertise. Et quand bien même les fondateurs de ces associations auraient ce savoir d'expérience, il faut bien s'imaginer que d'autres personnes sans expérience ont rejoint ensuite ces mouvements avec, comme nous le disions plus haut, l'envie d'être utile à la société et d'agir pour les autres.

Il y a donc là une double réalité à appréhender : les savoirs d'expérience, ayant permis la création de ces associations mais également le manque de connaissances théoriques des membres associés de ces structures, sur la prise en compte et le traitement des problématiques. Il y a donc matière à s'interroger sur la manière d'accompagner la vulnérabilité.

1.2 - Accompagner la vulnérabilité

1.2.1 - Le concept de vulnérabilité

La vulnérabilité est un concept qui renvoie à l'effet d'un agent extérieur (pauvreté, maladie...) sur un individu et qui est donc différent de la fragilité, reliée à la nature même de l'individu⁸. Ce terme d'abord utilisé en psychiatrie, puis en économie, a depuis peu remplacé en sciences sociales le terme d'exclusion devenu controversé⁹. Comme le rappelle Axelle BRODIEZ-DOLINO, « *la substitution de la notion de vulnérabilité à celles, antérieures, de misère,*

⁸ Liendle, Marie. « Vulnérabilité », Monique Formarier éd., *Les concepts en sciences infirmières. 2ème édition*. Association de recherche en soins infirmiers, 2012, pp. 304-306.

⁹ Brodier-Dolino, Axelle. « La vulnérabilité, nouvelle catégorie de l'action publique », *Informations sociales*, vol. 188, no. 2, 2015, pp. 10-18, p 14.

indigence, pauvreté, précarité, exclusion, etc., met l'accent sur des mécanismes de fragilisation ». Pour Flore CAPELIER et Jérôme MINONZIO, la vulnérabilité interroge « *la situation de chaque individu dans le contexte économique, social et relationnel dans lequel il s'inscrit à un moment donné* »¹⁰. C'est donc ici une approche par les ressources (économiques, sociales, relationnelles) dont dispose la personne qui permet d'évaluer la vulnérabilité. Lorsque l'on est privé de ressources économiques par le fait de ne pas avoir de travail par exemple, on se trouve vulnérable car on ne pourra peut-être pas s'acquitter de ses charges liées au logement et on risque d'être menacé d'expulsion. Lorsque l'on est privé de ressources sociales et relationnelles, on se retrouve en situation d'isolement, on ne participe plus à la vie de la cité et on risque l'invisibilité sociale, qui crée déshumanisation et exclusion de la communauté humaine¹¹. C'est donc dans ce cadre bien précis qu'agissent les bénévoles accompagnants. Ils tentent avec les moyens qui sont les leurs de ramener d'une certaine manière dans la communauté humaine ceux qui en ont été exclus sans demander d'être rétribués pour cette action.

1.2.2 - L'accompagnement de la vulnérabilité

Nous avons vu plus haut que l'accompagnement était par définition une relation asymétrique, du fait de la place de celui qui accompagne et de celui qui est accompagné. Dès lors, lorsque l'on accompagne une personne qui se trouve en situation de vulnérabilité, du fait qu'il soit privé de certaines ressources, l'enjeu est très important de ne pas accentuer cette asymétrie et de ne pas produire plus de souffrances à travers cette relation. Nombreuses sont les initiatives associatives d'accompagnement des publics vulnérables. Cela peut être des petites associations militantes créées localement sans salariés qui par exemple accompagnent dans leurs démarches les personnes arrivant en France. Cela peut être également des personnes qui accompagnent

¹⁰ Capelier, Flore, et Jérôme Minonzio. « Introduction », *Informations sociales*, vol. 188, no. 2, 2015, pp. 4-9, p. 4

¹¹ Le Blanc, Guillaume. « Chapitre I. Qu'est-ce qu'être invisible ? », *L'invisibilité sociale*. Sous la direction de Le Blanc Guillaume. Presses Universitaires de France, 2009, pp. 9-33.

des malades en fin de vie dans le cadre de soins palliatifs, regroupées au sein d'associations locales. La question des aidants familiaux peut également être assimilée à du bénévolat, même si dans la définition que nous avons choisie plus haut, le bénévolat ne pouvait être pratiqué que sur du temps « familial » et que, par définition les aidants familiaux sont en proximité de lien avec les accompagnés. Il existe aussi des accompagnants au sein de grandes associations comme le Secours Catholique, Emmaüs, ATD Quart Monde ou Habitat et Humanisme. Toutes ces associations ont en commun une proximité de valeurs, liées avec la religion catholique. Fondées par des prêtres (ATD, Habitat et Humanisme), ces structures portent dans leur ADN une philosophie de l'attention à l'autre très forte et l'accompagnement n'est ici pas un mot que l'on utilise à tort et à travers. La question de l'accompagnement bénévole au sein de ces structures est donc à regarder dans la diversité des formes qu'elles peuvent proposer et de l'attention portée par ces structures à la manière dont les bénévoles accompagnent, aux pratiques qui sont les leurs.

1.2.3 - Enjeux liés à ce mode d'accompagnement

Emmanuel JOVELIN considère que « *les associations accomplissent les tâches que les institutions privées ou publiques ne remplissent pas ou plus pour des raisons de rentabilité économique ou parce que les moyens dont elles disposent sont inadaptés* »¹². Jean-Louis LAVILLE et Alain CAILLE expriment quant à eux que « *Marché et État ne sont plus en mesure, à eux seuls, de procurer emploi, activité, dignité et estime de soi à tous. D'où la nécessité de faire émerger, à côté d'eux et en interaction avec eux, un troisième pilier, à la fois économique, éthique et politique, la société elle-même en somme, dont le fer de lance serait constitué par les associations. Par les citoyens associés.* »¹³ Ce que CAILLE et LAVILLE nomment les citoyens associés, ce sont ces bénévoles qui s'impliquent au sein d'associations.

¹² Jovelin, Emmanuel. « Bénévolat et action sociale. L'action des bénévoles auprès des personnes âgées », *Pensée plurielle*, vol. n° 9, no. 1, 2005, pp. 101-117, p.106

¹³ Dans *Revue du Mauss*, n° 11, 1998, 1er semestre, numéro intitulé « Une seule solution, l'association ? Socio-économie du fait associatif », p.5

Il y a donc un enjeu, du fait d'une carence de l'Etat dans les secteurs non rentables économiquement à court terme, telle que l'action sociale, de faire émerger à côté de l'action des professionnels, du bénévolat, pour renforcer le lien social. Jacques ION dans un article extrêmement détaillé sur la question du rapport entre bénévoles et salariés¹⁴, nous rappelle que le bénévolat était à la source originelle du « travail » social et que ce secteur a vu depuis la seconde guerre mondiale le nombre de salariés du secteur augmenter de manière constante, construisant ainsi une « *image d'un monde professionnel de plus en plus qualifié et détaché de ses origines charitables ou militantes* ». Il rappelle qu'au début des années 1970 les conflits étaient fréquents dans les associations du fait de la cohabitation entre des administrateurs bénévoles, se revendiquant d'une légitimité de « précurseurs », avec un nombre croissant de salariés du travail social, généralement syndiqués et cherchant à faire reconnaître de manière forte leur identité professionnelle. Malgré tout, ION précise que ces deux corps constitués partagent des idéaux communs de progrès social qui permettent de les faire cohabiter. Il nous rappelle également ce que la décentralisation a créé en termes de mises en concurrence associatives du fait du passage de la logique de subventions à celle d'appels d'offres, mais également de l'accroissement des pouvoirs locaux (conseils départementaux, collectivités) et de la diminution des influences des grandes fédérations d'associations sur la co-construction des politiques sociales. Parallèlement, les bénévoles de terrain se voient eux conviés à participer localement aux questions de rénovation de l'action sociale. ION pointe ici également quelque chose « *que les professionnels croyaient à jamais révolu : l'appel aux bonnes volontés.* » Il note donc un renouveau dans les formes « d'assistance associative » et pointe le développement des entreprises sociales, qu'il juge plus à même que l'institution pour venir répondre aux conséquences de la crise sociale. Il estime que les bénévoles se retrouvent en première ligne face aux grands exclus et qu'ils permettent « *d'expérimenter de nouvelles pratiques relationnelles* ». Il nous livre ici une réflexion très profonde sur le fait que « *Lorsque plus grand-chose n'est à offrir à l'usager, reste principalement la pratique relationnelle.* » Jacques ION exprime enfin que pour lui, il y a dans cette nouvelle approche par le bénévolat, une transformation de la relation d'aide vers la relation d'accompagnement basée sur l'écoute, dans laquelle la relation est plus symétrique et où les bénévoles peuvent être très performants.

¹⁴ Ion, Jacques. « Brève chronique des rapports entre travail social et bénévolat », *Pensée plurielle*, vol. n° 10, no. 2, 2005, pp. 149-157.

Si l'intérêt de cette forme d'action nous semble donc évident, il reste à réfléchir à la manière dont cette action est mise en œuvre. Il paraît donc intéressant de questionner la notion d'engagement et ce qu'elle recouvre.

1.3 - S'engager dans un cadre donné

1.3.1 - Définition de l'engagement

Pour Howard BECKER¹⁵, l'engagement est un « *mécanisme psychosocial spécifique* ». Il explique au sujet de l'engagement, que pour lui cela renvoie à « *la notion de trajectoire d'activité cohérente qui semble impliquer un rejet des alternatives envisageables. L'acteur se trouve devant divers parcours possibles, tous autant recommandables, mais choisit le plus à même de servir ses buts* ». Il évoque dans la démarche d'engagement des « *attentes culturelles généralisées sur le comportement humain* » mises en lien avec « *des intérêts liés à la réputation* ». Pour BECKER, « *les gens suivent souvent des trajectoires d'activité pour des raisons assez éloignées de l'activité en soi* ». Cette notion d'engagement nous ramènerait donc à une logique d'action influencée par des attentes culturelles, des intérêts particuliers et une question d'épanouissement personnel, à travers la poursuite de buts. Dans leur enquête sur l'engagement bénévole des retraités européens¹⁶, SIRVEN et GODEFROY nous indiquent que les trois motifs principaux d'engagement des personnes retraitées au sein des associations sont les suivants : contribuer à quelque chose d'utile, « on a besoin de moi », rencontrer des gens.

¹⁵ Howard S. Becker, « Sur le concept d'engagement », *SociologieS* [En ligne], Découvertes / Redécouvertes, Howard Becker, mis en ligne le 22 octobre 2006

¹⁶ Sirven, Nicolas, et Pascal Godefroy. « Le temps de la retraite est-il improductif ? », *Retraite et société*, vol. 57, no. 1, 2009, pp. 75-97.

Dans les trois situations, nous sommes dans une logique de promotion du lien social, au bénéfice de la personne elle-même ou dirigée vers les autres.

1.3.2 - Le cadre de l'engagement bénévole

Lorsqu'un bénévole s'engage dans une association, il s'engage sur plusieurs aspects. Il va s'engager sur un aspect temporel, en termes de types d'actions et de valeurs.

TEMPOREL	Engagement régulier/ponctuel
	Engagement dans la durée/sans limite de durée
	Engagement sur un créneau horaire défini/ non-défini
TYPES D'ACTION	Mission « au contact », action concrète
	Mission liée au développement de l'association (communication, recherche de fonds)
	Mission « fonction support » (comptabilité, gestion, secrétariat)
	Mission de pilotage de l'action (administration, coordination)
VALEURS	Humanitaires/humanistes (social, caritatif)
	Justice sociale (questions environnementales, défense des droits)
	Économique (emploi, insertion économique, marketing)
	Philosophique/religieuse/politique
	Sportive

Le bénévole s'engagera en fonction de la possibilité qu'il aura de concilier ces différents aspects dans son engagement. Parfois, ce ne sera pas conciliable (un bénévole disponible uniquement en journée ne pourra se libérer pour des réunions le soir par exemple).

Ensuite, cet engagement sera parfois contractualisé selon l'association qu'il choisit de rejoindre, par une charte d'engagement par exemple. Ce type de contrat peut parfois rappeler les objectifs poursuivis par l'association et les moyens alloués pour poursuivre ces objectifs. Il peut aussi préciser les limites de l'intervention bénévole ou les comportements qui ne peuvent être acceptés ou tolérés. À ce type de document peut être également ajouté un règlement intérieur, auquel le bénévole accepte ou non de se soumettre et qui conditionne sa participation ou non, aux actions de l'association.

Certaines associations mettent également en œuvre des parcours de formation pour leurs bénévoles. Ces formations sont parfois obligatoires en fonction de la sensibilité, de la technicité ou de la particularité de l'action menée. Par exemple, la Cimade qui est une association agissant pour l'accès au droit des ressortissants étrangers, propose des formations juridiques thématiques régulières pour ses bénévoles. Il apparaît nécessaire de se former pour pouvoir renseigner au mieux les personnes s'adressant à l'association pour des conseils juridiques. De plus en plus d'associations développent une vraie politique de formation de leurs bénévoles. Ainsi le Secours Populaire a développé un « Institut de Formation ». Dans le numéro 354 de la revue du Secours Populaire « Convergences Bénévoles », on peut lire ceci :

« Dans les premiers temps, les formations concernaient essentiellement les dirigeants, à qui l'on demandait de développer l'association. Au fil du temps et avec l'essor du Secours populaire français, de nouveaux objectifs ont vu le jour. C'est ainsi que des formations pour d'autres acteurs que les dirigeants ont été mises en place. Trois nouveaux groupes ont alors été identifiés. Le premier, celui des animateurs (bénévoles et salariés) à qui ont été proposées des formations destinées à mieux leur faire connaître l'association pour laquelle ils se sont engagés. Celui des responsables d'activités, de groupes de travail ou de commissions. Quant

au troisième groupe, il concerne les dirigeants nationaux et départementaux. Pour faire face à ce déploiement d'activités et de demandes, il a fallu former des formateurs mais également faire appel à des intervenants extérieurs (formateurs, sociologues, juristes, partenaires, etc.). »

Sur le site internet de l'association écologiste Greenpeace, on peut lire que l'association organise des journées d'accueil pour ses nouveaux bénévoles et des formations dans diverses domaines tels que les médias, l'organisation de campagnes locales, la création d'actions originales.

La question de la formation des bénévoles semble donc être un élément indispensable pour transmettre des connaissances, des compétences, mais également une culture à tout nouveau bénévole souhaitant s'engager. Le fait que des associations mettent en avant cette proposition de parcours de formation peut également rassurer et inciter des bénévoles à se tourner plutôt vers telle association que telle autre.

1.3.3 - La gestion du bénévolat

Nous avons précisé précédemment que les bénévoles choisissent de s'engager en fonction de plusieurs aspects et notamment des valeurs qui leur étaient proches ou pour lesquelles ils montraient un intérêt. Ceci étant, et bien qu'ils puissent parfois s'engager de manière formelle par la signature d'un document, il convient de prendre avec considération la problématique de « l'électron libre », du bénévole qui agirait en dehors du cadre qui est posé. Ceci reste un sujet délicat, car les associations ayant besoin des bénévoles pour fonctionner, elles ne peuvent pas non plus imposer un cadre trop rigoriste qui freinerait les initiatives personnelles et briderait les bénévoles dans leur action. Il est intéressant à cet égard de regarder ce que la Fédération Habitat et Humanisme a mis en place à ce sujet. Agissant comme une entreprise classique, l'association a créé un pôle « Ressources Humaines Bénévoles ». Chaque association membre de la Fédération doit désigner en son sein un bénévole en charge de mener la politique "RH" de l'association, en suivant les recommandations formulées par la Fédération. Ceci implique notamment de réceptionner les candidatures, faire passer des entretiens avec les candidats

bénévoles, renseigner une base de données *ad hoc* avec les informations transmises par le candidat, puis accompagner le bénévole dans son entrée dans l'association et son parcours de formation. Le bénévole "RHB" vérifie que le candidat a bien les capacités nécessaires pour assumer les missions auxquelles il prétend. Par exemple, une personne laissant paraître une certaine fragilité et ne laissant que peu de place à l'écoute et à l'échange, ne sera probablement pas orientée vers une mission d'accompagnement des personnes logées par l'association, elles-mêmes en situation de vulnérabilité. Par contre, une personne se présentant avec une certaine expérience dans les domaines du management ou de la communication pourra probablement intégrer le pôle Communication-Ressources de l'association.

Le rôle de ce bénévole est également d'être à l'écoute de tous les bénévoles en cas de difficultés dans la réalisation de leur mission ou de conflits entre bénévoles. Il rend compte de son action auprès du Conseil d'administration.

Cette méthode est largement inspirée de la gestion des ressources humaines que l'on retrouve dans une entreprise classique. Selon Bernard GAZIER, « *la plupart des décisions qui affectent le fonctionnement quotidien de l'organisation ont une composante humaine* »¹⁷. Dans un contexte où les financements institutionnels vers le secteur social sont en constante diminution et que le bénévolat prend parallèlement une place prépondérante dans ce secteur, le fait d'assurer une forme de « gestion » de ce bénévolat semble aujourd'hui un véritable enjeu pour les associations du secteur. Afin d'approfondir plus en détails cette question, nous souhaitons dans le chapitre suivant revenir sur l'histoire du bénévolat associatif et notamment dans le secteur social.

¹⁷ Gazier, Bernard. « I. Les ressources humaines, de la gestion aux stratégies », Bernard Gazier éd., *Les stratégies des ressources humaines*. La Découverte, 2015, pp. 7-22, p.7

II - Les associations du secteur social et le bénévolat

2.1 - Historique et réalités contemporaines :

2.1.1 - L'histoire du lien entre associations et action sociale

Au début du XIXe siècle, des initiatives ont émergé pour tenter d'apporter des réponses aux problématiques sociales. Ces formes d'assistance issues du secteur privé assurent la prise en charge d'une frange importante de la population dite marginale. En 1953, l'assistance va évoluer pour donner naissance à « l'aide sociale », visant ainsi d'autres publics et créant d'autres champs d'action tels que la protection de l'enfance et le handicap. C'est à cette époque que les associations vont opérer une mutation et devenir de vrais « gestionnaires de structures »¹⁸ avec plus d'encadrement et des financements publics bien plus conséquents. Alors qu'auparavant les associations privées coexistaient avec la puissance publique, elles se retrouvent dès lors en position d'opérateur de service public. Robert LAFORE nous explique que du fait de leur ancrage local, de leur souplesse d'organisation et de leur capacité d'innovation, les associations du champ social deviennent un partenaire privilégié de l'Etat dans son processus de décentralisation. Aujourd'hui, du fait de contraintes économiques

¹⁸ Lafore, Robert. « Le rôle des associations dans la mise en œuvre des politiques d'action sociale », *Informations sociales*, vol. 162, no. 6, 2010, pp. 64-71.

croissantes qui se retrouvent à tous les niveaux de la société, les associations du champ social sont contraintes à plus d'efficacité et à agir dans un cadre extrêmement réglementé, répondant à des normes exigeantes, ce que l'on désigne par le *new public management*. Le risque pour ces structures selon LAFORE est de voir se développer en leur sein une place conséquente dévolue aux fonctions managériales, ce qui impacterait fortement les dimensions plus novatrices et traditionnelles de la vie associative.

C'est à partir de ce constat que l'on peut s'interroger sur la pertinence de ce modèle à l'aune des réalités contemporaines. Il apparaît donc intéressant de regarder quels sont les modèles associatifs existant dans le champ de l'action sociale aujourd'hui et lesquels résistent le mieux à ces évolutions.

2.1.2 - Enjeux contemporains liés à la place du bénévolat

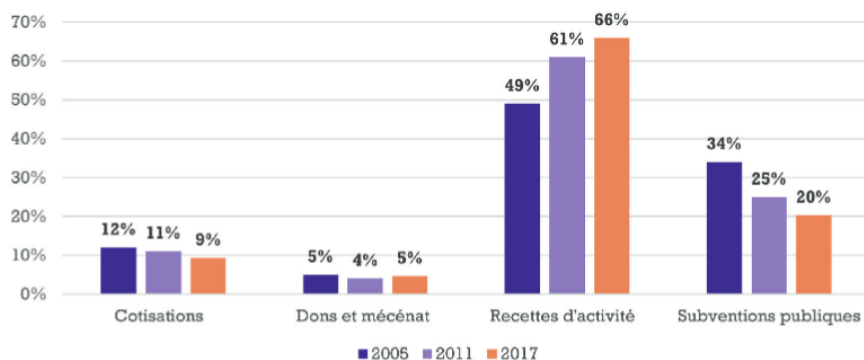
Depuis 2010, apparaît une modification des rapports entre les associations et les collectivités. Autrefois partenaires bénéficiant de subventions, les associations sont aujourd'hui devenues prestataires répondant à des appels à projet, à candidature, d'offres. Ce mode de financement qui ne représentait auparavant qu'un tiers des financements associatifs a évolué pour représenter aujourd'hui la moitié du mode de financement des associations¹⁹. Cela pousse les associations à hybrider leurs ressources afin de ne pas dépendre d'un seul gros financeur, qui en cas de retrait pourrait mettre en péril la structure. Les principales sources de financement privé des associations sont désormais les recettes liées à des ventes de service (35,8% des ressources), les cotisations (11%), les dons et le mécénat (4%)²⁰. On constate que les dons et

¹⁹ Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne « Le paysage associatif français » 2011-2012

²⁰ CPCA, Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs, Typologie des modèles de ressources financières, janvier 2014

mécénat ne représentent qu'une petite partie des ressources générales des associations et qu'il y a une corrélation forte dans le temps entre l'évolution des recettes liées à l'activité et la baisse des subventions publiques :

Graphique 9 – Part des ressources des associations selon leur nature, en 2005, 2011 et 2017, en % du budget total



Graphique issu de l'enquête de Viviane TCHERNONOG sur le paysage associatif français²¹

On constate aussi à travers ce tableau le renversement progressif de tendance entre financements publics et privés :

	2005	2012	Taux annuel moyen d'évolution 2005/2012
Financement privé	49 %	51 %	+3,1 %
<i>Cotisations</i>	12 %	11 %	+0,8 %
<i>Dons et mécénat</i>	5 %	4 %	-0,4 %
<i>Participation des usagers</i>	32 %	36 %	+4,3 %
Financement public	51 %	49 %	+1,9 %
<i>Subventions publiques</i>	34 %	24 %	-3,1 %
<i>Commandes publiques</i>	17 %	25 %	+9,6 %
Total	100 %	100 %	+2,5 %

Tableau issu de l'article : Évolutions et transformations des financements publics des associations, de Lionel PROUTEAU et Viviane TCHERNONOG²²

²¹ Op.cité

²² Prouteau, Lionel, et Viviane Tchernonog. « Évolutions et transformations des financements publics des associations », *Revue française d'administration publique*, vol. 163, no. 3, 2017, pp. 531-542.

Nous constatons dans ce tableau l'évolution en termes de financement privé et le recul des financements publics, probablement intimement liés aux baisses de dotation de l'Etat aux collectivités.

Ce second tableau, tiré du même article que le précédent, nous apporte des précisions quant à la nature des financements par secteur associatif :

	Subventions	Commandes	Financements publics	Nombre d'associations
Action caritative et humanitaire	5 %	4 %	4 %	3,9 %
Action sociale, santé	40 %	70 %	55 %	10,3 %
Défense des droits et des causes	6 %	1 %	4 %	13,1 %
Éducation, formation, insertion	13 %	11 %	12 %	3,6 %
Sport	7 %	4 %	5 %	24,4 %
Culture	13 %	3 %	8 %	20,5 %
Loisirs et vie sociale	4 %	3 %	4 %	20,8 %
Économie et développement local	12 %	4 %	8 %	3,4 %
Total	100 %	100 %	100 %	100,0 %

Tableau issu de l'article : Évolutions et transformations des financements publics des associations, de Lionel PROUTEAU et Viviane TCHERNONOG

Il nous permet de constater que le champ de l'action sociale, identifié conjointement ici à celui de la santé, est le secteur où les financements publics restent encore les plus abondants, avec une part de commande publique considérable. TCHERNONOG et PROUTEAU nous expliquent dans leur article, que ce changement de paradigme a des conséquences importantes sur le tissu associatif. Il modifie tant les projets que les publics cibles, car il faut répondre à la commande publique et donc rentrer dans des programmes d'actions planifiés et encadrés par les collectivités, laissant nettement moins de marge de manœuvre aux structures pour proposer, créer, innover.

Cela nous amène à nous interroger sur l'influence du modèle économique sur le mode d'action d'une association. Est-ce qu'une association qui serait moins « dépendante » aux subsides de l'Etat aurait plus de latitude pour proposer des choses différentes et ainsi mieux répondre aux besoins identifiés sur le terrain par ses bénévoles et ses salariés ?

Pour Michel CHAUVIERE²³, il y a dans ce recours au financement privé un « risque marchand » auquel les associations ne sont pas préparées, avec le risque de ne plus pouvoir rester fidèle à « *une éthique de l'altérité, de la solidarité, de la démocratie* ».

Parallèlement à ces réalités financières, on constate que ces nouveaux modèles font la part belle au bénévolat qui est désormais devenu incontournable dans la structuration du secteur social. Dès lors, peut se poser la question de la compétence nécessaire pour l'accompagnement de publics vulnérables, public traditionnellement accompagnés par des professionnels. Comme le dit Stéphane RULLEC²⁴, « *Dans une association d'action sociale, le travail bénévole s'inscrit directement dans les exigences de toute professionnalisation et questionne les articulations avec le travail salarié* » et donc « *tout bénévole doit s'intégrer à la professionnalité de l'institution à laquelle il collabore, qu'il contribue à définir et à caractériser en fonction de ses responsabilités.* » Cela implique de pouvoir assurer la transmission d'un cadre d'action, de transmettre un ensemble de pratiques, d'assurer les formations nécessaires et c'est une évolution progressive que l'on retrouve dans la majorité du milieu associatif.

2.1.3 - Evolution du bénévolat

²³ Chauvière, Michel. « Les associations d'action sociale à la croisée des chemins », *VST - Vie sociale et traitements*, vol. 131, no. 3, 2016, pp. 28-36, p.35

²⁴ Rullac, Stéphane. « Quels enjeux et modalités de collaboration entre les bénévoles et les salariés dans le secteur de l'économie solidaire ? Le cas de l'action sociale », *Le sociographe*, vol. hors-série 5, no. 5, 2012, pp. 185-206, p.194

En 2019, ce sont 20 millions de personnes en France qui donnent de leur temps pour les autres. Le secteur où l'on retrouve le plus de bénévoles est le secteur du « social-caritatif » avec 7,2%. Les personnes de plus de 65 ans sont toujours les plus présentes au sein des associations²⁵. Selon une étude de l'IFOP et de France Bénévolat, le secteur social est dans les quatre premiers secteurs d'activité du monde associatif en nombre d'associations²⁶. Toujours selon cette même étude, on constate que depuis 2010 le pourcentage de Français s'engageant dans une action bénévole est resté assez stable, avec 23% de la population engagée. Aujourd'hui les associations recrutent leurs bénévoles comme on recrute un salarié, avec des offres de bénévolat sur des postes bien précis, comportant des missions et des fonctions bien définies. En se rendant sur le site internet de France Bénévolat, on constate que les missions sont précisées en termes de durée, de localisation, de compétences nécessaires. La bonne volonté ne suffit plus. Il faut avoir des compétences ou être disposé à les développer par la formation. C'est ici la question de la professionnalisation du bénévolat qui est posée. Comme le signale Cécile CHANUT-GUIEU « *l'obligation de résultats est de mise dans tout type d'organisation et concourt à la professionnalisation des associations* », et elle évoque également le bénévolat « *sollicité et avisé* » dans les fonctions dirigeantes de l'association, où les membres présents « *cherchent à y intégrer de nouveaux membres ou administrateurs qui ont une reconnaissance, une expérience ou un avis professionnel des sujets que traite l'association* »²⁷. C'est donc sur un modèle de type entrepreneuriat social que certaines associations arrivent aujourd'hui à se développer. Ceci implique de faire infuser dans la culture associative la culture du monde de l'entreprise, sans faire l'impasse sur les questions liées aux valeurs et à l'éthique, qui ne suffisent plus à elles-seules pour construire un projet associatif sur la durée face à des réalités économiques toujours plus contraignantes.

²⁵ Recherches et Solidarités, La France bénévole : évolution et perspectives. 16ème édition, mai 2019. Dir. Jacques MALET et Cécile BAZIN

²⁶ Evolution de l'engagement bénévole associatif en France de 2010 à 2019, France Bénévolat, IFOP, 2019

²⁷ Chanut-Guieu, Cécile. « La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'Etat impulse le changement », *Management & Avenir*, vol. 27, no. 7, 2009, pp. 13-30.

2.2 - Professionnalisation du bénévolat

2.2.1 - La notion de professionnalisation dans la sphère bénévole

Selon Florence TARDIF BOURGOIN, la professionnalisation des bénévoles se trouve à la croisée des chemins entre des logiques institutionnelles (mise en concurrence des associations, nécessité de recourir à des compétences) et des logiques plus militantes, basées sur des valeurs propres au milieu associatif²⁸. Elle évoque « *une démarche de rationalisation du travail qui impacte l'organisation des compétences dans les structures* ». Cette question de la rationalisation est également soulevée par Mathieu HELY et Maud SIMONET dans leur ouvrage²⁹ sur lequel Amaia ERRECART revient dans son article³⁰ en citant un passage intéressant. Ainsi, selon HELY et SIMONET, cités par ERRECART, la professionnalisation qui traverse les organisations associatives « *interroge sur les tensions entre les valeurs inhérentes à « l'esprit associatif » [...] et la rationalisation des modalités pratiques de mise en œuvre de cet esprit ou, dit autrement, entre l'association, comme communauté unie autour d'un projet commun, et l'association, comme organisation dotée d'objectifs finalisés.* » L'association serait donc selon eux, en train d'opérer une mutation, passant d'une communauté autour d'un projet à une organisation dotée d'objectifs.

²⁸ Tardif Bourgoin, Florence. « L'accompagnement à la professionnalisation des bénévoles : pour quelle(s) légitimité(s) ? », *Vie sociale*, vol. 8, no. 4, 2014, pp. 113-122.

²⁹ Matthieu Hely et Maud Simonet (dir.), *Le travail associatif*, Presses universitaires de l'Ouest, 2013

³⁰ Errecart, Amaia. « De la sociabilité associative : formes et enjeux de la construction d'un *ethos* collectif », *Mots. Les langages du politique*, vol. 121, no. 3, 2019, pp. 89-105, p.89

Mais serait-il incompatible pour l'association de se réunir en tant que communauté, avec un fonctionnement organisé autour d'un projet tout en poursuivant des objectifs finalisés ? La professionnalisation croissante des associations est liée à un modèle de société qui induit une mise en concurrence entre elles et qui applique une forte pression économique sur les organisations. Celles-ci, si elles souhaitent survivre et continuer à poursuivre leurs projets n'ont pas d'autres alternatives que de se rendre elles-aussi non pas compétitives, mais économiquement viables pour pouvoir continuer à innover et à pérenniser leurs actions. Comme nous avons pu l'expliquer plus haut, la richesse des associations provient pour beaucoup de leur capacité d'innovation, étant au plus près du terrain et des problématiques. C'est largement dans le terreau fertile des innovations associatives que se développent les projets les plus adaptés aux réalités complexes de notre société. Leur force réside aussi, malheureusement pourrait-on dire, dans leur inventivité face à ce manque constant de moyens financiers, contraignant en permanence leurs membres à être plus créatifs et plus innovants. À la lumière de ces considérations, la professionnalisation des associations semble être un outil de survie de la structure associative, dans un contexte économique néolibéral poursuivant sans fin la recherche du profit.

2.2.2 - Evolution de la professionnalisation au sein des associations

La professionnalisation du bénévolat ne se limite pas uniquement à la question de la nécessaire « montée en compétences » des bénévoles, mais elle soulève aussi la question de la place plus importante prise par les professionnels dans les associations. Selon l'enquête de l'INJEP « Les chiffres clés de la vie associative 2019 »³¹, on pouvait dénombrer 1,8 millions de salariés dans les associations en France au 31 décembre 2017, ce qui correspond à un employé du secteur privé sur dix. On apprend également dans cette enquête qu'entre 2011 et 2017, l'emploi salarié

³¹ <https://injep.fr/wp-content/uploads/2019/07/Chiffres-cles-Vie-associative-2019.pdf>

dans les associations a progressé de 0,5% par an. Selon Yolande FRANCOIS, la professionnalisation des associations « *passé par une acquisition de compétences organisationnelles* » ne pouvant « *se construire qu'avec l'émergence des compétences individuelles des acteurs qui composent la structure* »³². Il y a donc là une forme de défi à relever pour les associations, tenant à l'évolution de leurs modes de fonctionnement, qui est de faire évoluer leur modèle organisationnel et de le structurer. La fonction « d'employeur bénévole » se développant également, elle nécessite d'être conduite avec rigueur. Se proposer pour intégrer un bureau ou un conseil d'administration d'une association employeuse vous positionne face à cette réalité. Toute la question du droit social, traitée dans les entreprises privées par des services ressources humaines, est alors aux mains de personnes qui peuvent n'avoir que peu de connaissances en la matière. Ceci peut induire pour les salariés concernés des conditions de travail dégradées, du fait d'un non-respect du droit du travail par exemple, assez loin dès lors des idéaux ou valeurs portés par ses membres. Des droits telles que la proposition d'une complémentaire santé par exemple ou les congés pour motifs particuliers, peuvent ne pas être acquis, car non-proposés du fait de la méconnaissance des bénévoles employeurs sur ces sujets. Tout comme les conventions collectives, les remboursements de notes de frais... Certains salariés associatifs peuvent aussi être confrontés à des bénévoles concevant difficilement le « non-bénévolat » et le « non-don-de-soi » qu'ils pratiquent eux-mêmes. Ce sont autant de sujets qu'il importe aujourd'hui de considérer de près. D'où l'importance de veiller à ne pas mettre en difficulté ni l'employeur ni l'employé en s'assurant que sera positionné dans une fonction employeur un bénévole ayant déjà des connaissances dans la question des ressources humaines et du droit de travail. Cela ne signifie pas qu'il faille calquer les pratiques du secteur privé marchand, mais il convient toutefois de protéger les salariés en leur proposant un accueil de qualité et respectueux du droit du travail. Comme l'évoque Yolande FRANCOIS, il y a sans doute là un enjeu, qui est de réfléchir « *à se positionner comme concepteur de méthodes nouvelles de gouvernances dédiées à ces structures* ». L'association en tant qu'organisation doit accepter de se métamorphoser pour

³² Francois, Yolande. « La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 106, no. 1, 2015, pp. 113-133, p.115 et p.131

devenir un modèle entrepreneurial tant innovant que vertueux, en s'inspirant pleinement des valeurs prônées par le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire³³.

2.2.3 - Enjeux actuels

Les enjeux actuels liés à cette question de la professionnalisation du monde associatif sont comme nous l'indiquons plus haut, des enjeux de pérennisation des structures et de leurs actions. Les modes d'engagement des bénévoles changent, s'adaptent aux réalités contemporaines et aux besoins qui émergent. Comme le soulignent Pascal UGHETTO et Marie-Christine COMBES³⁴, la professionnalisation dans le monde associatif évoque clairement des méthodes issues du monde de l'entreprise, qui viendraient marquer une différence entre un amateurisme supposé du bénévolat et la méthode, la connaissance du métier qui serait issue du monde professionnel. Selon UGHETTO et COMBES, l'enjeu majeur autour de cette question est le « *rapport d'antagonisme avec les valeurs* » portées par le monde associatif (désintéressement, noblesse des causes défendues...). Il y aurait là une difficulté à faire cohabiter ces deux concepts, professionnalisation et bénévolat, qui n'iraient pas si aisément de pair. Les auteurs pointent également que d'autres termes comme « travail » ou « production » sont des termes qui, bien que de plus en plus étudiés dans les études sur le monde associatif, sont chargés « *de significations, d'une symbolique, d'un imaginaire très lourds* ».

En conclusion de leur article, UGHETTO et COMBES considèrent que « *La professionnalisation est cette organisation mise en face des problèmes productifs qui s'accroissent, en quantité et en complexité, quand les volumes atteignent des niveaux importants, que les promesses sur la qualité augmentent les exigences, et que cela conduit à*

³³ LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, dite "Loi HAMON"

³⁴ Pascal Ughetto et Marie-Christine Combes, « Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? », *Socio-logos* [En ligne], 5 | 2010, mis en ligne le 08 juin 2010. URL : <http://journals.openedition.org/socio-logos/2462>, consulté le 28 décembre 2019

s'interroger sur un « amateurisme » qui, jusqu'alors, n'apparaissait pas comme une difficulté. » Nous partageons volontiers cette analyse, qui nous amène à penser que lorsque la cause défendue est prétendument noble, qu'elle vient potentiellement compenser un manque ou une déficience de l'action publique, la qualité du service rendu se doit alors d'être à tout le moins équivalente et peut-être même encore supérieure à ce que l'on pourrait attendre de l'univers marchand. Cela implique inévitablement un sérieux et niveau opérationnel optimal. Il n'y a là pas de quoi s'émouvoir, mais plutôt de se réjouir sur le fait que certaines structures ont déjà pris ce virage de la priorisation de la « qualité » du service rendu, rassemblant dans la poursuite d'un même but, forces bénévoles et salariées pour l'atteindre, en mettant notamment l'accent sur la question de la socialisation des bénévoles à l'association.

2.3 - L'enjeu de la socialisation

2.3.1 - Le concept de socialisation

Le concept de socialisation a été démontré par le sociologue Émile DURKHEIM à la fin du XIXe siècle. Dans son ouvrage, Philippe RUITOIRT nous explique que la socialisation est un processus par lequel les individus intériorisent les normes et les valeurs de la société dans laquelle ils évoluent. Il explique également que la socialisation est un apprentissage : *« l'individu, de par les multiples interactions qui le relient aux autres, apprend progressivement à adopter un comportement conforme aux attentes d'autrui. »*³⁵ Deux phases de socialisation se succèdent : la socialisation *primaire* qui a lieu pendant l'enfance et la socialisation *secondaire* qui se poursuit ensuite à l'âge adulte. Pendant la phase de socialisation primaire, l'enfant acquiert un ensemble de normes et de valeurs qui le suivront ensuite pendant toute la seconde phase. RUITOIRT nous explique que les expériences vécues après la phase

³⁵ Riutort, Philippe. « La socialisation. Apprendre à vivre en société », *Premières leçons de sociologie*. Sous la direction de Riutort Philippe. Presses Universitaires de France, 2013, pp. 63-74, p.63

de socialisation primaire sont appréhendées en référence aux premières qui auront préalablement structuré de manière durable des manières de penser et d'agir.

Dans un article paru dans la Revue Interdisciplinaire Management Homme et Entreprise, les trois chercheurs Sana GUERFEL-HENDA, Manal EL ABBOUBI et Fatima EL KANDOUSI abordent le concept de « socialisation organisationnelle »³⁶. Ce concept fait référence à l'enjeu de fidélisation des salariés d'une entreprise, permettant d'éviter des rotations du personnel trop régulières (le fameux « *turn-over* ») qui impliquent forcément des coûts de gestion importants. Cet enjeu serait selon eux à considérer dès la phase d'intégration du salarié, afin de lui transmettre le plus tôt possible la culture, les normes et les valeurs de l'entreprise. Selon les auteurs, « *la gestion de cette phase dépend des aptitudes de l'individu à s'intégrer ainsi que des moyens mis en place par l'organisation qui l'accueille* ». Nous pourrions pour résumer leur pensée, dire qu'au sein d'une entreprise, il faut s'obliger dès l'arrivée de l'individu à lui transmettre culture, normes et valeurs, tout en sachant qu'il faudra y consacrer des moyens, mais que tout ceci dépendra également de la capacité du salarié à s'intégrer. Nous pensons que cette analyse qui prévaut pour le monde de l'entreprise est absolument transposable à l'association et nous nous proposons de développer ce point.

2.3.2 - Transmettre une culture et des normes au sein d'une association

Dans l'article de Yolande FRANCOIS cité plus haut, nous avons relevé cette affirmation de la chercheuse : « *Devons-nous, comme tenté depuis plusieurs années aborder l'étude du mouvement de structuration des associations et de leur professionnalisation sous l'angle d'une éventuelle transférabilité des méthodes de gouvernance des entreprises, ou alors se positionner*

³⁶ Guerfel-Henda, Sana, Manal El Abboubi, et Fatima El Kandoussi. « La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 4, no. 4, 2012, pp. 57-73, p.59

comme concepteur de méthodes nouvelles de gouvernances dédiées à ces structures ? ». Pour répondre à cette question, il faut nous interroger sur ce qui différencie si fondamentalement le monde de l'entreprise de celui de l'association, qui empêcherait la transférabilité de méthodes de gouvernance ou d'organisation du premier vers le second. C'est ce qu'ont tenté de faire Jean-Michel HUET et Adeline SIMON dans leur article « Pouvoir et légitimité dans les associations »³⁷. Nous avons fait le choix de reproduire *in-extenso* un paragraphe entier de leur article tant il nous semblait clair et concis par rapport à nos propres questionnements :

« Sans cependant être caricatural : des points communs entre associations et entreprises existent en effet. À mesure que les associations atteignent une certaine taille, elles doivent, de plus en plus, intégrer les modes d'organisation et de gestion des entreprises : comptabilité, contrats (de travail, de bail, de partenariats, commerciaux), gestion logistique et des stocks (associations humanitaires et à but social, en particulier), gestion de fonds, gestion de biens et d'équipements (associations sportives, par exemple), de bases de données avec les outils informatiques allant de pair (gestion de la relation adhérents), etc. Une association est une entité économique comme une entreprise. Elle a une vocation économique qui se traduit par la recherche d'efficacité (budget, suivi des indicateurs...). Le profit peut être recherché à condition que ce ne soit pas dans un but de redistribution entre « actionnaires » mais d'engagement et d'investissement dans l'objet social. »

Il semble en effet que s'il fallait pointer des différences, elles résideraient principalement sur la question du non-enrichissement personnel des membres de l'association par rapport à ceux de l'entreprise, mais que ça s'arrêterait là. La question des valeurs est bien trop subjective et personnelle pour l'appliquer à des entités. Nous ne pouvons prétendre que tous les membres qui composent ces entités se revendiqueraient absolument et sans conditions des mêmes valeurs, que ce soit dans l'entreprise ou l'association. Même s'il est certain qu'une idéologie centrale guide probablement l'action, le libre jugement de chaque individu ainsi que sa subjectivité ne peut être annihilé. Dès lors, nous n'identifions pas de frein à pouvoir s'inspirer de modalités issues du management en entreprise pour réaliser ce travail de transmission de

³⁷ Huet, Jean-Michel, et Adeline Simon. « Pouvoir et légitimité dans les associations », *L'Expansion Management Review*, vol. 125, no. 2, 2007, pp. 118-130, p.118

normes et de culture, tout en gardant à l'esprit que l'environnement particulier de l'association permet de l'adaptation et de la créativité dans leur mise en application.

2.3.3 - Les modalités de transmission

Il est probable qu'il ne soit pas possible d'appliquer stricto sensu les méthodes managériales du monde de l'entreprise à celui de l'association. Tout d'abord car on ne peut organiser le travail de personnes non-rémunérées, qui n'ont pas d'obligation de résultat, à l'identique de celui de personnes salariées, dont le contrat de travail formalise les obligations. Pour reprendre et synthétiser les propos que nous avons jusque-là explicités, nous prenons le parti de dire que la qualité de l'accueil des nouveaux bénévoles au sein de l'association concourt à la bonne mise en œuvre des actions par la suite. Nous avons également pointé que cet accueil doit être de qualité et donc, avoir été préparé et pensé en amont, dans la même veine qu'une stratégie managériale d'entreprise, mais appliquée au monde associatif. Les personnes qui réalisent cet accueil doivent pouvoir prétendre de compétences dans le domaine des relations humaines avec une expérience en la matière dans leur vie professionnelle actuelle ou passée. Et une fois le recrutement du bénévole fait, il faut pouvoir lui proposer des formations en relation avec les missions qui seront confiées et assurer un suivi de son intégration au sein de l'équipe.

Toutes ces étapes que nous avons pu analyser nous apparaissent comme des éléments clés de la transmission de la culture associative, de la réussite du processus de socialisation et *in fine*, de la bonne poursuite des objectifs de la structure. Ces différentes étapes s'apparentent largement à une stratégie de management d'entreprise et notamment dans la veine de la socialisation organisationnelle que nous évoquions plus haut. C'est pour cela qu'il nous semble intéressant dans le chapitre suivant de revenir sur la notion de « management » et de la mettre en perspective avec l'action bénévole.

III - Le management des bénévoles

3.1 - La question du management

3.1.1 - La notion de management

La question du management a été posée il y a bien longtemps déjà. Noël EQUILBEY et Luc BOYER³⁸ la situent dès 3000 avant J.-C, en Égypte Antique, car c'est là où pour la première fois selon eux on a pu observer « *la trilogie « planification-organisation-contrôle » dans une définition de fonction qui a fait la preuve de son efficacité dans les grands travaux* ». Lorsque l'on interroge la question du management, il est intéressant d'interroger la finalité et les objectifs poursuivis.

Afin de mieux cerner ce qu'est le management au sein de l'entreprise, nous avons interrogé un ancien DRH³⁹ d'un groupe industriel français qui nous a transmis quelques clés de compréhension, que nous allons détailler ici. Si l'on se place du point de vue de l'entreprise, l'objectif premier du management est l'accroissement du profit. Le profit peut servir au développement des emplois ou à l'autofinancement, en le réinjectant dans l'outil de production

³⁸ Boyer, Luc, et Noël Equilbey. « Chapitre 1. Mise en perspective historique (rétrospective) », *Évolution des organisations et du management. Rétrospective et prospective*, sous la direction de Boyer Luc, Equilbey Noël. EMS Editions, 2013, pp. 13-35. p. 16

³⁹ Directeur des Ressources Humaines

pour le développement de l'entreprise. Le profit ce sont aussi les dividendes qui sont versées aux actionnaires et aux grands patrons. Le profit c'est la condition même d'une entreprise et le management c'est ce qui permet de réussir à générer ce profit, c'est ce qui permet de mettre en correspondance hommes et matériels pour y parvenir. Le management travaille à ce que toutes les personnes de l'entreprise soient tournées vers un but, un objectif commun : satisfaire le client, vendre, placer son produit vers le marché. Le management tente d'emmener tout le monde, tous les collaborateurs, dans le même sens et un des premiers objectifs en management est de s'assurer de l'adhésion aux valeurs et aux objectifs, à la vision de l'entreprise. La vision et les valeurs sont bien souvent l'émanation d'un « chef d'entreprise », et peuvent ne pas être partagées par le reste des salariés. Nous sommes ici dans le cas d'une grande entreprise, il est vrai que les réalités peuvent être toutes autres dans des entreprises de style et de philosophie différente, telle une coopérative par exemple.

3.1.2 - Les différentes formes de management

Selon Kurt LEWIN, plusieurs modèles de management coexistent. Le directif, le persuasif, le participatif et le délégatif. Selon ces quatre modèles, le degré d'implication des collaborateurs est très différent. Le modèle directif n'impliquera que très peu les collaborateurs, à l'inverse du modèle délégatif qui permettra d'impliquer fortement les collaborateurs dans les actions. L'implication des personnes, ce que l'on nomme aussi la participation, permet d'obtenir des résultats bien plus intéressants. En effet, si l'on se rappelle de la pyramide de Maslow, la reconnaissance est un point important dans les besoins des personnes. Reconnaître les capacités d'une personne à prendre part à un projet, à une action, à partager ses idées, va indéniablement l'amener à un épanouissement personnel car ce besoin de reconnaissance aura été satisfait. Le management participatif permet donc la libre expression de chacun, que ça soit dans la définition d'objectifs ou leur reformulation. Cela implique également que le « manager » soit en capacité d'écouter et de modifier son propre schéma de pensée.

Un nouveau modèle de management, le management compréhensif a retenu notre attention lors de nos lectures. Cette forme de management s'intéresse principalement à l'ouverture d'espaces de discussions qui semblent relativement inexistantes aujourd'hui dans beaucoup d'organisations. Ainsi, l'article de Patrick CONJARD et Ségolène JOURNOUD⁴⁰ pointe que le manque de temps d'échange et de discussions entre les salariés et les encadrants est un des points noirs de l'organisation du travail actuelle et que les entreprises pratiquant plus volontiers ce genre d'échange montrait une amélioration des indicateurs de santé de travail. Les auteurs évoquent sans ambiguïté l'importance d'aller vers un management compréhensif et de soutien.

3.1.3 - Le management dans les associations

Dans un article sur le renouvellement de l'encadrement dans le champ social paru dans la revue *Les cahiers dynamiques*⁴¹, Simon HEICHETTE nous explique que l'introduction de nouveaux modes de gestion dans l'action sociale a émergé avec la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Cette loi a selon lui, introduit des modalités de gestion inspirés du *New Public Management*, la nouvelle gestion publique, qui puise ses sources dans le fonctionnement des grandes entreprises multinationales. HEICHETTE nous explique notamment que le *NPM* promeut un mode « *de gestion des organisations et du personnel, basés sur la notion de performance* ». La mise en œuvre des CPOM, Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens en est un exemple : ils permettent à l'autorité de tutelle de pérenniser le budget de la structure pendant les cinq années de la durée du contrat, tout en fixant des objectifs de restructuration. Dans la suite de l'article, nous comprenons également que pour pouvoir remplir ces différents objectifs, l'organisation hiérarchique du travail a été modifiée. En lieu et place d'une organisation « en râteau » avec une direction générale qui chapeaute des directeurs d'établissements, on retrouve désormais une organisation « polarisée » avec des

⁴⁰ Conjard, Patrick, et Ségolène Journoud. « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail », *Management & Avenir*, vol. 63, no. 5, 2013, pp. 81-97.

⁴¹ Heichette, Simon. « Le renouvellement de l'encadrement dans le champ social. Un effet de la nouvelle gestion publique », *Les Cahiers Dynamiques*, vol. 68, no. 2, 2016, pp. 40-48, p.42

fonctions RH, financières, procédures qualités qui ne sont plus dévolues aux directeurs d'établissements mais à des cadres spécialisés, en déconnexion avec le terrain. HEICHETTE cite ainsi une enquête de 2012, qui montre que si la masse salariale globale du médico-social a évolué de 25% en 5 ans, elle a par contre évolué de 64% en ce qui concerne les postes de cadres de direction (direction des ressources humaines, direction administrative et financière...), et de 147% en ce qui concerne les cadres « fonctionnels » (chargés de mission, de projet...). Il nous explique également que la compétence managériale est une des compétences clés de la nouvelle division du travail dans le milieu associatif médico-social. Selon lui : « *les cadres dans leur ensemble doivent imposer les choix stratégiques (réorganisation, restructuration, réorientation de l'activité, etc.) sans provoquer de mouvements sociaux qui peuvent émerger face à ce type de changement. Les cadres intermédiaires et de proximité se retrouvent au cœur d'une ligne hiérarchique qui ne tient plus sur la confiance qui leur est accordée, mais plutôt sur leur rattachement à une stratégie associative globale qu'ils doivent mettre en œuvre dans les établissements et services.* »⁴². Face à cette réalité, il y aurait donc un enjeu à repenser les formes de management à l'œuvre pour aller vers un management qui soit plus compréhensif (tel que nous l'avons évoqué plus haut) des conditions de travail et des difficultés rencontrées.

3.2 - Difficultés et attentes :

3.2.1 - Management et bénévolat

Dans certaines associations où l'action repose essentiellement sur le bénévolat, la question de l'organisation de l'action des bénévoles se pose tout aussi fortement que dans une entreprise. Dès lors qu'un groupe d'individus agit ensemble dans un but commun, des variations peuvent

⁴² Op.cité p.47

s'opérer dans la manière d'atteindre les objectifs et des difficultés peuvent poindre et se cristalliser au cœur même de ces variations.

Quand bien même il s'agit d'un travail non-rémunéré, il doit être organisé pour être mené à bien et en cela, le développement d'une politique « Ressources Humaines » auprès de bénévoles est quelque chose d'intéressant à interroger.

Lorsque nous avons évoqué notre sujet de mémoire auprès de certains bénévoles de notre association, le terme « management » a pu provoquer de l'étonnement ou même des rires. Pour les bénévoles, la notion de management est rattachée à la question du salariat et n'a donc pas lieu d'être au sein d'une association de bénévoles. Nous avons alors expliqué différemment les choses et avons présenté cela sous l'angle de l'organisation du travail. La notion de « travail » a alors été rapidement critiquée, car le travail est lui aussi, dans l'imaginaire collectif, rattaché au salariat. À tous ces termes, nous avons donc préféré employer celui « d'organisation de l'action ». Celui-ci n'a pas du tout choqué et au contraire, semblait susciter de l'intérêt. Nous souhaitons préciser cela car il nous semble essentiel de porter attention aux mots et aux réactions que l'emploi des mots peut provoquer. En soi, parler de management ou d'organisation de l'action, c'est la même chose. Mais les connotations que peut induire la notion de management, renvoie pour la majorité de bénévoles retraités avec qui j'ai échangé, à leur passé, en tant que salarié et sans doute soumis à des contraintes managériales qu'ils ne souhaitent probablement pas revivre dans leur « carrière » bénévole.

3.2.2 - Freins et réticences

Organiser correctement l'action des bénévoles est un enjeu essentiel au sein des associations à vocation sociale. C'est encore parfois un impensé dans certaines structures et l'action bénévole peut être laissée à la libre proposition ou interprétation du bénévole, sans que l'on n'y oppose aucun cadre. C'est d'ailleurs dans certains cas ce qui peut séduire le bénévole : la liberté d'action, l'autonomie. Comme une revanche sur une vie salariée contrainte par les impositions. Ce n'est donc pas une tâche aisée que de poser un cadre, car il faut que celui-ci reste souple

mais précis. Marie-Christine COMBES et Pascal UGHETTO ont également interrogé cette question⁴³:

« Les entreprises, et en particulier les grandes, assument sans détour d'organiser le cadre de travail dans lequel elles insèrent leurs salariés, c'est-à-dire le fait que des règles, des procédures, des consignes, soient imposées par l'employeur dans l'exécution du travail, contraignant et équipant cette exécution. Dans les firmes, le rapport de subordination constitutif du contrat de travail, la propriété privée des moyens de production, la finalité de l'entreprise tournée vers l'obtention d'un profit, aident à concevoir cela sans trop se poser de questions – même si la régulation de contrôle (Reynaud, 1988) aura à trouver sa légitimité. Il n'en va pas nécessairement de même dans le domaine associatif : les bénévoles ne sont pas censés être là pour suivre des ordres « comme à l'usine » ; il n'y a pas d'employeur propriétaire privé pouvant justifier qu'il est le maître de ce qui se passe dans sa maison. Il n'y a donc pas de raison de poser comme justifié la légitimité de l'organisation ».

Dans cet article, les auteurs ont étudié le cas du Secours Populaire. Ils expliquent avoir mis en évidence une multiplicité de tâches auxquelles étaient affectés les bénévoles. Ces tâches pouvaient être perçues comme plus ou moins pénibles, plus ou moins gratifiantes (l'accueil étant par exemple perçu comme plus gratifiant que le tri de vêtements). Les bénévoles ont pu témoigner d'un manque d'organisation auquel ils pouvaient être confrontés et le besoin de plus de structuration dans l'organisation de l'activité. Les auteurs pointent que l'organisation de l'activité permet de limiter le découragement des bénévoles et qu'en soit il apparaît comme un élément important. A cet égard, nous pouvons faire mention d'une phrase prononcée par un bénévole administrateur au sein de notre association lors d'un échange que nous avons eu ensemble : « Ce qui m'a séduit dans cette association c'est son sérieux, son organisation. Je viens du monde de l'entreprise et quand je suis arrivé ici je me suis dit, c'est carré, c'est sérieux. »

⁴³ Combes, Marie Christine, et Pascal Ughetto. « Malaise dans l'association : travail, organisation et engagement », *Travailler*, vol. 24, no. 2, 2010, pp. 153-174, p.169

3.2.3 - Enjeux de l'organisation de l'action bénévole

La problématique de l'organisation de l'action des bénévoles au sein d'une association peut se résumer en un mot : la volatilité. Non lié par un contrat de travail, par un salaire lui assurant la subsistance, le bénévole peut à tout moment quitter l'association s'il ne s'y sent pas bien. Une organisation pertinente de leurs actions, en apportant outils, formation, soutien, conseils, écoute, de manière à fluidifier et faciliter leurs activités au sein de l'association, est pour une structure associative un gage de réussite dans le service rendu aux bénéficiaires des actions de la structure. Un bénévole dont on aura identifié en amont les capacités et les envies, qui aura ensuite été orienté vers une mission en lien avec ses aspirations, qui aura ensuite été accueilli de manière formelle, qui aura reçu une ou des formations en lien avec son activité, qui aura un interlocuteur à chaque fois qu'il rencontre une difficulté et que cette difficulté puisse être discutée, prise en compte et dépassée, tout cela contribuera à la réussite du projet global de l'association.

Une association ne peut pas seulement se reposer sur « le bon vouloir » de ses bénévoles. Elle se doit d'être organisée au mieux pour répondre avec efficacité et sérieux aux personnes qui s'adressent à elle. Et c'est en cela qu'une organisation structurée permettra non seulement de poursuivre son but et ses objectifs, mais également de permettre aux bénévoles de réaliser leurs missions dans les meilleures conditions.

3.3 - Organiser l'activité des bénévoles : entre souplesse et rigueur

3.3.1 - Comment penser l'organisation de l'activité bénévole ?

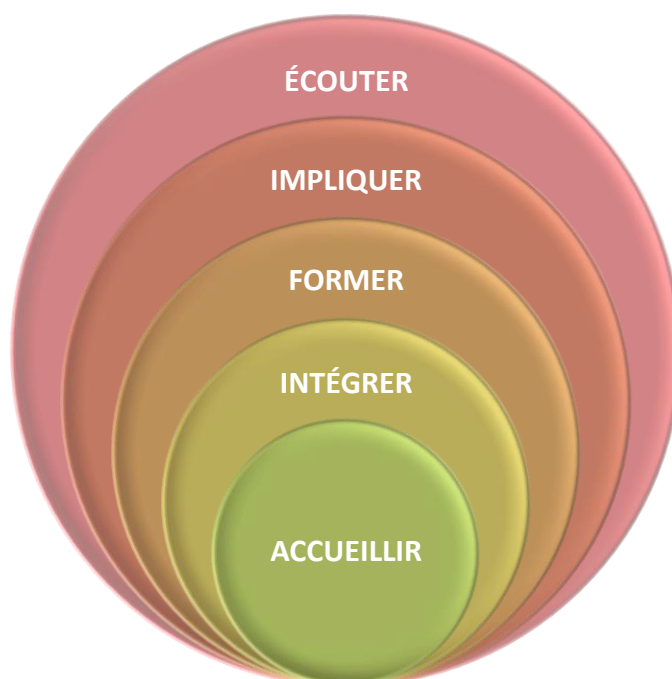
Lorsque nous avons mené nos recherches exploratoires, nous n'avons pas trouvé beaucoup de lectures qui proposaient de réfléchir à la question de l'organisation de l'action bénévole. Beaucoup de lectures scientifiques portent sur la question des valeurs (travail/bénévolat), sur les questions d'engagement (raisons de l'engagement), sur les relations professionnels/bénévoles, mais très peu de lectures faisaient référence à l'organisation de l'activité en elle-même. Il nous semble pourtant qu'aujourd'hui cette question devrait être primordiale au vu de la place laissée aux associations dans le champ caritatif/social. Les financeurs s'intéresseront volontiers aux résultats qu'ils pourront valoriser mais assez peu au « comment » ils ont été obtenus. C'est ce comment qui nous semble intéressant à interroger. Comment s'y prend-on pour permettre à des individus d'agir de manière désintéressée dans un cadre précis et normé, tout en leur laissant leur capacité d'agir et de penser, de proposer ?

3.3.2 - Poser un cadre pour sécuriser

Le fait qu'une association se dote d'un cadre précis pour organiser l'action des bénévoles permet de sécuriser toutes les parties prenantes : les personnes qui s'adressent à l'association

pour demander du soutien, les bénévoles qui s'impliquent dans l'action et les responsables qui organisent le bon déroulé de l'action. Nous pensons que le cadre doit agir sur plusieurs aspects pour être efficient.

Nous identifions cinq temps dans l'organisation de l'action, que nous avons présentés sous forme de schéma :



Légende : Le premier cercle désigne la première étape, l'accueil, puis l'intégration, la formation, l'implication et le dernier cercle désigne l'étape essentielle du début à la fin, l'écoute

Nous avons présenté ici cinq temps qui nous semblent essentiels pour la bonne organisation des activités d'un bénévole au sein d'une association :

- Le temps de l'accueil : c'est le moment qui permet la reconnaissance, qui permet d'être « autre » et de ne plus être seulement soi, mais d'exister pour autrui⁴⁴. Il doit pour fonctionner être organisé, normalisé et ritualisé.
- Le temps de l'intégration : l'intégration est « *le processus par lequel un groupe s'approprié les individus pour assurer sa propre cohésion*⁴⁵ ». Il est donc en soi un moment primordial pour permettre au groupe de tenir.
- Le temps de la formation : la formation permet de transmettre un ensemble de pratiques et manières d'agir, correspondant aux valeurs dont une structure se prévaut. Ce temps peut durer tout le long d'un parcours d'engagement.
- Le temps de l'implication : l'implication permet de donner un rôle, une tâche, d'agir concrètement. Elle permet de rendre acteur.
- Le temps de l'écoute : du début jusqu'à la fin du parcours du bénévole au sein de l'association, pouvoir lui prodiguer une écoute attentive est essentiel. Comme le dit Jean-Marc RANDIN⁴⁶, écouter ce n'est pas seulement entendre, c'est aussi comprendre, comprendre ce qui parfois gêne, dérange ou ne va pas et qui demande à être pris en compte.

Forte de nos explorations, nous avons souhaité aller plus en amont dans la réflexion sur ces cinq temps et développer pourquoi ces temps nous paraissent essentiels, pourquoi ils sont importants et devraient, selon nous, faire partie du cadre « managérial » de toutes les associations ayant recours à des bénévoles.

⁴⁴ Huygens, Ado. « Accueillir : entre fond et forme. VII^e Forum de la Fédération Internationale de Daseinsanalyse, Bruxelles, octobre 2009 », *Cahiers de Gestalt-thérapie*, vol. 25, no. 1, 2010, pp. 87-96.

⁴⁵ Wieviorka, Michel. « L'intégration : un concept en difficulté », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 125, no. 2, 2008, pp. 221-240, p.224

⁴⁶ Randin, Jean-Marc. « Qu'est-ce que l'écoute ? Des exigences d'une si puissante « petite chose » », *Approche Centrée sur la Personne. Pratique et recherche*, vol. 7, no. 1, 2008, pp. 71-78.

	ACCUEILLIR	INTÉGRER	FORMER	IMPLIQUER	ÉCOUTER
<i>Objectifs poursuivis</i>	Connaissance réciproque / Vérification de la « compatibilité »	Transmettre des valeurs, des normes, des manières d'agir	Transmettre une méthode d'action	Donner un rôle, Confier une tâche, Remplir les missions propres à l'association	Être attentif, avoir connaissance des problématiques ayant cours dans la structure, y remédier
<i>Résultats attendus</i>	Sentiment d'être « accueilli », reconnaissance	Acquisition d'une « culture associative »	Possibilité de s'impliquer dans le respect des codes de la structure	Répondre aux objectifs que se fixe la structure	Sentiment d'être entendu, d'avoir sa parole prise en considération
<i>Risques si non-effectué</i>	Sentiment de mise à distance, risque de ne pas « trouver sa place »	Conflits sur les valeurs, non-respect du cadre	Risque de « l'électron libre » qui agit en dehors de tout cadre	Sentiment d'inutilité, risque de départ de l'association	Sentiment d'isolement, d'incompréhension, risque de départ

3.3.3 - La nécessité de la souplesse pour ne pas figer

Les cinq temps que nous avons présentés plus haut relèvent d'une manière idéale de gérer la question des ressources humaines bénévoles au sein d'une association. La question du bénévolat, comme nous avons pu l'explicitier en amont, ramène souvent à la question de la volatilité du bénévole, non lié par un contrat de travail à la structure pour laquelle il exerce sa mission. Il est donc important de ne pas contraindre avec des règles trop strictes, mais bien d'encadrer avec souplesse. C'est là tout un équilibre qui n'est pas forcément aisé à trouver.

Chaque bénévole agissant en fonction de sa propre histoire, sa propre subjectivité et venant chercher dans la réalisation de son activité bénévole un épanouissement personnel. Il y a donc un enjeu à réfléchir à un cadre qui permettrait de mettre en œuvre les cinq temps que nous évoquons plus haut, tout en n'imposant pas, en ne contraignant pas, mais en invitant et en proposant aux bénévoles d'y prendre part.

Cette proposition est tout de même à modérer dans le sens où, si un bénévole ne souhaite pas se former par exemple, il ne pourra pas exercer son activité de manière idéale, avec le risque de réaliser des actions qui entreront en contradiction avec les valeurs portées par la structure. Dans son ouvrage sur la gestion du bénévolat⁴⁷, Bénédicte HALBA nous explique que le bénévole peut aussi trouver un intérêt à se former, cela peut rendre la mission plus attrayante, lui faisant revêtir un caractère important. C'est donc la question de l'équilibre, entre l'intérêt de l'association et celui du bénévole qui est à trouver, l'intérêt commun à penser un cadre sécurisant mais laissant aussi de la flexibilité, de la marge de manœuvre et de l'autonomie, permettant à la richesse propre à chaque individu de s'exprimer.

⁴⁷ Halba, Bénédicte. « Chapitre 5. Former les bénévoles », *Gestion du bénévolat et du volontariat. Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*, sous la direction de Halba Bénédicte. De Boeck Supérieur, 2006, pp. 99-123.

IV - Etude de cas

4.1 - Hypothèses et justification du cas

4.1.1 - Hypothèses

Faisant suite à nos réflexions en lien avec les différents concepts et notions étudiés, nous avons émis deux hypothèses quant à notre recherche, que nous formulerons de la manière suivante :

- Première hypothèse : « Développer et faire vivre une politique ressources humaines auprès des bénévoles d'une association à vocation sociale, vise en priorité la **normalisation d'un mode d'action** diffusé auprès de ses membres agissants, avec en ligne de mire *l'appropriation d'une culture commune*. »
- Seconde hypothèse : « La mise en œuvre d'une politique spécifique de ressources humaines au sein d'une association à vocation sociale, vise essentiellement la **sécurisation de l'association** et de toutes ses parties prenantes à chaque étape de mise en œuvre de l'action. »

En effet, nous souhaitons faire le choix de questionner les objectifs poursuivis plutôt que la manière de mise en œuvre. Nous pensons que chaque association a sa propre culture, ses propres modalités d'action et tenter de décrypter les modalités de mise en œuvre d'une politique de ressources humaines bénévoles pourrait être certes intéressante, mais en ce qui nous concerne nous souhaitons nous focaliser prioritairement sur les objectifs, affichés ou non, explicites ou non, qui conduisent à développer ce type de politique « RH » auprès de bénévoles. Nous avons donc fait le choix d'étudier une association spécifique, que nous allons à présent présenter.

4.1.2 - Présentation du cas

Le mouvement Habitat et Humanisme a été créé en 1985 à Lyon par Bernard DEVERT, un agent immobilier, qui est devenu plus tard prêtre. Dans le cadre de son métier il est confronté et interpellé par la problématique du mal logement et il souhaite donc réinvestir ses compétences professionnelles auprès des personnes ayant des difficultés à se loger. On se situe à cette époque dans un contexte national de développement des politiques sociales en faveur du logement. En effet, nous nous trouvons alors près de 12 ans après la circulaire GUICHARD, qui a mis un coup d'arrêt au développement des grands ensembles et 8 ans après la création de l'Aide Personnalisée au Logement. Les missions principales que se donne Habitat et Humanisme sont variées mais toutes ont pour ligne de mire l'accès au logement des personnes vulnérables. Les grands leitmotivs de l'association sont :

- Donner à des personnes vulnérabilisées en raison de leur âge, de leur origine, de leurs ressources ou de leur santé la possibilité d'accéder à un logement décent correspondant à leurs possibilités financières
- Proposer un accompagnement individuel ou collectif afin de favoriser la recréation de lien social
- Contribuer à la mixité sociale en proposant ces logements au sein de quartiers définis comme "équilibrés"
- Réconcilier l'économique et le social, dans l'idée d'humaniser l'économie

Le Mouvement Habitat et Humanisme est aujourd'hui composé de plusieurs entités :

- La Fédération Habitat et Humanisme regroupant 56 associations sur tout le territoire
- Deux sociétés foncières permettant l'acquisition et la rénovation de bâtiments anciens ou de programmes neufs
- 8 Associations Immobilières à Vocation Sociale permettant d'effectuer une Gestion Locative Adaptée (GLA) des biens auprès des populations s'adressant à elles

- L'association La Pierre Angulaire qui gère un réseau d'EHPAD.

La Fédération s'est également dotée d'un comité des risques, d'un comité des auditeurs et d'un comité des donateurs. Le mouvement compte 4000 bénévoles et 1500 salariés (dont 1000 au sein des établissements médico-sociaux). Pendant longtemps, le ratio bénévoles/salariés était d'un salarié pour dix bénévoles. Aujourd'hui, du fait de la professionnalisation de l'association et de l'évolution de l'engagement bénévole, il est d'un salarié pour sept bénévoles.

Les ressources financières d'une association Habitat et Humanisme sont diverses mais elles sont de manière globale peu dépendantes des financements publics ou tout du moins, ce n'est pas leur source de financement principal. À cet égard, nous pouvons mentionner le positionnement clair de la directrice générale, qui lors d'un échange sur la question des financements publics, n'a pas hésité à rappeler que cette non-dépendance aux financements publics lui donnait une marge de manœuvre et une liberté de ton importante lors de ses échanges avec les services de l'Etat ou le gouvernement. Les sources de financements sont principalement liées à des fonds privés issus de recettes perçues auprès du grand public (mécénat, dons, legs, produits bancaires), ainsi que pour une part minoritaire, de subventions et autres fonds publics.

Nous travaillons comme coordinatrice salariée d'une association Habitat et Humanisme qui comporte une quarantaine de bénévoles dont les deux tiers peuvent être considérés comme réellement actifs. Nous travaillons dans cette structure depuis cinq ans et nous avons pu assister et participer à son développement. Il y a cinq ans, l'association comptait 17 logements, elle compte aujourd'hui 50 logements répartis sur trois communes et donc autant de ménages logés et accompagnés. Nous avons nous-même été et sommes toujours bénévole dans différentes associations et nous avons également travaillé au sein d'autres structures associatives. Nous avons aussi précédemment travaillé dans une association où une des particularités était qu'il n'y avait aucun bénévole et ce fonctionnement associatif particulier avait été le cœur d'un précédent mémoire⁴⁸. Nous avons donc déjà une connaissance personnelle du milieu associatif et de ses différents aspects. Ce qui nous a semblé pertinent à interroger ici, au regard de notre sujet de recherche, est tout d'abord l'existence d'une vraie politique Ressources Humaines

⁴⁸ Entreprendre la solidarité sociale pour les ménages fragiles : les PIMMS, une nouvelle délégation de service public portée par des entreprises commerciales (mémoire DHEPS-REPS, 2016)

Bénévoles, à part entière de toute l'activité de l'association, qui propose un accompagnement des bénévoles tout au long de leur mission. Mais c'est également la multitude de ressources, d'acteurs, de recommandations et d'outils mis à disposition afin de mener cette mission d'accompagnement des bénévoles. Cette forme d'organisation de l'activité bénévole nous a questionné car nous avons jusqu'à présent côtoyé des associations de bénévoles fonctionnant plutôt sur un mode d'autogestion et d'autorégulation. Une organisation de l'activité bénévole très cadrée, proposant des fiches de missions, des entretiens de recrutement formels, une politique d'accueil et d'intégration avec un large panel de formations, nous a paru comme quelque chose de particulier dans l'environnement associatif que nous appréhendons traditionnellement. D'autre part, nous avons pu trouver de la littérature scientifique sur les questions de l'engagement bénévole, sur les parcours bénévoles, sur le sens donné au bénévolat, mais nous n'avons pratiquement pas trouvé d'ouvrages ou d'articles spécialement dédié à cette question de l'organisation de l'activité bénévole et il nous semblait donc pertinent de l'interroger.

4.1.3 - L'approche Ressources Humaines d'HH

La Fédération Habitat et Humanisme s'est organisée sur la base de « pôles d'activités ». Ainsi nous pouvons retrouver les pôles accompagnement, habitat, service informatique, ressources, communication et ressources humaines bénévoles (anciennement pôle « vie associative »). L'activité générale de l'association consistant à loger des personnes vulnérables et les accompagner dans leur réinsertion, il y a un enjeu important à agir de manière organisée et rigoureuse. C'est le préfet de chaque département qui agréé chaque association pour qu'elles puissent loger et accompagner les personnes⁴⁹. Il s'agit là d'une responsabilité importante pour les associations et donc par ricochet, pour ses bénévoles.

⁴⁹ Agréments pour l'intermédiation locative, la gestion locative sociale et l'ingénierie sociale conduite en faveur du logement des personnes défavorisées

Le mouvement Habitat et Humanisme se revendique comme étant un mouvement de bénévoles avant tout. Ce sont eux qui pilotent les actions et agissent pour les mener. Certaines associations Habitat et Humanisme, selon leur dimension, emploient des travailleurs sociaux, des coordinateurs, des directeurs ou des agents administratifs. Mais l'accompagnement des familles, la recherche de logement et la recherche de financement sont des missions traditionnellement dévolues aux bénévoles. Les travailleurs sociaux viennent soutenir la démarche des bénévoles accompagnants lorsque l'association atteint un certain palier en nombre de logements et de personnes logées. Mais cela doit se faire en bonne intelligence pour ne pas perdre la spécificité de l'accompagnement bénévole.

Nous l'avons montré dans les premières parties de cet écrit, le bénévolat prend une part importante dans l'action sociale contemporaine. Si cela apporte une spécificité et une richesse dans le lien, notamment car il s'agit d'un lien non assujéti à une relation monétisée mais bien à une démarche citoyenne, cela n'enlève en rien au fait que les publics accueillis sont des personnes aux vulnérabilités parfois multiples et avec lesquelles il faut agir avec prudence, pour ne pas fragiliser davantage ce qui l'est parfois déjà trop.

La démarche d'Habitat et Humanisme, telle qu'elle existe aujourd'hui, et telle qu'elle s'est construite dans le temps, s'est façonnée notamment avec une attention particulière portée au bénévole et à son bien-être. En effet, pouvoir accueillir, intégrer et former, sont des enjeux forts pour le développement d'une structure comme celle-ci. Ce qui anime notre questionnement est d'essayer de comprendre quels peuvent-être les effets recherchés par ce mode d'action.

4.2 - Enquête

4.2.1 - Modalité d'enquête et recueil de données

Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons eu recours à plusieurs modalités d'enquête. Tout d'abord nous avons parcouru différentes lectures scientifiques relatives à plusieurs notions et concepts touchant à notre problématique afin de mieux les appréhender : bénévolat, accompagnement, engagement, vulnérabilité, socialisation, professionnalisation, management. Ces différents termes, nous les avons abordés dans une idée d'exploration complète et globale de tout ce que pouvait revêtir la fonction ressources humaines au sein d'une association pratiquant l'accompagnement bénévole de personnes vulnérables. À plusieurs égards, cette première phase de lecture exploratoire nous a permis de nous saisir de questionnements qui sont apparus par l'imbrication de ces notions et concepts. Chacune de ces notions ou de ces concepts pris individuellement nous semblait revêtir une réalité particulière. L'intérêt principal que nous avons pu identifier dans l'élaboration de ce mémoire est la possibilité d'imbriquer les notions et concepts et d'en faire émerger des questionnements, de les mener en suivant un fil directeur, qui permette de mettre en lumière et de faire résonner toutes les questions posées par les réflexions que nous avons eues.

Cette recherche exploratoire sur la littérature scientifique nous a donc permis d'approfondir nos connaissances mais aussi de développer nos hypothèses.

Nos hypothèses ayant été ainsi définies, nous les avons confrontées lors d'entretiens réalisés auprès de plusieurs personnes :

- Un ancien responsable ressources humaines d'un groupe industriel, aujourd'hui lui-même bénévole dans une association caritative
- Une responsable du pôle ressources humaines bénévoles de la fédération HH

- Un responsable RH bénévole
- Différents entretiens informels avec des bénévoles accompagnants
- Un responsable salarié du pôle accompagnement de la fédération HH

Nous avons également conduit une revue de documents internes, auquel nous avons accès facilement de par notre place de salariée, ce qui nous a permis de mieux cerner le travail mené sur la question des ressources humaines :

- Livret d'accueil du bénévole
- Charte du mouvement
- Mémoire de l'accompagnement
- Boîte à outils RH

Nous avons participé à une formation "Accueil et intégration des nouveaux bénévoles et salariés".

Nous avons lu différents rapports ou notes de synthèse en lien avec la question du bénévolat :

- Rapports de France Bénévolat
- Rapports de Recherche et Solidarité

Nous avons également largement puisé dans notre expérience professionnelle du quotidien, relevant certains échanges avec locataires, bénévoles, partenaires ou puisant dans nos prises de notes lors de réunions, qui ont permis également de venir enrichir nos questionnements.

4.2.2 - Analyse des données

Pour cette étude, nous avons notamment étudié plusieurs documents internes à l'association :

- Le livret d'accueil du nouveau bénévole⁵⁰, un document d'une dizaine de pages présentant les différents aspects du Mouvement Habitat et Humanisme. Ce document est remis à chaque nouveau bénévole arrivant au sein d'une association.
- La boîte à outils des Ressources Humaines Bénévoles, un document de 50 pages destinés aux bénévoles assumant les fonctions « RHB » au sein des associations. Ce document présente les différentes étapes du recrutement d'un bénévole jusqu'à son intégration au sein de l'association.
- La charte d'engagement réciproque, un document de 2 pages qui est à signer par tout nouveau bénévole arrivant dans l'association
- Le mémorandum de l'accompagnement, un document de 40 pages qui présente ce qu'est et ce que signifie l'accompagnement pour Habitat et Humanisme.

L'étude de ces documents a fait ressortir plusieurs thématiques que nous avons souhaité regrouper selon le cadre d'analyse que nous proposons en 3.3.2 p.43. Nous avons dès lors créé trois catégories thématiques :

- Accueillir et intégrer : accompagner les bénévoles au sein d'une communauté d'actions
- Former : transmettre aux bénévoles une méthode et des codes pour agir
- Impliquer et Écouter : donner un rôle à chaque bénévole et avoir de la considération pour le travail effectué

Ce que nous souhaitons mettre en avant dans la première thématique « Accueillir et Intégrer » et que nous avons pu trouver clairement dans l'analyse des documents, c'est la volonté

⁵⁰ Annexe 2

d'Habitat et Humanisme de créer une forme de communauté d'appartenance, où des valeurs puissent être partagées, mais aussi du plaisir et de la convivialité :

Livret d'accueil du bénévole, page 6 :

« À Habitat et Humanisme, la place des bénévoles est prépondérante : ils agissent au quotidien pour faire vivre le projet associatif et ils portent la gouvernance du Mouvement et des associations, ainsi que les questions stratégiques et politiques »

Boîte à outils du RHB, page 30 :

« Les motivations de chacun sont diverses mais il est certain, et toutes les études le démontrent, que les bénévoles recherchent des relations humaines positives dans une ambiance conviviale »

Dans les différents documents étudiés, cette question de l'importance de la place des bénévoles et de leur « bien-être » est plusieurs fois reprise.

Boîte à outils du RHB, page 4 :

« Recruter [...] c'est faire correspondre des besoins et des attentes »

« Ce que nous cherchons à développer [...] c'est une activité enrichissante et une vraie convivialité »

Boîte à outils du RHB, page 20 :

« Un bénévole bien accueilli, bien accompagné, qui se sent intégré, qui y trouve sa place est un bénévole qui s'épanouit dans l'association et qui sera motivé pour y rester. Il faut aussi qu'il soit bien identifié par les autres bénévoles. Le moment de l'intégration est le moment de créer du lien et de la cohésion au sein des équipes. L'accueil des nouveaux est l'affaire de tous »

Il est également intéressant de noter que la toute première formation suivie par les bénévoles au sein de l'association Habitat et Humanisme se nomme « formation Accueil et Intégration ». Nous avons participé à une journée de formation « Accueil et Intégration ». Ces formations sont dispensées par des bénévoles aguerris, ayant plusieurs années d'expérience au sein de

l'association. La trame de cette journée est une présentation de type diaporama, préparé par le service École du Mouvement de la Fédération Habitat et Humanisme. La première partie de cette formation est une présentation historique de l'association. Il est ainsi rappelé que sa création est liée à un mouvement de contestation de la situation sociale de l'époque. Les participants apprennent ensuite qu'il s'agit bien d'un mouvement de bénévoles, avec une faible proportion de salariés au sein des associations locales et une présence territoriale forte (presque tous les départements français couverts). Plusieurs petites vidéos sont diffusées, notamment une interview du Président fondateur de l'association Bernard DEVERT. Puis un second temps est consacré à la lecture de la charte du Mouvement. Chaque participant est invité à noter des mots ou des phrases de la charte qui l'interpelle puis une discussion a lieu, sous l'égide de l'animateur-formateur qui précise le sens donné par Habitat et Humanisme. Nous retenons pour notre part que les termes « dimension transformatrice » et « acceptation de la différence » présents dans la charte n'avaient été soulevés par aucun participant, mais qu'ils ont pourtant été présentés par l'animateur comme des mots importants, profondément liés à l'action de l'association. En plus de la charte du Mouvement, l'association s'est dotée d'une charte d'engagement réciproque⁵¹, document à faire signer à tout nouveau bénévole, dont nous mentionnons ici deux extraits qui nous semblent importants :

Charte d'engagement réciproque :

- collaborer dans un esprit de compréhension et de respect mutuel avec les autres bénévoles et salariés

- participer à la vie de l'association et travailler en équipe

Cet extrait précise que le bénévole s'intègre et agit au sein d'un ensemble, dans lequel on lui demande implication et respect.

Lors de la formation « Accueil et Intégration », un rappel rapide est fait également sur le fait que chaque association doit avoir un « référent Fédération » qui siège au conseil d'administration. Ce référent veille à ce que les associations dont il a la référence respectent la charte du Mouvement et sont en accord avec elle. Il précise qu'une association sans référent ne peut se doter du nom Habitat et Humanisme. La suite de la formation a consisté en une

⁵¹ Annexe 2

présentation de l'organigramme de la Fédération, des formations pouvant être dispensées, de la présentation des outils numériques mis à disposition des bénévoles et notamment le portail intranet, avec l'utilisation recommandée d'une adresse courriel dédiée. Puis le Président de l'association locale est intervenu pour présenter l'activité de l'association au niveau départemental, son fonctionnement, ses actualités et ses actions. À la fin de la journée, un questionnaire de satisfaction a été remis aux participants, puis l'animateur a clôturé et nous avons retenu une phrase sur laquelle il a insisté :

Journée Accueil et Intégration :

« Il ne faut pas oublier quelque chose d'important pour Habitat et Humanisme, c'est la convivialité, le plaisir de se retrouver et de partager des choses positives ensemble. C'est important que les bénévoles soient heureux dans leur bénévolat ».

Dans notre deuxième thématique, « Former », nous avons souhaité mettre en évidence ce qui nous est apparu comme une volonté forte de l'association de transmettre des savoirs, des connaissances, mais également un socle commun de codes utiles pour mener une action cohérente et profitable aux bénévoles. Lors de la journée de formation « Accueil et Intégration », un moment était dédié à la présentation des formations proposées par l'Ecole du Mouvement. Des formations de formateurs existent également, afin que bénévoles ou salariés puissent eux-mêmes former leurs pairs. Ces formations touchent à tous les « métiers » et sont assez spécifiques. Pour ce qui touche à l'accompagnement, elles abordent notamment les questions des typologies de publics accompagnés et des représentations liées à ces publics. Il y a aussi des formations touchant aux questions de santé mentale, d'écoute, de participation des résidents... Sur le volet « habitat », le catalogue est en restructuration actuellement, mais jusqu'à présent il existait des formations liées à la question de la mobilisation de logements dans le parc privé, à la question des avantages fiscaux et des aides à la rénovation de l'habitat, aux questions de gestion locative. D'autres formations thématiques existent notamment sur le plan de communication de l'association, le développement de ses ressources financières, le développement de son partenariat. Des modules existent également pour tout ce qui touche à l'environnement numérique de la structure et de ses applicatifs. La question de la formation est un sujet qui est abordé dès la première rencontre avec les bénévoles. Un bénévole ne

manifestant pas de souhait de se former pourra difficilement mettre en œuvre les actions en cohérence avec la philosophie de l'association. Ceci étant, les retours des « nouveaux » bénévoles sur cette question sont généralement assez positifs, ils disent assez souvent « ne rien connaître », « ne rien savoir » et avoir « tout à apprendre ». C'est une posture assez humble que nous retrouvons très fréquemment dans nos échanges avec les nouveaux arrivants.

Boîte à outils du RHB, p.22 :

« L'école du mouvement Habitat et Humanisme a été créée en 2016 avec la volonté de regrouper l'ensemble des formations. L'objectif est d'avoir une culture commune, un discours et des savoir-faire communs, un partage des pratiques »

Boîte à outils du RHB, p.34 :

« Comment [se soucier de l'enrichissement personnel des bénévoles] ? En apportant aux bénévoles des informations, des exposés, des réflexions dans des domaines aussi variés que la sociologie, la communication, la santé ou d'autres sujets. Cela permettra aux bénévoles de grandir en approfondissant des connaissances qui pourront leur être utiles dans la réalisation de leur mission au sein d'HH. Les études montrent que c'est une motivation importante des bénévoles que d'apprendre et d'approfondir leurs connaissances »

Nous partageons cet état de fait. En effet, nous proposons régulièrement aux bénévoles de rencontrer des professionnels de structures susceptibles d'agir auprès des personnes logées par l'association. Les professionnels interviennent lors de temps de réunion pour présenter leur structure et leurs actions. Ces propositions rencontrent toujours un franc succès et permettent aux bénévoles d'avoir une meilleure connaissance de ce qui existe sur le territoire.

La question de la formation revient régulièrement dans les différents supports étudiés, comme quelque chose de central et de bénéfique aux bénévoles sur différents aspects :

Mémoire de l'accompagnement, p.20:

« L'objectif des formations destinées aux accompagnants est de favoriser :

- La diffusion d'une culture Habitat et Humanisme commune*
- Le renforcement du savoir-être*

La question du savoir-être fait le lien avec notre troisième axe d'analyse thématique « Impliquer et Écouter ». Une fois que le bénévole a été accueilli, intégré et formé, il peut mener l'action attendue tout en sachant qu'il la mènera dans un cadre sécurisé. Il ne sera pas « lâché dans la nature », il n'exercera pas son action de manière complètement autonome, mais il agira bien de manière encadrée avec une écoute attentive et bienveillante en cas de difficultés ou de questionnements. Une de nos missions au sein de l'association est d'assurer une forme d'assistance auprès de tous les bénévoles. Une interrogation, une question qui a besoin d'une réponse rapide, un doute, une difficulté ? Les bénévoles appellent facilement notre numéro pour échanger et avoir une forme de retour sur leurs actions. Certains bénévoles très impliqués nous téléphonent quotidiennement pour nous faire une sorte de « rapport » des missions menées. Nous prenons toujours le temps en fin d'échange de les remercier et de valoriser l'action, car même si les bénévoles expriment ne pas être en attente de remerciement, ils sont comme tout être humain, en demande de reconnaissance et d'épanouissement personnel. Pouvoir leur témoigner de la gratitude participe de cela. Il en va de même lorsque les actions sont menées de manière concertée. Lorsqu'un bénévole est consulté pour une action à mener, il se sent dans une forme de position « d'expertise » sur le sujet et cela permet aussi une forme de valorisation. Nous avons déjà pu constater par le passé qu'imposer des modalités d'organisation sans avoir pris le temps de concerter les bénévoles en amont est une stratégie vouée à l'échec. Dans le meilleur des cas, ils ignoreront tout simplement les recommandations et continueront de fonctionner comme ils l'ont toujours fait. Dans le pire des cas, on peut s'attendre à une remise en cause de notre statut de salariée. Nous avons déjà été confronté à cela et il a pu être dit que « les salariés ne sont pas sur le terrain, ils ne voient pas la réalité ». Il faut donner une attention particulière à ces propos qui sont bien souvent rapportés par d'autres bénévoles. Il ne faut pas les minimiser, il faut chercher à comprendre ce qui peut nourrir ces points de vue et en débattre afin de pouvoir retrouver un espace d'action pacifié. C'est là toute la question de l'écoute, fil rouge invisible mais indispensable de l'action bénévole.

Boîte à outils du RHB, p.25 :

« Une personne consultée, écoutée et dont les avis sont pris en compte est encore plus motivée »

pour s'impliquer et donner le meilleur d'elle-même. Il est important que les responsables d'équipe prennent cette dimension en compte mais cela ne suffit pas bien entendu. »

L'implication demande également à ce que les règles dans lesquelles les bénévoles s'impliquent soient claires et bien édictées. Pour cela, des fiches de mission sont transmises aux bénévoles souhaitant s'impliquer :

Boîte à outils du RHB, p.7 :

« Une fiche de mission doit comprendre : nom et logo de l'association, titre de la mission, date de mise à jour de la fiche, contexte de l'association, raison de cette mission, tâches que le bénévole devra accomplir, compétences et qualités requises, informations pratiques (lieu, disponibilités, dates, coordonnées) »

Chaque mission bénévole a sa propre fiche de mission. Elle précise les contours de ce qui sera attendu, les conditions d'exercice de la mission mais aussi sous l'autorité de quelle personne sera menée la mission. Bien souvent il s'agit du responsable de pôle d'activités lié. Ces fiches de missions posent un cadre clair et précis sur ce qui est attendu du bénévole. Elles peuvent aussi servir d'appui à la rédaction d'annonces diffusées sur des sites tels que France Bénévolat ou Tous Bénévoles. Elles sont également utilisées lors des entretiens avec les candidats bénévoles, pour leur présenter la palette des actions qui peuvent être menées.

4.3 - Mener une politique RH bénévoles, pour normaliser ou pour sécuriser ?

4.3.1 - Dans l'hétérogénéité de la réalité bénévole, l'importance de normaliser l'action des bénévoles

Le terme normaliser renvoie au concept de norme. Dans son article sur la question de la normalité dans l'approche pédagogique, Laurence CORNU nous dit ceci : « *Non écrite, non nécessairement explicite, elle ne relève pas du droit positif où les lois sont écrites, mais elle se traduit dans des usages, des valorisations, des discours, et elle induit des comportements et des jugements.* » Elle nous explique également qu'à l'origine, ce terme provient du mot latin *norma* qui signifiait équerre, et qui permettait de vérifier la réalité d'un angle droit⁵². La normalisation est donc le processus d'imposition de normes. Dans un cadre de relation de travail, de salariat, l'imposition des normes semble être une chose acquise. De par le contrat de travail que l'on signe, de par l'environnement dans lequel on exerce, on se soumet de son plein gré aux normes dictées par l'entreprise. Dans un contexte associatif et bénévole, la question de la soumission de plein gré à des normes données interroge et questionne le rapport à la norme. Une association peut regrouper des individus divers, aux parcours de vie variés et aux valeurs potentiellement très disparates. Dès lors, comment faire émerger une culture commune et mener une action qui ait un minimum d'homogénéité et qui poursuive un but commun ?

Lors d'un entretien avec la responsable du pôle ressources humaines bénévole de la fédération Habitat et Humanisme, celle-ci nous a précisé que la nature même de l'action menée par l'association nécessitait une structuration forte. En effet, le domaine du logement social est un secteur extrêmement normé et contrôlé par la puissance publique. Le fait que ce soit le Préfet qui agréé les associations pour qu'elles puissent mener leur action en témoigne. L'habitat social est un secteur encadré par de nombreuses lois et a vu de nombreuses évolutions au fil des décennies. Il est alors impossible d'agir dans ce cadre sans un minimum de règles, de

⁵² Cornu, Laurence. « Normalité, normalisation, normativité : pour une pédagogie critique et inventive », *Le Télémaque*, vol. 36, no. 2, 2009, pp. 29-44, p.29

procédures et de formalisme. Le fait que cette activité logement s'adosse à une activité sociale d'accompagnement bénévole vient donc questionner ce lien avec la normalisation de l'activité. Lors de nos entretiens nous avons constaté que la professionnalisation d'Habitat et Humanisme était en marche depuis maintenant quelques années. En l'espace de quatre ans, il y a eu le recrutement d'une directrice générale et d'un directeur de l'accompagnement. Les postes liés à la question du logement et de l'habitat étaient déjà pratiquement tous occupés par des salariés.

Malgré tout, lorsque dans nos entretiens nous avons évoqué cette question de l'objectif de la normalisation et de l'imposition de règles auprès des bénévoles, nous n'avons pas eu les retours auxquels nous nous attendions. Une de mes interlocutrices en entretien a pu s'étonner lorsque, dans nos questionnements nous avons évoqué « le cadre strict au sein d'Habitat et Humanisme ». Elle nous a demandé si nous avions vraiment la sensation que le cadre était strict, car pour elle il ne l'était absolument pas. Nous nous sommes dit qu'effectivement le terme était sans doute mal choisi, et qu'au lieu de parler d'un cadre strict il fallait plutôt évoquer l'existence d'un cadre. En effet, il nous a été dit que pour ce qui était notamment des bénévoles accompagnants, il était plutôt recherché de la souplesse chez les candidats bénévoles et qu'ils soient prêts à être dans un échange avec les personnes accompagnées *a contrario* d'une logique d'imposition de manières de faire. La recherche de l'épanouissement personnel du bénévole dans son action est ici mise au même plan que la recherche de l'épanouissement personnel de la personne qui sera accompagnée. Le Président Bernard DEVERT dit en effet dans son mot d'introduction du livret d'accueil du bénévole, que « *Habitat et Humanisme ne réaliserait rien ou si peu s'il n'y avait pas les bénévoles* ». Le bénévole a donc une place prépondérante au sein de l'association et la communication interne de l'association montre bien cela. Le bénévole est important et ce ne sont pas là que des mots. Tout est fait dans le processus d'accueil pour, comme il nous l'a été dit « vérifier l'adéquation entre les désirs du bénévole et les besoins de l'association ». L'entretien d'accueil permet de vérifier que le bénévole a conscience qu'il entre dans un environnement déjà structuré et il permet de vérifier, au-delà de ces potentielles compétences, s'il a la souplesse et la flexibilité nécessaires pour s'intégrer dans la structure et agir selon les règles données. En effet, des bénévoles peu enclins à évoluer dans un environnement structuré seront difficilement en capacité d'accepter une mission au sein de l'association.

Notre analyse ne nous a pas permis de vérifier véritablement notre première hypothèse, car bien que des règles soient édictées et qu'une structure forte existe, il n'est pas vraiment question de normaliser trop fortement le fonctionnement. Il s'agirait plutôt d'accompagner les bénévoles du début à la fin, car selon les termes d'une responsable RH que nous avons interrogée, « un bon bénévole est un bénévole heureux ».

4.3.2 - Pour respecter le public concerné et pour agir avec éthique, sécuriser l'association et ses parties prenantes à travers une politique d'accompagnement des bénévoles.

Au sein d'Habitat et Humanisme, il existe donc un pôle Ressources Humaine Bénévoles, qui recommande un certain nombre de « bonnes pratiques » aux associations du mouvement. L'une d'elles est notamment de disposer d'un ou deux référents sur la question des RHB au sein de l'association. Le rôle du RHB est défini dans une fiche de mission dédiée⁵³. Il a notamment pour tâche de veiller au parcours de formation des bénévoles.

Le parcours de formation est assuré par l'organe interne de la Fédération, l'École du Mouvement. Le référent RHB est seul habilité à valider et inscrire le bénévole aux formations. Il peut grâce à un outil informatique dédié, suivre le parcours de formation des bénévoles et voir qui a été formé et qui ne l'a pas été.

Les recommandations que fait la Fédération aux associations est également qu'elles puissent mensuellement organiser des temps d'échange entre bénévoles accompagnants, pour que la

⁵³ Annexe 3

parole des accompagnants puisse être déposée quelque part, notamment en cas de difficultés et que des échanges puissent avoir lieu pour partager l'expérience vécue, qui amène parfois des questionnements multiples. Ces réunions mensuelles sont souvent très appréciées car elles permettent de travailler collectivement à la recherche non pas forcément de solutions, mais tout du moins de propositions, qui peuvent être faites aux bénévoles qui se sentent en difficulté sur leurs accompagnements.

Ainsi, lors d'un entretien avec un des responsables salariés du pôle accompagnement de la Fédération, il a pu nous confier qu'il était nécessaire que les bénévoles « jouent le jeu » de la formation, des réunions d'équipe, car il fallait pouvoir avoir « un contrôle sur le discours » et éviter l'effet électron libre. Il a pour cela utilisé le terme « d'accompagnement des bénévoles accompagnants ». Il est vrai que le risque ici réside principalement dans ce qui se passe au domicile des personnes logées, dans le huis-clos de la relation, que l'association ne peut pas maîtriser. Par exemple, il nous est déjà arrivé d'avoir des plaintes de locataires concernant leurs accompagnants. Ces plaintes peuvent parfois se révéler fantaisistes mais elles peuvent aussi parfois être compréhensibles et tout à fait légitimes et nous en échangeons d'ailleurs avec le responsable RHB. La complexité arrive ensuite dans la résolution du conflit, car certains bénévoles peuvent difficilement accepter une remise en question de leurs pratiques, qu'ils estiment faire du mieux possible. Lors d'une difficulté récente rencontrée au sein de notre association, avec la mise en cause d'un accompagnant par un locataire, d'autres bénévoles sont venus en soutien de l'accompagnant en nous disant « *Avec tout ce qu'il fait ! Ça n'est pas normal qu'on remette en question sa manière de faire, c'est quelqu'un qui donne beaucoup !* ». Lors de ce conflit, des choses très dures s'étaient déroulées mais nous nous sommes rendus compte que la « communauté bénévole » était soudée autour de l'accompagnant mis en cause, malgré des accusations assez graves portées par un locataire. Nous avons dû dans cette affaire, solliciter le RHB pour qu'il mène un entretien approfondi avec le bénévole, afin de revenir sur les difficultés et de tenter d'analyser ce qui n'a pas fonctionné. La richesse que nous avons est que le RHB est un ancien directeur d'une importante structure médico-sociale de notre département, il est donc en mesure de mener correctement ce genre d'échanges.

Malgré tout, nous voyons bien au quotidien qu'il est impossible de tout contrôler dans la relation. Chaque bénévole agit selon son propre référentiel de valeurs, ses propres normes et

bien qu'il ait été accueilli, intégré, qu'il ait suivi les formations préconisées, on peut se rendre compte que nous ne pouvons pas avoir une maîtrise absolue de tout ce qui se passe et de tout ce qui se crée quand deux individus se rencontrent. Là où deux êtres se rencontrent, il y a forcément une grande part de subjectivité qui intervient et qui viendra nourrir la relation mutuelle.

Ces différentes étapes, outils et procédures ont conforté notre hypothèse sur la question de la sécurisation de l'action par l'accompagnement des bénévoles. Il s'agit ici de fournir les outils nécessaires aux bénévoles pour qu'ils puissent réaliser leur mission. Lors des entretiens, il a clairement été question de la professionnalisation des bénévoles, du développement de leurs compétences. Mais nous avons également entendu qu'il s'agissait d'une demande des bénévoles, liée à une évolution globale de la société et des souhaits d'évolution personnelle de chaque individu.

V – Prolongements professionnels et remobilisation de la démarche de recherche

Ce travail de mémoire nous a permis durant tout le temps où nous l'avons mené, d'explorer la question de l'organisation de l'action bénévole au sein de l'association pour laquelle nous travaillons, mais également d'une manière plus générale, à la lumière des lectures et entretiens que nous avons pu mener. Nous avons pu prendre le temps de réfléchir à l'action quotidienne que nous menions et prendre du recul quant aux différents aspects de celle-ci. Les apports théoriques reçus lors de la formation nous ont également permis de faire résonner notre expérience de terrain avec des connaissances théoriques qui sont venues enrichir notre manière de faire.

Depuis notre prise de fonction en tant que coordinatrice, ce qui nous a toujours semblé le plus complexe n'était pas tant l'action en elle-même, mais bien la manière de mener l'action, et la mener le mieux possible avec toutes les difficultés qui peuvent être rencontrées tant les paramètres entrant en compte sont variés. Il nous semble encore plus évident aujourd'hui, après ce travail de recherche, que les éléments que nous avons pu mettre en évidence, telle que l'écoute, l'accueil, l'intégration, la formation, sont des temps essentiels et indispensables pour rendre l'action efficiente. Lors d'un de nos cours de Master 2, nous avons reçu un enseignement par Pierre LAURENT, sur les pratiques collectives d'intervention sociale. Lorsque nous avons réalisé un tour de table pour nous présenter et présenter ce que nous faisons, il nous avait alors dit que notre travail était « en plein dans l'organisation communautaire ». Il faut l'entendre au

sens québécois du terme et au sens des valeurs que cela revêt. Nous avons donc alors volontiers commencé à penser l'organisation de l'action des bénévoles sur le registre des valeurs de l'organisation communautaire. Dans un article traitant de la question de l'organisation communautaire, Gérald DORE nous dit ceci : « *La cause commune suscite le sentiment d'appartenance à un « nous » qui comprend aussi bien ceux et celles qui vivent la situation que ceux et celles qui cherchent à la transformer avec eux, sans la partager directement* ». Dans le cadre de l'association pour laquelle nous travaillons, l'action des bénévoles s'inscrit pleinement dans cette cause commune dont parle DORE. Entre ceux qui vivent une situation d'injustice sociale et ceux qui cherchent à la transformer avec les personnes concernées.

Il nous apparaît donc assez clairement aujourd'hui, que forte de ces constats, il nous faut continuer à donner une importance primordiale au traitement des ressources humaines bénévoles, continuer à donner à cette « action au cœur de l'action » une place à part entière et avec les moyens adéquats. C'est une nécessité, tant par respect pour les bénévoles qui s'engagent, que pour les bénéficiaires de l'action menée. Il y a un enjeu fort de justice sociale dans la mission qui est menée par l'association et elle ne saurait être menée sans une organisation, une structuration toute aussi forte. Nous le devons à toutes les parties prenantes, indistinctement de ce qu'elles viennent chercher ou apporter à l'association.

Conclusion

Parvenus au terme de cette étude, nous devons revenir sur le questionnement qu'elle a engagé, les différents aspects qui ont contribué à son analyse, préciser les résultats obtenus et quelles sont les problématiques liées qui mériteraient d'être évoquées dans une recherche ultérieure.

Ainsi, nous nous sommes intéressés au bénévolat d'accompagnement en direction de publics vulnérables et avons cherché à y définir le rôle particulier des bénévoles dans ce contexte spécifique, l'organisation de leur action, la validation de leur engagement au regard des valeurs portées par la structure à laquelle ils coopèrent ainsi que les modalités propres du management qui leur est appliqué.

Nous avons pu définir le *bénévolat d'accompagnement de la vulnérabilité* et préciser les enjeux forts liés à ce mode d'action. Nous avons précisé quel était le cadre de l'engagement bénévole, ses modalités de mise en œuvre, notamment au regard des objectifs poursuivis par la structure associative support de leurs actions.

Dans un second temps, nous avons cherché à préciser les conditions optimales de fonctionnement du bénévolat, fondées en particulier sur une certaine forme de « *professionnalisation* » des interventions ainsi que sur une « *socialisation* » des bénévoles, propre à assurer la transmission des valeurs et des normes définies comme cadrage de l'action.

À la suite de cette analyse, nous avons évoqué le délicat problème du *management des bénévoles* qui ne peut se traiter comme il peut l'être au sein des entreprises ou administrations, qui par définition sont, elles, régies par le contrat de travail et l'échange financier. Nous avons suggéré, en modalités de mode managérial, la définition et la pratique d'une « ligne de conduite » positionnée entre souplesse souhaitable et rigueur nécessaire pour permettre de garantir la cohérence et la continuité de l'action. Nous avons posé les jalons d'une forme

de « parcours du bénévole » en cinq temps, indispensables selon nous à la réussite de l'action : accueillir, former, intégrer, impliquer, écouter.

Après avoir procédé à cette analyse, nous avons cherché à vérifier la pertinence de notre réflexion par application à un cas particulier d'association : la structure « Habitat et Humanisme », agissant avec le concours de bénévoles dans le domaine de l'habitat social. Il nous est apparu à cette occasion que les principes définis lors de l'analyse théorique pouvaient se vérifier (enjeux managériaux de professionnalisation et de socialisation des bénévoles). À cette occasion, nous avons aussi mis en lumière le fait qu'une des finalités de ce mode managérial était en partie liée à la *sécurisation* même de l'action associative et de toutes ses parties prenantes.

Enfin, dans une ultime partie de l'étude, nous avons essayé de prendre du recul sur la réflexion conduite et de mesurer son impact sur l'action quotidienne que nous menons au sein de l'association dans laquelle nous travaillons. En particulier, la prise de conscience de l'importance des modalités particulières de management des bénévoles, nous conduiront à en modifier sensiblement la pratique par une attention accrue aux aspects « RH » qui s'attachent au bénévolat et qui sont parfois sous-évaluées au sein du secteur associatif.

Ce que nous avons compris à travers cette recherche, c'est que la prise en compte du facteur humain au sein de l'environnement dans lequel s'exercent nos missions relève parfois d'une évidence, de quelque chose qui semble aller de soi. Pourtant qui dit humain, dit subjectivité, avec toute la richesse des nuances qui l'accompagne. Il est alors essentiel de laisser la place à toutes les subjectivités pour qu'elles puissent s'exprimer et permettre à chacun de donner le meilleur de soi, mais tout en agissant pour qu'elles puissent, dans une forme de symbiose, se coordonner et viser un même but. C'est là où la question de la sécurisation de l'action menée, par une structuration forte, permet de libérer les énergies dans un cadre sûr, où chacun pourra mener sereinement son action. Vouloir normaliser à tout prix dans ce contexte, peut faire

craindre un risque de sur-homogénéisation qui ne serait pas souhaitable, dans une société qui tend déjà à chercher l'uniformisation.

Sans doute restera t'il à explorer les conditions de l'exercice managérial de manière plus large au sein des multiples entités propres à l'économie sociale et solidaire ainsi que la délicate question de la relation entre salariés et bénévoles au sein du monde associatif, tant il est vrai que l'efficacité des associations repose pour beaucoup sur une coopération appuyée entre ces acteurs.

Nous concluons donc en disant qu'il est vain d'imaginer vouloir gommer les subjectivités des différents intervenants du champ social, mais qu'il est urgent et utile, d'utilité sociale même, de les faire dialoguer et se comprendre pour rompre enfin avec la logique dominante qu'évoque Serge PAUGAM, du « tous contre tous » encore bien trop prégnante dans nos sociétés contemporaines. Il existe donc là, un modèle d'organisation riche de par la diversité des acteurs qui s'y côtoient, duquel les autres associations pourraient s'inspirer pour construire, nous pouvons l'espérer, un autre modèle de société.

Bibliographie

« Professionnels de l'accompagnement social et bénévoles.... Quelle place pour chacun, quelle légitimité respective ? », VST - Vie sociale et traitements, vol. 109, no. 1, 2011, pp. 64-69.

Recherches et Solidarités, La France bénévole : évolution et perspectives. 16ème édition, mai 2019.
Dir. Jacques MALET et Cécile BAZIN

Actualités sociales hebdomadaires, n° 2652 du 26 mars 2010.

BECKER Howard S., « Sur le concept d'engagement », SociologieS [En ligne], Découvertes / Redécouvertes, Howard Becker, mis en ligne le 22 octobre 2006

BOYER Luc et EQUILBEY Noël. « Chapitre 1. Mise en perspective historique (rétrospective) », Évolution des organisations et du management. Rétrospective et prospective, sous la direction de Boyer Luc, Equilbey Noël. EMS Editions, 2013, pp. 13-35. p. 16

BRODIEZ-DOLINO Axelle. « La vulnérabilité, nouvelle catégorie de l'action publique », Informations sociales, vol. 188, no. 2, 2015, pp. 10-18.

CAPELIER Flore et MINONZIO Jérôme. « Introduction », *Informations sociales*, vol. 188, no. 2, 2015, pp. 4-9.

CHANUT-GUIEU Cécile. « La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'Etat impulse le changement », Management & Avenir, vol. 27, no. 7, 2009, pp. 13-30.

CHAUVIÈRE Michel. « Les associations d'action sociale à la croisée des chemins », VST - Vie sociale et traitements, vol. 131, no. 3, 2016, pp. 28-36.

COMBES Marie Christine et UGHETTO Pascal « Malaise dans l'association : travail, organisation

et engagement », Travailler, vol. 24, no. 2, 2010, pp. 153-174.

COMBES Marie Christine et UGHETTO Pascal, « Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? », Socio-logos [En ligne], 5 | 2010, mis en ligne le 08 juin 2010. URL : <http://journals.openedition.org/socio-logos/2462>

CONJARD Patrick et JOURNOUD Ségolène. « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail », Management & Avenir, vol. 63, no. 5, 2013, pp. 81-97.

CORNU Laurence. « Normalité, normalisation, normativité : pour une pédagogie critique et inventive », Le Télémaque, vol. 36, no. 2, 2009, pp. 29-44.

CPCA, Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs, Typologie des modèles de ressources financières, janvier 2014

Revue du Mauss, n° 11,1998,1er semestre, numéro intitulé « Une seule solution, l'association ? Socio-économie du fait associatif ».

DORE G. (1991). L'organisation communautaire et l'éthique de la solidarité. Service social, 40 (1), 125-14

Enquête CNRS – Centre d'économie de la Sorbonne « Le paysage associatif français » 2011-2012

ERRECART Amaia. « De la sociabilité associative : formes et enjeux de la construction d'un ethos collectif », Mots. Les langages du politique, vol. 121, no. 3, 2019, pp. 89-105.

Evolution de l'engagement bénévole associatif en France de 2010 à 2019, France Bénévolat, IFOP, 2019

FRANCOIS Yolande. « La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ? », Recherches en Sciences de Gestion, vol. 106, no. 1, 2015, pp. 113-133.

GARDES Delphine. « Le bénévolat, un « véritable » travail ? Aspects juridiques », *Empan*, vol. 74, no. 2, 2009, pp. 136-140.

GAZIER Bernard. « I. Les ressources humaines, de la gestion aux stratégies », Bernard Gazier éd., *Les stratégies des ressources humaines*. La Découverte, 2015, pp. 7-22.

HEICHETTE Simon. « Le renouvellement de l'encadrement dans le champ social. Un effet de la nouvelle gestion publique », *Les Cahiers Dynamiques*, vol. 68, no. 2, 2016, pp. 40-48

HUET Jean-Michel et SIMON Adeline. « Pouvoir et légitimité dans les associations », *L'Expansion Management Review*, vol. 125, no. 2, 2007, pp. 6-8.

HUYGENS Ado. « Accueillir : entre fond et forme. VII^e Forum de la Fédération Internationale de Daseinsanalyse, Bruxelles, octobre 2009 », *Cahiers de Gestalt-thérapie*, vol. 25, no. 1, 2010, pp. 87-96.

ION Jacques. « Brève chronique des rapports entre travail social et bénévolat », *Pensée plurielle*, vol. no 10, no. 2, 2005, pp. 149-157.

JOVELIN Emmanuel. « Bénévolat et action sociale. L'action des bénévoles auprès des personnes âgées », *Pensée plurielle*, vol. no 9, no. 1, 2005, pp. 101-117.

LAFORE Robert. « Le rôle des associations dans la mise en œuvre des politiques d'action sociale », *Informations sociales*, vol. 162, no. 6, 2010, pp. 64-71.

LE BLANC Guillaume. « Chapitre I. Qu'est-ce qu'être invisible ? », *L'invisibilité sociale*. Sous la direction de Le Blanc Guillaume. Presses Universitaires de France, 2009, pp. 9-33.

LIENDLE Marie. « Vulnérabilité », Monique Formarier éd., *Les concepts en sciences infirmières*. 2^{ème} édition. Association de recherche en soins infirmiers, 2012, pp. 304-306.

PAUL Maëla, « Accompagnement », *Recherche et formation [en ligne]*, 62 | 2009, 91-108. URL:

PAUL Maëla. « 2. Ce qu'accompagner veut dire », Patrick Cottin éd., *Accompagner les adolescents. Nouvelles pratiques, nouveaux défis pour les professionnels*. ERES, 2018, pp. 25-34.

Recherches et Solidarités, *La France bénévole : évolution et perspectives*. 16ème édition, mai 2019.
Dir. Jacques MALET et Cécile BAZIN

RIUTORT Philippe. « La socialisation. Apprendre à vivre en société », *Premières leçons de sociologie*. Sous la direction de Riutort Philippe. Presses Universitaires de France, 2013, pp. 63-74.

RULLAC Stéphane. « Quels enjeux et modalités de collaboration entre les bénévoles et les salariés dans le secteur de l'économie solidaire ? Le cas de l'action sociale », *Le sociographe*, vol. hors-série 5, no. 5, 2012, pp. 185-206.

SIRVEN Nicolas et GODEFROY Pascal. « Le temps de la retraite est-il improductif ? », *Retraite et société*, vol. 57, no. 1, 2009, pp. 75-97.

TARDIF BOURGOIN Florence. « L'accompagnement à la professionnalisation des bénévoles : pour quelle(s) légitimité(s) ? », *Vie sociale*, vol. 8, no. 4, 2014, pp. 113-122

WIEVIORKA Michel. « L'intégration : un concept en difficulté », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 125, no. 2, 2008, pp. 221-240.

Annexe 1 - Catalogue des formations Habitat et Humanisme

Accompagnement

- [M01 - Sensibilisation à l'accompagnement](#)
- [M02- Ecoute au service du lien d'accompagnement](#)
- [M04 - Accompagnement en Pensions de Famille](#)
- [M04-1 - Susciter et accompagner la participation des résidents en PDF](#)
- [M05-1 - Maîtrise des énergies](#)
- [M05-2 -Insertion par l'activité](#)
- [M05-3 - Sensibilisation aux risques lors des missions de bricolage](#)
- [M09 - Animer et accompagner en habitat collectif](#)
- [M12 - Premiers Secours à la Santé Mentale](#)
- [M11- Mettre en place des projets culturels avec les locataires / résidents](#)
- [M22- faire son jardin écologique et dynamique](#)

Conférences

- [Présentation de la médiation](#)

Finances - Ressources humaines salariés

- [A01 - Sage - la comptabilité du Mouvement](#)

Habitat

- [F07 - Initiation à la mobilisation de logements Propriétaires et Solidaires](#)
- [F01 - Correspondant immobilier H&H](#)

Ressources

- [R01 - Plan de développement des ressources d'une association](#)
- [R03 - Utilisation de Carmen](#)
- [R04 - Site internet et Environnement digital](#)

Système d'information

- [S0 - Matinée initiation informatique \(Tour de France\)](#)
- [S1 - Initiation outils numériques HH](#)
- [S2 - Initiation Espace de travail \(Tour de France\)](#)
- [S3 - Formation SKYPE](#)
- [S4 - Formation OneDrive](#)
- [S5 - Formation Outlook](#)
- [S6 - Formation Agenda](#)
- [S7 - Accueil des correspondants SI](#)
- [S8 - Construction d'un site SharePoint](#)
- [S09 - formateurs Portail](#)

Transverse

- [MF01 - Commission d'attribution des logements](#)

- [MF02-Prise en main de l'application ISIS](#)
- [MF03-Ouverture habitat collectif](#)

Vie associative

- [VA01 - Accueil et intégration](#)
- [VA02 - Nouveaux présidents](#)
- [VA03 – RH bénévoles](#)
- [VA05 - Formations des formateurs](#)
- [VA06 - Animer une équipe de bénévoles ou mixte - 2+1 jours](#)
- [VA06 - Animer une réunion d'équipe et déléguer des tâches - 1 jour](#)
- [VA07 - Prise en main du logiciel Chorum-RH bénévoles et salariés](#)

Annexe 2 – Charte d'engagement réciproque

Charte d'engagement réciproque

Cette charte a pour principal objectif de formaliser la relation entre le bénévole et l'association, de telle sorte que chacun sache ce qu'il est en mesure d'attendre de l'autre. C'est une charte d'engagement réciproque entre Habitat et Humanisme et chaque bénévole.

L'association Habitat et Humanisme vous remercie de vous engager avec elle dans la mission qu'elle s'est fixée, à savoir (conformément à la Charte du Mouvement) :

1- de permettre à des familles ou à des personnes seules en difficulté :

- De vivre dans un quartier équilibré
- D'accéder dans ce quartier à un logement à faible loyer
- De bénéficier d'un accompagnement de proximité favorisant une insertion

2- de permettre à des personnes rejoignant le Mouvement :

- De prendre conscience de la dimension transformatrice qui est associée à la rencontre de l'autre
- De se sentir partie prenante du rôle d'interpellation que le Mouvement joue lui-même vis-à-vis de l'opinion publique et de participer, spécifiquement, à la transformation de la Cité.

Les engagements d'Habitat et Humanisme

Pour permettre aux bénévoles de réaliser pleinement leur mission, Habitat et Humanisme s'engage à :

- Accueillir et considérer chaque bénévole comme un partenaire à part entière ;
- Donner au bénévole une information claire sur l'association et sur la mission qui lui est proposée ;
- Confier au bénévole une mission définie compatible avec ses capacités, ses disponibilités et ses souhaits ;
- Permettre au bénévole de faire, de manière périodique, le point sur sa situation et le déroulement de sa mission ;
- Rendre possible le changement éventuel d'activité ou d'évolution de la mission au sein d'Habitat et Humanisme ;
- Assurer sa formation et son accompagnement dans les valeurs et la pratique par un responsable compétent ;
- Aider le bénévole à s'insérer et à s'épanouir au sein de l'équipe ;
- Couvrir le bénévole par une assurance responsabilité civile.

L'association peut être amenée soit à modifier la mission du bénévole, si elle estime cette décision conforme à ses intérêts, soit à mettre fin à cet engagement, si elle estime que la lettre ou l'esprit de cette charte n'est plus respecté.

Les engagements du bénévole

Le bénévole s'engage à :

- Adhérer à la Charte du Mouvement ;
- Respecter les conditions d'exécution de sa mission : département d'activité, personne référente, disponibilités ;
- Exercer la mission qui lui a été confiée avec sérieux et régularité dans le respect du règlement intérieur de l'association et du devoir de confidentialité et de réserve concernant les données internes d'Habitat et Humanisme ;
- Respecter la discrétion, assimilable au secret professionnel lorsqu'il est

- chargé de l'accompagnement des familles ;
- Collaborer dans un esprit de compréhension et de respect mutuel avec les autres bénévoles et salariés ;
- Assurer un retour d'information sur son activité ;
- Participer à la vie de l'association et travailler en équipe ;
- Suivre la ou les formations qui paraîtront nécessaires pour l'exercice de sa mission ;
- S'exprimer publiquement au nom de l'association uniquement s'il est mandaté en ce sens.

Le bénévole peut mettre fin à son engagement après discussion avec le responsable de son activité. Il est souhaitable qu'il le fasse de façon à assurer au mieux la transmission de sa mission à son successeur.

Fait à _____, le _____

M M

Président Bénévole

- J'accepte la libre utilisation de mon image dans tous les supports de communication Habitat et Humanisme (rapport d'activité, plaquette, site Internet, réseaux sociaux...)
- Je n'accepte pas la libre utilisation de mon image.

Annexe 3 – Fiche de mission

RH Bénévole

Mission bénévole

Responsable Ressources Humaines Bénévoles

Contexte

Depuis l'origine, la place des bénévoles au sein d'Habitat et Humanisme est prépondérante et fait partie intégrante du projet. Elle est garante de son indépendance et de l'expression de ses valeurs fondatrices. La gouvernance du Mouvement est entièrement bénévole au niveau national et local. Les associations sont très majoritairement animées par des bénévoles qui interviennent sur tous les champs d'action. Pour permettre au Mouvement de continuer à se développer il est nécessaire d'enrichir les équipes et de les animer. Dans ce cadre, *HH X*, recherche un bénévole chargé de développer le recrutement des bénévoles et de veiller à leur fidélisation.

Votre Mission

- Définir les besoins humains, en lien avec le Président et les différents pôles de l'association, pour mettre en œuvre le projet associatif
- Dynamiser la recherche des bénévoles nécessaires en activant l'ensemble des réseaux partenaires et canaux de recherche
- Contribuer à l'élargissement de la typologie des bénévoles (jeunes, actifs...) en adaptant les missions aux caractéristiques et disponibilités de ces populations
- Conduire des entretiens de recrutement
- S'assurer de l'accueil, de l'intégration et du suivi des bénévoles
- Définir avec eux leurs besoins de formation pour assurer leur mission et mettre en place le parcours correspondant, en lien étroit avec l'Ecole du Mouvement
- Utiliser l'outil RH (Chorum) et assurer la mise à jour des informations
- Proposer des modes d'animation de la vie de l'association : circulation de l'information, organisation de temps conviviaux et fédérateurs, bonne gestion des équipes, implication des bénévoles dans la vie de l'association.

Compétences et qualités requises : Sens de l'écoute et du relationnel, enthousiasme pour donner envie de rejoindre le Mouvement. Capacité d'analyse. Goût pour le travail en équipe indispensable Expérience en gestion des Ressources Humaines et connaissance de la vie associative, appréciées

(A remplir par l'association)

Lieu :

Disponibilités :

Début de la mission :

Contact :