UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE
IAE PARIS
SORBONNE BUSINESS SCHOOL

MASTER MANAGEMENT ET ADMINISTRATION DES ENTREPRISES – M2

Spécialité Professionnelle : Management des associations

MÉMOIRE

« LA VALORISATION DU TEMPS BÉNÉVOLE COMME OUTIL DE RECONNAISSANCE DE L'ENGAGEMENT ASSOCIATIF »

Analyse des dispositifs de valorisation, de leurs usages et de leurs tensions

Rédigé et soutenu par :

Samantha LABUS

Promotion 2025-2026

Directeur de Mémoire
Nathalie Raulet Croset

Date de la soutenance
16 octobre 2026

IAE Paris - Sorbonne Business School
8 bis, rue de la Croix Jarry 75644 Paris cedex 13 - SIRET 197 500 028 00034
www.iae-paris.com - 01 44 08 11 60

L'IAE de Paris certifié SGS «Formation et Recherche»

L'UNIVERSITÉ N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MÉMOIRE : CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES À LEUR AUTEUR.

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à adresser mes sincères remerciements à l'ensemble des personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire et, plus largement, à l'aboutissement de cette année de Master.

Je souhaite remercier tout particulièrement ma directrice de mémoire, pour son accompagnement, ses conseils, ses questionnements. Ses orientations m'ont permis de faire évoluer ma réflexion, mais aussi de prendre progressivement confiance en mes capacités à mener ce travail de recherche jusqu'à son terme.

Mes remerciements vont également à l'ensemble de l'équipe pédagogique du Master, pour la richesse des enseignements dispensés, les échanges et les connaissances transmises tout au long de cette formation.

Je tiens aussi à remercier chaleureusement mes camarades de promotion. Cette année n'aurait certainement pas été la même sans les échanges, l'entraide, les encouragements, les moments de doute partagés, mais aussi les nombreux moments de convivialité. Certains mots, parfois prononcés sans même en mesurer la portée, m'ont permis de reprendre confiance en moi et de continuer à avancer lorsque je doutais de mes capacités. Cette aventure a été profondément humaine.

Je souhaite également exprimer toute ma reconnaissance à mon employeur, qui a rendu cette formation possible en acceptant de la financer et en me permettant de m'engager.

Je ne pourrais poursuivre ces remerciements sans avoir une pensée toute particulière pour Nicolas, mon conjoint. C'est lui qui, au départ, m'a inscrite à la réunion de présentation de ce Master, ouvrant ainsi une porte que je n'aurais pas osé franchir seule. Il a ensuite été présent tout au long de cette aventure, dans les moments de réussite comme dans ceux, où le doute prenait le dessus. Sans son soutien, ses encouragements, sa patience et sa confiance, j'aurais probablement renoncé avant d'arriver au terme de cette formation.

Enfin, je souhaite remercier très sincèrement toutes les personnes qui ont accepté de participer à cette recherche et de m'accorder de leur temps. En acceptant de partager leurs expériences, leurs perceptions, leurs satisfactions mais également leurs interrogations sur l'engagement bénévole et sa reconnaissance, elles ont donné corps à ce travail.

À toutes celles et ceux qui, au cours de cette année, m'ont encouragée, rassurée, accompagnée ou simplement rappelé que j'étais capable d'aller jusqu'au bout : merci.

Ce mémoire marque l'aboutissement d'un travail universitaire, mais également celui d'un parcours au cours duquel j'aurai appris autant sur le management des associations que sur ma propre capacité à relever un défi que je n'aurais, quelques années auparavant, probablement pas imaginé entreprendre.

Personnes rencontrées dans le cadre de l'étude

Dans le cadre de la phase empirique de cette recherche, plusieurs bénévoles de l'association AGIR ont été rencontrés afin de recueillir leur expérience et leur perception de l'engagement bénévole, de sa reconnaissance et de sa valorisation.

Philippe Clochette : Ancien président de l'association AGIR, ayant quitté ses fonctions en avril 2026.

Nicole Manzoni : Trésorière bénévole de l'association AGIR et membre du conseil d'administration.

Patricia Doux : Adhérente de l'association AGIR depuis trois ans, membre du conseil d'administration et bénévole impliquée dans l'encadrement d'activités de transmission de savoir-faire.

Nolwenn Kerbastard : Directrice de l'association OTSI de la ville de Gennevilliers.

Anne Françoise Taisne : ancienne représentante de la Fédération Artisans du Monde, au conseil d'administration national d'Attac (2005-2009) puis responsable administrative et financière. Ensuite déléguée générale CFSI (Comité Français pour la Solidarité Internationale), bénévole chez Utopia 56 à Paris.

Des échanges avec le président de France Bénévolat 93 : Patrick Pierron
+ mémoire de Maggy Remérand (2018) de chez France Bénévolat.

SOMMAIRE

PARTIE I : LA VALORISATION DU TEMPS BÉNÉVOLE : ENTRE RECONNAISSANCE DE L'ENGAGEMENT ET TENSIONS ORGANISATIONNELLES

CHAPITRE 1 : COMPRENDRE LA RECONNAISSANCE DE L'ENGAGEMENT BENEVOLE p.18

1.1 les fondements du bénévolat

1.1.1 le bénévolat entre activité et relation

1.1.2 le bénévolat ne se réduit pas à l'altruisme

1.1.3 l'engagement bénévole comme espace de construction identitaire

1.2 les théories de la reconnaissance

1.2.1 de la valorisation à la reconnaissance

1.2.1 Christophe Dejours : reconnaitre le « faire » pour reconnaître l'engagement

1.2.2 Reconnaître l'utilité et la qualité de la contribution bénévole : les jugements d'utilité et de beauté

1.2.3 Quatre formes de reconnaissance au travail

1.3 Pourquoi reconnaître les bénévoles ?

1.3.1 Reconnaissance et motivation : une relation importante mais non mécanique

1.3.2 Reconnaissance et sentiment d'appartenance

1.3.3 Reconnaissance et fidélisation des bénévoles

1.3.4 Les différentes formes d'attachement à l'association

1.3.5 Reconnaître la personne ou reconnaître son engagement ?

1.3.6 Reconnaissance formelle et reconnaissance informelle

CONCLUSION CHAPITRE 1

CHAPITRE 2 : LA VALORISATION DU TEMPS BÉNÉVOLE : UN OUTIL DE RECONNAISSANCE AUX EFFETS AMBIVALENTS p.35

2.1 Les dispositifs de valorisation du temps et de l'expérience bénévoles

2.1.1 Le suivi des heures bénévoles : mesurer pour rendre visible

2.1.2 Les bilans et rapports d'activité : donner une existence organisationnelle au bénévolat.

2.1.3 La valorisation financière du bénévolat : attribuer une valeur monétaire au temps donné

2.1.4 La valorisation comptable : traduire la contribution bénévole dans les comptes

2.1.5 Le Passeport Bénévole : du temps donné aux compétences mobilisées

2.1.6 La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) : reconnaître institutionnellement les compétences

2.1.7 Le Compte d'Engagement Citoyen (CEC) : transformer certaines formes d'engagement en droits

2.2 Les apports des dispositifs de valorisation

2.2.1 Rendre visible un travail qui échappe aux représentations économiques classiques

2.2.2 Démontrer la richesse créée par le bénévole

2.2.3 Mieux connaître le fonctionnement réel de l'association

2.2.4 Renforcer la reconnaissance institutionnelle de l'association

2.2.5 Soutenir et objectiver les demandes de financement

2.2.6 Reconnaître les compétences développées par les bénévoles

2.2.7 Donner une trace durable de l'engagement

2.3 Les tensions et limites de la valorisation du bénévolat

2.3.1 De l'engagement librement consenti à le ressource organisationnelle

2.3.2 Quantifier le bénévolat : mesurer une dimension sans résumer l'engagement

2.3.3 Attribuer une valeur monétaire sans réduire la valeur au prix

2.3.4 Le brouillage des frontières entre bénévolat, travail gratuit et salariat
2.3.5 Structurer la gestion associative sans dénaturer l'engagement
2.3.6 Valoriser l'activité sans produire une reconnaissance uniquement instrumentale
2.3.7 Les dispositifs susceptibles de renforcer les inégalités entre bénévoles
2.3.8 Le risque de déplacement du sens et de la motivation
2.3.9 Construire une valorisation pluraliste : rendre visible sans dénaturer
CONCLUSION CHAPITRE 2

PARTIE II : ANALYSE EMPRIQUE DE LA VALORISATION DU TEMPS BÉNÉVOLE : DES DISPOSITIFS A LA RECONNAISSANCE VECUE
CHAPITRE 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE **p.59**
1.1Choix méthodologique : une approche qualitative et interprétative
1.2Présentation du terrain et des positions enquêtées
1.2.1 AGIR : des engagements d'animation, d'organisation et de gouvernance
1.2.2 OTSI : un regard complémentaire sur la mise en place du suivi
1.2.3 SECOURS POPULAIRE (92)
1.3 Constitution de l'échantillon et délimitation du corpus
1.4 Guides d'entretien
1.5 Une analyse thématique structurée par la lecture des dispositifs
1.5.1 *Distinguer l'instrument du dispositif de gestion*
1.5.2 Traduire le cadre conceptuel en question d'analyse
1.6 Articuler la problématique, les hypothèses et la grille des dispositifs

CHAPITRE 2 : RESULTATS = CONFRONTATION DES 4 HYPOTHESES AU TERRAIN **p.64**
2.1 Hypothèse 1 = rendre visible la contribution des bénévoles
2.1.1 Le travail réalisé à domicile reste peu visible
2.1.2 Rendre visibles les personnes et leurs rôles
2.1.3 Un suivi peut exister sans être compris par les bénévoles
2.1.4 Bilan hypothèse 1
2.2 Hypothèse 2 : Des objectifs organisationnels et institutionnels
2.2.1 A l'OTSI, un outil destiné à l'administration et aux financeurs
2.2.2 Tous les acteurs ne donnent pas la même importance aux chiffres
2.2.3 Bilan hypothèse 2
2.3 Hypothèse 3 : Formaliser l'engagement sans créer de nouvelles obligations
2.3.1 L'autonomie peut se transformer en surcharge
2.3.2 Compter sans comparer les bénévoles
2.3.3 Tous les bénévoles ne disposent pas de la même capacité à se faire entendre
2.3.4 Bilan hypothèse 3
2.4 Hypothèse 4 : L'importance de la reconnaissance relationnelle
2.4.1 Des motivations variées
2.4.2 Être soutenu pendant toute la mission
2.4.3 La valorisation des compétences ne répond pas aux mêmes besoins pour tous

CHAPITRE 3 : DISCUSSION **p.73**
3.1 Rendre visible ne suffit pas pour reconnaitre
3.2 Comprendre les dispositifs (Avec Patrick Gilbert et Nathalie Raulet-Croset)
3.2.1 Les idées qui orientent la valorisation
3.2.2 Les mots utilisés ne désignent pas la même chose pour tous
3.2.3 L'outil répartit des tâches entre plusieurs personnes

3.2.4 Le lieu de l'activité influence sa visibilité
3.2.5 Un dispositif est un ensemble d'éléments qui doivent fonctionner ensemble
3.3 Une reconnaissance à la fois relationnelle, matérielle et organisationnelle
3.4 Autonomie, formalisation et maintien de l'engagement
3.5 Les limites de la comparaison
3.6 Du chiffre à la reconnaissance : plusieurs étapes nécessaires

CHAPITRE 4 : IMPLICATIONS MANAGÉRIALES ISSUES DE L'ANALYSE **p.81**
4.1 Expliquer clairement l'objectif du suivi
4.2 Prévoir un soutien régulier et prévenir la surcharge
4.3 Proposer plusieurs formes de reconnaissance
4.4 Tester progressivement les changements
CONCLUSION PARTIE II

CONCLUSION GENERALE **p.85**
Note explicative à l'usage de l'intelligence artificielle **p.89**
ANNEXES **p.90**

NOTE DE SYNTHÈSE DU MÉMOIRE

Le bénévolat constitue une ressource essentielle du fonctionnement des organisations associatives. L'engagement volontaire des individus permet aux associations de mobiliser des compétences, du temps et des ressources humaines indispensables à la réalisation de leurs activités. Dans ce contexte, les associations sont de plus en plus incitées à développer des dispositifs permettant de valoriser et reconnaître l'engagement des bénévoles.

Parmi ces dispositifs, la valorisation du temps bénévole occupe une place particulière. Elle consiste à identifier, mesurer ou rendre visible le temps consacré par les bénévoles aux activités associatives. Cette valorisation peut prendre différentes formes : suivi des heures bénévoles, valorisation comptable du bénévolat, dispositifs de certification des compétences ou d'autres outils tel que le passeport bénévole.

Ces pratiques peuvent être interprétées comme des outils de reconnaissance de l'engagement bénévole, dans la mesure où elles permettent de rendre visible la contribution des bénévoles au fonctionnement de l'organisation. Elles peuvent également répondre à des objectifs de gestion et de visibilité institutionnelle, notamment vis-à -vis des partenaires et des financeurs. Cependant, la formalisation et la quantification du temps bénévole peuvent également susciter certaines interrogations. En introduisant des outils de mesure et de gestion du bénévolat, ces dispositifs peuvent transformer les modalités de l'engagement associatif et introduire des logiques gestionnaires dans des espaces historiquement fondés sur l'engagement volontaire. Dans cette perspective, la valorisation du temps bénévole apparaît comme un dispositif ambivalent, susceptible à la fois de reconnaître l'engagement des bénévoles et de transformer les logiques de participation au sein des associations.

Le présent mémoire a pour objectif de s'interroger sur la manière dont les dispositifs de valorisation du temps bénévole participent à la reconnaissance de l'engagement des bénévoles et sur les effets de ces pratiques sur les dynamiques d'engagement associatif.

Il soulève ce faisant la problématique suivante :

Dans quelle mesure la valorisation du temps bénévole constitue-t-elle un outil de reconnaissance de l'engagement associatif, et quelles tensions ou limites ces dispositifs peuvent-ils introduire dans les relations entre bénévoles et organisations associatives ?

L'analyse qualitative qui fonde le présent mémoire devrai ainsi permettre d'analyser les effets des dispositifs de valorisation du temps bénévole sur la reconnaissance. L'objectif est de mieux comprendre les représentations et les expériences des acteurs associatifs concernés par ces dispositifs.

La recherche s'appuie sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de différents acteurs du monde associatif :

- L'association AGIR (la structure dans laquelle j'exerce) ;
- L'association OTSI (autre structure gennevilloise bénéficiant des mêmes subventions) ;
- Artisans du Monde.

En seront interrogés les bénévoles, afin de comprendre la manière dont ils perçoivent la reconnaissance de leur engagement et la place qu'occupe la valorisation du temps dans cette reconnaissance ; ainsi que des responsables associatifs, afin d'analyser les dispositifs mis en place pour valoriser l'engagement bénévole et les objectifs poursuivis par les organisations.

Les entretiens permettront d'explorer plusieurs dimensions :

- Les motivations de l'engagement bénévole ;
- Les formes de reconnaissance mises en place dans les associations ;
- La place de la valorisation du temps bénévole dans ces dispositifs ;
- Les perceptions des bénévoles concernant ces pratiques.

Les entretiens sont analysés de manière thématique, afin d'identifier les principaux éléments récurrents dans les discours des adhérents. Cette approche qualitative permet également de confronter les analyses théoriques présentées dans la revue de littérature aux pratiques concrètes observées dans les associations.

Le présent mémoire vise à contribuer à une meilleure compréhension des formes de reconnaissance de l'engagement bénévole dans les associations. En analysant les dispositifs de valorisation du temps bénévole et les perceptions des adhérents, il doit permettre d'identifier les effets de ces pratiques sur les dynamiques d'engagement et de participation au sein des associations, mais aussi de mettre en évidence les éventuelles tensions entre les logiques de gestion du bénévolat et les logiques d'engagement volontaire qui caractérisent traditionnellement la participation associative.

INTRODUCTION GENERALE

Le bénévolat occupe une place singulière dans le fonctionnement des organisations associatives. À la fois expression d'un engagement libre, ressource indispensable à l'action collective et expérience porteuse de sens pour les individus qui s'y investissent, il ne peut être appréhendé uniquement à partir de ce qu'il permet matériellement de produire. Le bénévole donne de son temps sans recevoir, en contrepartie, la rémunération caractéristique du travail salarié. Pour autant, ce temps donné n'est ni un temps sans valeur ni un temps dépourvu d'échanges. Il est investi dans des activités, des relations sociales, des responsabilités, des apprentissages, des compétences et dans la participation à un projet collectif. C'est précisément cette pluralité de dimensions qui rend complexe la question de sa valorisation.

Le bénévolat constitue en effet une forme particulière d'engagement dans laquelle la notion de temps occupe une position centrale. Estelle Durand (Docteur en sociologie) le présente comme un « temps social » spécifique qui ne peut être réduit au simple temps libre. L'engagement bénévole participe à la construction de relations sociales, mais également à la reconnaissance et à l'utilité sociale de celui qui s'engage. A propos notamment du bénévolat des retraités, elle écrit : « Par une activité bénévole reconnue et valorisée, le retraité retrouve un statut, une reconnaissance sociale et une utilité socio-économique » (Durand, 2006, p.88). Cette remarque soulève un élément essentiel pour ma recherche, à savoir que la valeur du bénévolat ne réside pas uniquement dans le nombre d'heures consacrées à une activité, mais aussi voire dans ce que cet engagement représente pour la personne, pour le collectif auquel elle appartient et pour la société. Cette conception rapproche le bénévolat de la logique du don, théorie développée par Marcel Mauss dans son *Essai sur le don* (1925) selon laquelle le don ne saurait être compris comme un acte totalement isolé de toute relation de réciprocité. Donner participe à la création et à l'entretien d'un lien social. Transposée avec prudence au champ associatif contemporain, cette approche permet de comprendre que l'absence de rémunération ne signifie pas nécessairement l'absence de retour. Le bénévole peut recevoir de son engagement de la sociabilité, de la confiance, un sentiment d'utilité, de l'estime, des apprentissages, une place dans un collectif ou encore la possibilité d'exercer des responsabilités. La reconnaissance peut alors être envisagée comme l'une des formes possibles de ce retour symbolique.

Cette dimension a une résonance particulière dans un secteur associatif soumis ces dernières années à des transformations profondes. Les associations doivent simultanément porter un projet collectif, mobiliser des bénévoles, gérer des ressources, répondre aux attentes de leurs partenaires et rendre compte de leur activité. Les exigences de transparence, d'évaluation, de formalisation et de justification des ressources ont favorisé le développement

d'outils de gestion qui concernent désormais également l'activité bénévole. Ce qui était autrefois essentiellement appréhendé sous le registre du don de soi, de la disponibilité ou du militantisme peut ainsi faire l'objet de tableau de suivi, de déclarations d'heures, d'équivalents temps plein, de valorisations monétaires, d'attestations ou encore de dispositifs de reconnaissance de compétences.

La valorisation du temps bénévole se situe au cœur de cette évolution. Elle peut être entendue comme l'ensemble des opérations et dispositifs par lesquels une organisation cherche à identifier, rendre visible, qualifier, formaliser ou éventuellement traduire économiquement la contribution de ses bénévoles. Elle recouvre donc des pratiques de nature très différente. Certaines reposent directement sur une quantification du temps : feuilles d'heures, tableaux de suivi, estimation en équivalent temps plein ou validation comptable. D'autres cherchent davantage à formaliser l'expérience et les compétences acquises : attestations, certificats, Passeport Bénévole, portefeuilles de compétences ou badges numériques (LinkedIn). D'autres encore relèvent d'une reconnaissance plus symbolique ou relationnelle : remerciements, cérémonies, valorisation publique, attribution de responsabilités participation aux décisions, confiance ou attention accordée au travail accompli.

Parmi ces pratiques, la valorisation comptable constitue probablement la forme la plus visible de traduction du bénévolat dans le langage gestionnaire. Elle consiste à attribuer une valeur monétaire aux contributions volontaires en nature, notamment à partir du temps consacré par les bénévoles et d'une méthode de valorisation déterminée par les organisations. Cette pratique permet notamment de faire apparaître des ressources qui resteraient autrement extérieures à la représentation économique traditionnelle de l'association. Edith Archambault et Lione Prouteau ont précisément consacré leurs travaux à cette question de la mesure économique de bénévolat. Leur interrogation est particulièrement éclairante, à savoir comment documenter la dimension productive du bénévolat sans prétendre réduire l'ensemble de sa valeur à une estimation monétaire ? Ils précisent que « il s'agit seulement de mieux documenter l'une de ses dimensions, celle qui relève de son rôle productif et qui contribue à la reconnaissance que lui portent les associations et plus largement la société » (*Travail qui ne compte pas ? La valorisation monétaire du bénévolat associatif*, p.66). La valorisation monétaire peut donc être comprise non comme la détermination de la « vraie » valeur du bénévolat, mais comme une représentation particulière de l'une de ses dimensions. Cette distinction est fondamentale. Convertir des heures bénévoles en euros permet de produire une information utile mais le montant obtenu ne saurait résumer ce que représente l'engagement. Deux bénévoles ayant consacré un nombre identique d'heures à une association peuvent mobiliser des compétences différentes, exercer des responsabilités distinctes et surtout donner à leur

engagement des significations profondément différentes. Le temps constitue donc une donnée objectivable, mais il n'épuise pas la valeur de l'expérience bénévole.

Les réflexions conduites par France Bénévolat sur la valorisation comptable rendent compte de cette difficulté. Brigitte Duault met en évidence une « contradiction fondamentale » entre le sentiment selon lequel « quand on est bénévole, on ne compte pas son temps » et la nécessité de mesurer le poids de ce « temps donné » (B.Duault, 2013, *La valorisation comptable du bénévolat*, p.1). Cette opposition résume une grande partie du paradoxe qui traverse le présent mémoire. Comment rendre visible ce qui est donné sans compte ? Comment reconnaître une contribution sans la réduire à sa quantité ? Et comment utiliser les instruments de gestion nécessaires au fonctionnement et à la légitimation de l'association sans transformer le sens même de l'engagement qu'ils cherchent à valoriser ?

La valorisation comptable n'est d'ailleurs pas un acte exclusivement technique. L'étude menée par France Bénévolat identifie plusieurs objectifs possibles : un objectif gestionnaire, un argumentaire destiné aux bailleurs de fonds, un objectif évaluatif et, enfin, un objectif de valorisation et de mobilisation internes (B.Duault, 2013, p.2). La manière de comptabiliser le bénévolat dépend donc également des finalités poursuivies par l'association. Le choix de ce qui est comptabilisé, de la méthode employée ou du taux de valorisation traduit une certaine conception de l'activité bénévole. Comme le conclut Brigitte Duault, les modalités doivent être définies au regard des « valeurs et choix politiques propres » à chaque organisation. Derrière la question apparemment technique du recensement du nombre d'heures données par les bénévoles se dessine ce faisant une question de management plus large : que choisit-on de reconnaître lorsque l'on valorise le bénévolat ?

Deux notions, centrales tout au long de ce mémoire, doivent être explicitées : la valorisation et la reconnaissance. Valoriser consiste à attribuer ou rendre perceptible une valeur. L'organisation peut valoriser une contribution en la comptabilisant, en la présentant dans un rapport d'activité, en certifiant des compétences. La reconnaissance montre une dimension davantage relationnelle et subjective : elle suppose que l'action, les qualités ou la contribution d'une personne soient considérées par autrui et puissent participer à la manière dont celle-ci se perçoit elle-même et perçoit sa place dans le collectif. Les travaux d'Axel Honneth (2000) permettent d'éclairer cette distinction. Dans sa théorie de la reconnaissance, l'auteur montre que la construction d'un rapport positif à soi dépend de différentes expériences de reconnaissance intersubjective. La reconnaissance sociale ne relève donc pas simplement d'une gratification ponctuelle : elle participe à la construction de l'identité et à l'estime que l'individu peut avoir de sa propre contribution. Appliquée au bénévolat, cette perspective conduit à interroger la capacité des organisations à faire sentir aux personnes engagées que leur action

est vue, considérée et utile. Elle conduit également à envisager la situation inverse : une organisation peut disposer d'une mesure très précise de son activité bénévole sans que ses bénévoles se sentent nécessairement reconnus. Les travaux de Christophe Dejours apportent une autre dimension importante à cette réflexion. Son analyse de la reconnaissance dans le travail insiste sur l'écart entre ce qui peut être prescrit ou mesuré et ce qui est effectivement mobilisé par une personne pour accomplir son activité (2009). Sans assimiler bénévolat et salariat, cet apport est particulièrement fécond pour notre objet : une feuille d'heures peut enregistrer une durée, mais elle ne rend pas automatiquement compte de l'attention portée à autrui, de la responsabilité assumée, des ajustements réalisés, de la disponibilité, de l'intelligence pratique ou de l'investissement du bénévole. Ce qui est mesurable et ce qui mérite reconnaissance ne se superpose pas nécessairement. Cette distinction constitue l'un des points de départ de la recherche. Elle permet de considérer que la valorisation peut favoriser la reconnaissance sans pour autant la produire. Rendre visible une contribution constitue potentiellement une première étape : encore faut-il comprendre ce qui est rendu visible, auprès de qui, dans quel but et comment cette information est perçue par les personnes concernées.

L'analyse de ces pratiques nécessite dès lors de dépasser l'étude seule des outils. C'est ici que l'approche proposée par Patrick Gilbert et Nathalie Raulet-Croset dans *Lire le management autrement : le jeu des dispositifs* (2021) prend tout son intérêt. Les auteurs invitent à appréhender les dispositifs de gestion comme des ensembles qui articulent différents éléments matériels et idéels et qui participent à la régulation de l'action collective. Cette approche permet de ne plus considérer un tableau d'heures, un logiciel, une attestation ou une procédure comme de simples supports techniques. L'ouvrage conduit notamment à examiner plusieurs dimensions complémentaires du dispositif : l'idéologie ou les conceptions qui orientent l'action, le langage utilisé pour nommer et représenter la réalité, l'instrumentation à travers laquelle est organisée, l'ancrage spatial et représenter la réalité, l'instrumentation à travers laquelle est organisée, l'ancrage spatial territorial du dispositif et, enfin, les agencements par lesquels celui-ci se transforme dans les pratiques.
Appliquée à la valorisation du bénévolat, cette grille modifie sensiblement la manière de poser le problème. Une feuille de temps n'est plus seulement un document permettant de compter des heures. Elle repose sur une conception de ce qui mérite d'être compté ; elle impose des catégories ; elle distingue certains temps d'autres temps ; elle est renseignée par certains acteurs et exploitée par d'autres ; elle produit une information qui circule dans certains espaces et vers certains destinataires. Elle peut être utilisée pour organiser l'activité, établir des comptes, répondre à un financeur, communiquer sur le poids du bénévolat ou remercier les personnes engagées.

Le dispositif peut également avoir des effets qui dépassent l'intention initiale de ses concepteurs. Demander à un bénévole de déclarer systématiquement ses heures peut lui donner le sentiment que son investissement est enfin visible ; la même demande peut être perçue par un autre comme une forme de contrôle incompatible avec la liberté qu'il associe au bénévolat. De même un badge numérique, ou une attestation peuvent permettre de reconnaître et de transférer des compétences acquises dans l'engagement, mais ils peuvent aussi rapprocher progressivement celui-ci d'un langage de l'employabilité et de la certification professionnelle. L'outil n'est donc ni intrinsèquement reconnaissant ni intrinsèquement contraignant : son sens dépend de son inscription dans un dispositif, des objectifs poursuivis et de son appropriation par les acteurs. Cette approche conduit également à élargir la réflexion au-delà de la seule valorisation économique. Les pratiques étudiées peuvent être situées sur un *continuum* allant de la reconnaissance relationnelle et symbolique à la reconnaissance économique, en passant par des formes plus formalisées, numériques ou institutionnelles. Un simple remerciement, l'écoute d'un bénévole, la confiance qui lui est accordée ou sa participation aux décisions peuvent constituer des expériences très fortes de reconnaissance sans donner lieu à aucune mesure. À l'inverse, une association peut valoriser plusieurs milliers d'heures de bénévolat dans ses documents comptables sans que les bénévoles savent que cette opération existe.

La question devient alors celle de l'articulation entre visibilité organisationnelle et reconnaissance vécue. La première est principalement produite par l'association : elle transforme une contribution en information susceptible d'être communiquée, comparée ou intégrée à des documents de gestion. La seconde suppose que les bénévoles puissent eux-mêmes donner du sens à la reconnaissance qui lui sont adressées. Ces deux dimensions peuvent se renforcer, mais elles peuvent aussi se dissocier. Cette tension est d'autant plus importante que les dispositifs de valorisation n'en sont pas neutres du point de vue des relations entre association et bénévoles. Quantifier le temps permet de rendre visible l'importance d'une contribution jusque-là invisible ; mais quantifier suppose également de définir ce qui compte. Valoriser des compétences permet de reconnaître des acquis, mais certifier suppose de déterminer des critères et d'identifier celui qui possède la légitimité pour les valider. Traduire le bénévolat en valeur monétaire permet d'en démontrer le poids économique : mais cette traduction utilise un langage emprunté au travail et à l'économie marchande alors même que l'engagement bénévole se caractérise par l'absence de rémunération.

Se profile ce faisant le paradoxe qui est au cœur du présent mémoire : plus la reconnaissance devient formalisée, mesurée, certifiée et transférable, plus elle peut rendre l'engagement visible ; mais plus elle peut également contribuer à transformer la manière dont cet

engagement est défini, vécu et gouverné. C'est sur ce paradoxe que se construit la problématique de ce travail, à savoir dans quelle mesure la valorisation du temps bénévole constitue-t-elle un outil de reconnaissance de l'engagement associatif, et quelles tensions ou limites ces dispositifs peuvent-ils introduire dans les relations entre bénévoles et organisations associatives ?

Il ne s'agit pas de déterminer si la valorisation du bénévolat est, en elle-même, bonne ou mauvaise, mais de comprendre les conditions dans lesquelles les dispositifs peuvent participer à la reconnaissance, les finalités auxquelles ils répondent et les tensions qu'ils sont susceptibles de produire. Cela suppose également de confronter les intentions des associations aux perceptions des bénévoles : ce que les responsables considèrent comme un outil de reconnaissance est-il effectivement vécu comme tel par les personnes concernées ?

Pistes de recherche

à partir de la littérature mobilisée et des tensions précédemment identifiées, quatre hypothèses guideront mon analyse empirique.

1. **La mise en visibilité comme condition de reconnaissance**
   La valorisation du temps bénévole, en rendant visible une contribution qui demeure souvent peu objectivée, peut constituer un support de reconnaissance de l'engagement. La comptabilisation du temps, sa restitution ou la formalisation des activités peuvent permettre aux bénévoles de prendre conscience de l'importance de leur contribution et à l'organisation de mieux reconnaître leur place dans la réalisation du projet associatif. Cette hypothèse suppose cependant que la valorisation soit perceptible et compréhensible par les bénévoles.

DONC : plus le dispositif de valorisation rend visible la contribution bénévole auprès des bénévoles eux-mêmes, plus il est susceptible d'être perçu comme une forme de reconnaissance.

2. **Une pluralité de finalités derrière les dispositifs de valorisation**
   Les dispositifs de valorisation ne répondent pas exclusivement à une finalité de reconnaissance. Ils peuvent également poursuivre des objectifs de pilotage, d'évaluation, de justification des ressources, de communication ou de légitimation auprès des financeurs et partenaires. Les travaux de France Bénévolat montrent précisément la coexistence de finalités gestionnaires, évaluatives, externes et internes. (B. Duault,2013, p.2).

DONC : les dispositifs les plus formalisés de valorisation du temps bénévole répondent simultanément à des objectifs de reconnaissance et à des finalités organisationnelles ou institutionnelles, ces dernières pouvant parfois devenir prédominantes.

3. **La formalisation comme source potentielle de tensions**
   La quantification du temps et la formalisation de l'engagement peuvent modifier la relation entre l'association et ses bénévoles. Lorsqu'un dispositif est perçu comme moyen de contrôle, de comparaison ou d'évaluation individuelle, il peut entrer en tension avec la liberté, l'autonomie et la logique de don associées au bénévolat. La formule relevée par France bénévolat : « *quand on est bénévole, on ne compte pas son temps* » (Duault, 2013), illustre particulièrement cette tension.

DONC : plus un dispositif de valorisation est perçu comme un outil de contrôle, de mesure de la performance ou de comparaison des individus, plus il risque d'entrer en tension avec le sens que les bénévoles attribuent à leur engagement.

4. **La primauté possible de la reconnaissance relationnelle**
   Enfin, la reconnaissance ne se limite pas aux dispositifs formels. Les apports théoriques de Honneth et de Dejours conduisent à considérer l'importance de la relation, de l'estime, de la confiance et de la reconnaissance de l'activité réelle. Les bénévoles peuvent ainsi accorder davantage d'importance à la manière dont leur engagement est considéré au quotidien qu'à sa seule traduction quantitative ou monétaire.

DONC : les formes relationnelles et symboliques de reconnaissance (reconnaissance, confiance, écoute, sentiment d'utilité, participation et responsabilité) sont susceptibles d'être davantage associées par les bénévoles au sentiment d'être reconnus que la seule quantification de leur temps.

Ces pistes de recherche n'anticipent pas les conclusions mais fournissent une grille de questionnement qui sera confrontée aux données recueillies sur le terrain. L'objectif de la recherche sera d'identifier les convergences, les écarts et les éventuelles contradictions entre les discours organisationnels, les dispositifs effectivement mis en œuvre et l'expérience vécue par les bénévoles.

Pour ce faire, le mémoire sera organisé en trois parties. La première constituera le cadre conceptuel nécessaire à la compréhension du bénévolat comme engagement, don de temps et ressource associative, puis approfondira les notions de valorisation et de reconnaissance à partir notamment des travaux de Mauss, Honneth, Archambault et Prouteau. Elle permettra ainsi

d'identifier les principales tensions entre mesure de la contribution et reconnaissance de la personne.

La deuxième partie analysera la valorisation du bénévolat comme un dispositif de gestion. La grille proposée par Gilbert et Raulet-Croset permettra d'étudier les philosophies qui sous-tendent les dispositifs, les langages qu'ils mobilisent, leurs instruments, leurs espaces de circulation et leurs transformations dans l'usage. Une typologie des différentes formes de valorisation permettra parallèlement de distinguer les formes relationnelles et symboliques, formalisées, numériques, institutionnelles et économiques de reconnaissance.

Enfin, la troisième partie sera consacrée à l'étude empirique. A partir d'une démarche qualitative fondée sur des entretiens, elle confrontera les représentations des différents acteurs aux dispositifs réellement mobilisés. Il s'agira de comprendre ce que les associations cherchent à rendre visible, ce que les bénévoles considèrent eux-mêmes comme une reconnaissance de leur engagement et les éventuels décalages entre les deux perspectives. Cette analyse permettra de discuter les quatre axes de recherche et de déterminer dans quelles conditions la valorisation du temps bénévole peut effectivement devenir un outil de reconnaissance sans réduire la richesse de l'engagement à ce que les instruments de gestion sont capables d'en mesurer.

PARTIE I : LA VALORISATION DU TEMPS BÉNÉVOLE : ENTRE RECONNAISSANCE DE L'ENGAGEMENT ET TENSIONS ORGANISATIONNELLES

Chapitre 1 : Comprendre la reconnaissance de l'engagement bénévole

Avant d'étudier les dispositifs par lesquels les associations cherchent à valoriser le temps qui leur est consacré par leurs bénévoles, il convient de revenir sur la nature même de l'engagement bénévole et sur ce que signifie « reconnaitre » cet engagement. La valorisation ne peut en effet être considérée comme un processus purement technique consistant à comptabiliser des heures, attribuer une valeur monétaire à une activité ou délivrer une attestation. Elle suppose, explicitement ou implicitement, une certaine conception du bénévole, de son engagement et de ce qui mérite d'être reconnu. Valoriser une contribution ne signifie pas nécessairement reconnaître celui ou celle qui l'accomplit. Une association peut ainsi comptabiliser avec précision plusieurs milliers d'heures de bénévolat et les faire apparaître dans ses documents comptables sans que les bénévoles concernés aient le sentiment que leur investissement personnel, leurs compétences ou leur place dans le collectif soient réellement reconnus. A l'inverse, une organisation peut ne disposer d'aucun système formalisé de comptabilisation du temps tout en développant des relations fondées sur la confiance, l'écoute, la participation aux décisions et la gratitude.

L'axe de recherche qui traverse ce chapitre est que la reconnaissance ne constitue pas seulement une gratification ajoutée à l'activité bénévole. Elle participe à la relation qui se construit entre le bénévole, l'activité qu'il réalise, les autres membres du collectif et l'association dans laquelle il s'engage. Elle doit néanmoins être appréhendée avec prudence : reconnaître davantage ne signifie pas nécessairement formaliser davantage, et aucun dispositif ne garantit la fidélisation ou la motivation. C'est précisément cet écart entre valorisation organisée et reconnaissance vécue qui constituera l'un des fils directeurs du mémoire.

Il s'agit d'abord, en s'appuyant sur la littérature existante sur le sujet, de construire un cadre théorique nécessaire à l'analyse. Ce premier chapitre revient sur les fondements du bénévolat, sur les motivations qui conduisent les individus à s'engager et sur les transformations des formes d'engagement. Il mobilise ensuite les théories de la reconnaissance, notamment celles d'Axel Honneth et de Christophe Dejours, complétées par les travaux de Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas sur la reconnaissance au travail. Enfin, il interroge les relations entre

reconnaissance, motivation, sentiment d'appartenance, fidélisation et pérennité de l'engagement.

1.1 les fondements du bénévolat

Définir le bénévolat peut sembler simple : il s'agit d'une activité exercée librement, sans rémunération, au bénéfice d'autrui ou d'une organisation. Cette apparente simplicité cache cependant une réalité beaucoup plus complexe.

La sociologue Dan Ferrand-Bechmann, reconnue pour ses travaux sur le bénévolat, définit l'action bénévole comme « toute action non rétribuée financièrement, qui s'exerce sans contrainte sociale et qui est dirigée vers autrui ou vers la communauté » (*Bénévolat et solidarité*, 1992, p.35) Cette définition fait apparaître trois dimensions du bénévolat : l'absence de rémunération, la liberté de l'engagement et l'orientation de l'action. Le bénévolat ne se réduit donc pas à la seule gratuité du travail accompli. Il suppose également que l'individu choisisse librement de consacrer une partie de son temps et de son activité à une action qui dépasse son intérêt strictement personnel. La notion de liberté constitue un élément essentiel : le bénévole choisit de s'engager, mais également de modifier ou d'interrompre cet engagement. Cette absence de lien salarial ne signifie pourtant pas absence de contraintes. Dès lors qu'un bénévole accepte une mission, rejoint une équipe, assume une permanence ou prend une responsabilité dans la gouvernance de l'association, son engagement s'inscrit dans un système d'attentes réciproques. Une tension apparaît donc immédiatement entre la liberté individuelle de l'engagement et les nécessités collectives de l'association.

L'absence de rémunération constitue le deuxième critère distinctif. Elle ne signifie cependant ni absence de valeur ni absence de contrepartie. Le bénévole peut retirer de son activité de la satisfaction, des relations sociales, des apprentissages, une reconnaissance, un sentiment d'utilité ou encore la possibilité de participer à une cause à laquelle il accorde de l'importance. C'est pourquoi il serait réducteur de définir le bénévolat uniquement parce qu'il n'est pas, c'est-à-dire un travail non rémunéré. Cette définition négative ferait disparaître ses dimensions sociales, identitaires, relationnelles et citoyennes. La sociologue Estelle Durand invite à appréhender le bénévolat comme un « temps socio spécifique » et non comme un simple résidu du temps laissé disponible par le travail professionnel. Cette perspective permet de considérer le temps bénévole comme un temps investi de significations sociales. Dans son analyse consacrée notamment à l'engagement des retraités, elle écrit que « par une activité bénévole reconnue et valorisée, le retraité retrouve un statut, une reconnaissance sociale et une utilité socio-économique » (2006, *Le bénévolat, un temps social au service de la solidarité,* Revue

internationale de l'économie sociale n°302, p.83-90). Le temps bénévole ne représente donc pas uniquement une quantité d'heures mobilisables par l'association. Il peut participer à la définition de la place sociale de celui qui donne ainsi de son temps.

1.1.1 Le bénévolat entre activité et relation

Le bénévolat peut être envisagé à la fois comme une activité et comme une relation. Comme activité, il mobilise du temps, des compétences et des responsabilités. Il peut donc, sous certaines conditions, être décrit et quantifié. Comme relation, il inscrit le bénévole dans un collectif et créer des attentes réciproques. Le bénévole donne de son temps, mais il peut également attendre que sa contribution soit utile, que son action ait du sens, qu'il dispose d'une certaine autonomie ou que sa présence soit reconnue.
Cette dualité constitue un élément fondamental pour comprendre les enjeux de la valorisation du bénévolat. La dimension quantitative peut être ainsi saisie relativement facilement, notamment à travers le nombre d'heures réalisées. En revanche, les dimensions qualitative, humaine et sociale sont plus difficiles à appréhender. Deux bénévoles ayant consacrés la même chose n'ont pas forcément vécu la même expérience. L'un peut avoir une mission précisément définie et limitée dans le temps ; l'autre peut avoir assurée une présence régulière, créé des relations avec les adhérents, transmis des savoirs ou assumé des responsabilités peu visibles dans un relevé horaire.
Mesurer le temps bénévole ne revient donc pas à mesurer pleinement l'engagement.

1.1.2 Le bénévolat ne se réduit pas à l'altruisme : la pluralité des motivations

Une représentation traditionnelle du bénévolat tend à l'associer au désintéressement et à l'altruisme. L'individu s'engagerait essentiellement parce qu'il souhaite aider autrui ou défendre une cause. Les recherches consacrées aux motivations bénévoles montrent cependant une réalité beaucoup plus diversifiée. Cette pluralité des motivations est notamment mise en évidence par les économistes Lionel Prouteau et François-Charles Wolff, qui ont notamment travaillé sur l'économie du bénévolat, la participation associative et les comportements de don. À partir des données de l'enquête « Vie associative » de l'INSEE, les auteurs soulignent que « l'engagement bénévole répond souvent à une pluralité de motivations, même si elles n'ont pas toutes la même force d'incitation » (2004, *Donner son temps : les bénévoles dans la vie associative*, Économie et Statistique n°372, p.3). Les auteurs constatent ainsi que si « le désir d'aider autrui est le motif le plus fréquemment invoqué », la recherche de relations interpersonnelles est également mentionnée par une proportion importante des bénévoles.

Ces résultats invitent donc à dépasser une lecture exclusivement altruiste de l'engagement. Aider autrui peut constituer une motivation centrale sans exclure la recherche de relations sociales, le désir d'apprendre, de transmettre, de développer des compétences ou encore trouver dans l'engagement une forme d'épanouissement personnel. Une personne peut simultanément vouloir aider à rencontrer de nouvelles personnes, exercer des compétences qu'elle n'utilise plus professionnellement et ressentir le plaisir d'être utile. La présence de bénéfices personnels ne signifie donc pas que l'engagement cesse d'être bénévole.

Or, la perception de cette pluralité est essentielle pour en analyser la reconnaissance. Si les motivations sont différentes, les attentes en matière de reconnaissance peuvent également l'être. Le bénévole motivé par la sociabilité ne sera pas nécessairement sensible aux mêmes pratiques que celui qui cherche à développer des compétences. De même, celui qui s'engage principalement pour défendre une cause peut être davantage sensible à la possibilité de participer aux décisions qu'à une récompense individuelle. La reconnaissance efficace ne peut donc être pensée comme un dispositif uniforme.

Identifier les motivations qui conduisent un individu à devenir bénévole ne suffit pas à comprendre la continuité de son engagement. Une distinction peut en effet être opérée entre les raisons qui conduisent à entrer dans une association et l'expérience que le bénévole retire ensuite de sa participation. L'engagement se construit également dans la durée, au contact d'un collectif, à travers des missions exercées et la place accordée aux bénévoles dans l'association.

Le bénévolat peut ainsi constituer un espace de sociabilité, d'apprentissage, de transmission et d'utilité sociale. L'individu ne donne donc pas seulement du temps : il peut trouver dans son activité des relations sociales, la possibilité de mobiliser ses compétences, le sentiment de contribuer à une action utile ou encore une forme de reconnaissance. Cette dimension apparaît notamment dans l'analyse proposée par Estelle Durand de l'engagement bénévole des retraités et vient déplacer l'interrogation, qui n'est plus seulement de savoir pourquoi un individu devient bénévole, mais également de comprendre ce qui le pousse à rester dans un collectif associatif. La reconnaissance de son investissement, de ses compétences et de son utilité peut alors devenir une dimension importante de l'expérience bénévole.

1.1.3 L'engagement bénévole comme espace de construction identitaire

Au-delà des motivations, l'engagement associatif peut participer à la construction de l'identité individuelle. Les travaux de la sociologue Stéphanie Vermeersch sont particulièrement

éclairants (Entre individualisation et participation : l'engagement associatif bénévole, Revue française de sociologie, 2004, col.45, p.681 à 710), qui analysent l'engagement associatif dans un contexte marqué simultanément par l'individualisation des trajectoires et par la recherche de forme renouvelées de participation collectives. Pour elle, l'engagement bénévole « engagé des processus d'affiliation et de réaffiliation sociales en même temps que d'étayage identitaire » La conception du bénévolat uniquement centrée sur l'activité réalisée est donc dépassée : s'engager signifie également rejoindre un groupe, se reconnaître dans un projet, construire des relations et parfois redéfinir une partie de son identité. L'association offre alors un cadre collectif dans lequel l'individu peut articuler autonomie personnelle et participation sociale.

Cette dimension identitaire explique pourquoi le manque de reconnaissance peut être vécu avec une intensité importante. Lorsque l'activité bénévole occupe une place significative dans la représentation que l'individu se fait de lui-même. L'ignorance de sa contribution ou son exclusion des décisions ne concernant pas uniquement une tâche : elles peuvent atteindre le sentiment de place dans le collectif. La reconnaissance de l'engagement doit donc être envisagée non seulement sous l'angle de ma motivation mais également celui de l'identité.

L'image traditionnelle du bénévole durablement affilié à une seule association ne suffit plus à décrire la totalité des pratiques. Les engagements peuvent aujourd'hui être réguliers ou ponctuels, intensifs ou intermittents, centrés sur une cause, une mission ou un événement. Certains bénévoles souhaitent prendre des responsabilités dans la gouvernance ; d'autres privilégient des missions clairement délimitées. Cette évolution ne signifie pas nécessairement un recul du bénévolat. Les données françaises récentes invitent justement à éviter le discours simpliste d'une « crise générale du bénévolat ». L'étude « La France bénévole 2025 », réalisée par Recherches et Solidarités à partir d'une enquête Ifop auprès de 4646 personnes âgées de 15 ans et plus, indique que 21% des Français donnent du temps à une association tout au long de l'année et que 11% le font chaque semaine, soit environ cinq millions de personnes. Ces données montrent également une progression récente du bénévolat régulier. Il faut donc parler d'une transformation des modalités de l'engagement plutôt qu'une disparition de celui-ci.

Cette transformation produit toutefois des défis organisationnels. Les associations doivent parvenir à accueillir des engagements dont la durée, l'intensité et les attentes sont différentes. La fidélisation ne peut alors plus être pensée exclusivement comme la capacité à conserver indéfiniment les mêmes personnes. Elle peut aussi signifier maintenir une relation suffisamment positive pour qu'un bénévole souhaite poursuivre son engagement, revenir après une interruption, accepter une nouvelle mission ou rester attaché au projet. Cette évolution

modifie également la question de la reconnaissance : plus les parcours se diversifient, moins une forme unique de reconnaissance peut répondre à l'ensemble des attentes.

1.2 Les théories de la reconnaissance

1.2.1 De la valorisation à la reconnaissance

Les notions de valorisation et de reconnaissance sont souvent employées comme synonymes, ce qu'elles ne sont pas : les distinguer constitue même l'un des enjeux essentiels du présent mémoire.

Valoriser consiste à rendre visible une valeur ou à attribuer de la valeur à quelque chose. La valorisation peut donc concerner un volume de temps, une contribution économique, une compétence, une réalisation ou une expérience. Reconnaître implique en revanche une relation. Une contribution est identifiée par un autre acteur et considérée comme digne d'attention, d'estime ou de gratitude. Cette différence explique qu'une opération de valorisation puisse exister sans produire nécessairement de reconnaissance vécue. Lorsqu'une association inscrit dans ses comptes une estimation monétaire de plusieurs milliers d'heures bénévoles, elle valorise économiquement cette contribution. Mais si les bénévoles ignorent cette opération, celle-ci ne constitue pas nécessairement pour eux une expérience de reconnaissance. Inversement, lorsqu'un responsable demande l'avis d'un bénévole parce qu'il reconnaît son expertise, il peut produire une expérience forte de reconnaissance sans aucune mesure quantitative. La valorisation doit donc être envisagée comme un vecteur potentiel de reconnaissance, et non comme son équivalent.

La théorie développée par le philosophe et sociologue allemand Axel Honneth constitue l'un des cadres philosophiques majeurs permettant d'analyser la reconnaissance. Dans L*a lutte pour la reconnaissance. Pour une grammaire morale des conflits sociaux* » publié aux Editions du Cerf en 2000, il développe une théorie dans laquelle la construction d'une relation positive à soi dépend de l'expérience de la reconnaissance intersubjective. Son approche distingue trois grandes sphères : de l'amour, le droit et la solidarité, chacune correspondant à une modalité spécifique du rapport à soi.

Dans la sphère de l'amour, les relations affectives primaires permettent notamment le développement de la confiance en soi. Dans le contexte du bénévolat, cette sphère n'a pas vocation à être transposée littéralement à l'association. Elle rappelle que la reconnaissance

possède une dimension relationnelle fondamentale et que le sujet ne se construit jamais indépendamment des relations qu'il entretient avec autrui.

Dans la sphère du droit, la reconnaissance juridique repose sur le fait d'être considéré comme un est doté de droits et comme un membre à part entière de la communauté. Transposée à l'association, cette dimension conduit à s'interroger sur la place effectivement reconnue au bénévole : a-t-il accès l'information ? Peut-il s'exprimer ? Ses droits associatifs sont-ils respectés ? Est-il considéré comme un acteur du projet ou simplement comme une ressource permettant de réaliser certaines tâches ?

La dernière sphère, celle de la solidarité et de l'estime de soi, concerne la reconnaissance de la contribution singulière de l'individu à la vie collective. L'individu ne demande alors plus seulement que son existence ou ses droits soient reconnus : il souhaite que ce qu'il apporte soit considéré comme ayant une valeur. Cette approche entre en résonance avec le bénévolat. Le bénévole peut ainsi attendre que son engagement soit reconnu non seulement parce qu'il est présent, mais parce que sa contribution compte pour le collectif. La valorisation du temps participe à cette reconnaissance en rendant visible l'ampleur de la contribution. Mais une question demeure : le volume horaire constitue-t-il réellement ce que le bénévole souhaite voir reconnu ? Cette approche permet de déplacer le regard du chiffre vers l'expérience de reconnaissance.

L'intérêt de la théorie d'Honneth ne réside pas uniquement dans l'identification des formes positives de reconnaissance. Elle permet également de comprendre les conséquences du déni de reconnaissance. La reconnaissance devient visible lorsqu'elle fait défaut.

Dans une association, cette absence peut prendre des formes ordinaires : ne jamais remercier un bénévole, ne pas lui transmettre les informations nécessaires, ignorer son avis, ne pas reconnaître les compétences qu'il mobilise, considérer sa disponibilité comme acquise ou exclure certains bénévoles des espaces de décision… Ces situations ne sont pas équivalentes et leur intensité varie fortement. Elles ont néanmoins un point commun : elles peuvent signifier à l'individu que sa contribution ou sa place ne sont pas pleinement reconnues.

La reconnaissance doit donc être étudiée non seulement à partir des dispositifs explicitement qualifiés comme tels, mais également à partir de l'organisation quotidienne des relations. Une cérémonie annuelle de remerciements ne garantit pas, par exemple, une expérience quotidienne de reconnaissance si les bénévoles ne disposent d'aucune possibilité de s'exprimer dans l'association.

La reconnaissance déclarée par l'association n'est pas nécessairement la reconnaissance ressentie par les bénévoles.

1.2.1 Christophe Dejours : reconnaître le « faire » pour reconnaître l'engagement

Les travaux du psychiatre, psychanalyste et spécialiste de la psychodynamique du travail Christophe Dejours apportent un éclairage à la réflexion sur la reconnaissance. Alors qu'Axel Honneth envisage la reconnaissance dans une perspective plus générale des relations sociales, Dejours s'intéresse à la place qu'elle occupe dans l'activité de travail.

Les recherches de Dejours portent principalement sur le travail, dans des contextes professionnels et salariés. Le bénévolat ne peut pas être assimilé au travail salarié, car l'absence de rémunération, la liberté de l'engagement ou encore la nature du lien avec l'association constituent des différences importantes. Les concepts proposés par Dejours peuvent néanmoins constituer une grille d'analyse pour comprendre ce qui est reconnu lorsqu'un individu s'investit concrètement dans une activité.

Dans son approche, la reconnaissance occupe une place essentielle car l'individu ne recherche pas uniquement la réalisation d'une tâche : il attend également que la réalité et la qualité de sa contribution puissent être reconnues par les autres. La reconnaissance constitue une forme de rétribution symbolique de l'investissement dans l'activité, Dejours l'explique ainsi : « Et cette rétribution prend une forme extrêmement précise : la reconnaissance. Reconnaissance au double sens du mot : gratitude et reconnaissance de la réalité de ce qui a été apporté par le sujet qui travaille. » (Dejours, 2009, *Travail vivant, travail et émancipation Tome 2*, p35-36, Payot) Cette approche permet d'introduire une distinction particulièrement importante entre la reconnaissance de l'être et la reconnaissance du faire. Dans la perspective de la psychodynamique du travail, le jugement de reconnaissance ne porte pas directement sur la personnalité de l'individu, mais sur ce qu'il a effectivement accompli. Dejours souligne que *« ce que demandent les travailleurs, c'est la reconnaissance de la contribution qu'ils apportent à la production, d'une part, à la coopération, d'autre part »* (2007, cité dans le carnet Psy 193, p.28, « psychodynamique de la reconnaissance au travail et identité)

Cette distinction présente un intérêt particulier lorsqu'elle est transposée au bénévolat. Remercier un bénévole en lui remerciant simplement d'être présent constitue bien une marque de considération, mais celle-ci n'est pas exactement de même nature que la reconnaissance portant sur une action précise. Dire à un bénévole qu'il a particulièrement bien accueilli de nouveaux adhérents, qu'il a permis la réussite d'une activité, qu'il a résolu une difficulté ou que son savoir-faire a été déterminant revient à reconnaître la réalité et la qualité de sa contribution. La reconnaissance du faire ne signifie pas que la personne disparaît du processus. Au contraire, pour Dejours, la reconnaissance du travail réalisé peut ensuite avoir des effets sur l'identité de

l'individu. Le jugement porte d'abord sur l'activité accomplie, mais il peut permettre au sujet de se sentir reconnu dans ses compétences, son utilité et sa singularité. La reconnaissance du faire peut ainsi devenir une voie vers la reconnaissance de l'être.

Ce point apporte une nuance importante à la question de la valorisation du temps bénévole. Rendre visible les heures consacrées à une association permet de reconnaître l'existence et l'ampleur d'une contribution. Cependant, le nombre d'heures ne renseigne pas nécessairement sur ce qui a été réellement accompli pendant ce temps, sur les compétences mobilisées ou sur la qualité de l'activité réalisée. Deux bénévoles peuvent avoir consacré un nombre d'heures identique à une association tout en ayant vécu des expériences de reconnaissance très différentes. L'un peut avoir reçu des retours précis sur son action et avoir le sentiment que son investissement a été vu et apprécié ; l'autre peut constater que ses heures ont été comptabilisées sans que la nature de sa contribution soit réellement reconnue.

Les travaux de Dejours conduisent donc à distinguer visibilité de la contribution et reconnaissance de l'activité. La première peut constituer une condition ou un support de la seconde, mais elle ne suffit pas nécessairement à la produire. Cette distinction apparaît particulièrement importante dans l'étude des dispositifs de valorisation du bénévolat : rendre visible l'engagement n'équivaut pas automatiquement à reconnaître ce que le bénévole a réellement fait et apporté à l'association.

1.2.2 Reconnaître l'utilité et la qualité de la contribution bénévole : les jugements d'utilité et de beauté

La reconnaissance du travail ne constitue pas chez Dejours une notion abstraite. Elle se construit notamment à travers des jugements portés sur l'activité réalisée. La psychodynamique du travail distingue à ce titre deux formes principales de jugement : le jugement d'utilité et le jugement de beauté (1993).

Le jugement d'utilité porte sur l'utilité économique, technique ou sociale de la contribution apportée. Dans le cadre professionnel étudié par Dejours, ce jugement est principalement formulé dans la ligne hiérarchique. Il revient à reconnaître que le travail réalisé répond à un besoin, contribue aux objectifs de l'organisation ou produit un résultat utile. Cette première forme de reconnaissance peut être transposée au monde associatif, quoiqu'avec prudence. Le jugement d'utilité sera alors formulé par un président, un responsable associatif, un salarié chargé de coordonner les bénévoles ou, selon les situations, pers les personnes auxquelles l'action est destinée. Il peut par exemple apparaître lorsqu'un responsable explique

à un bénévole que son intervention a permis le maintien d'une activité, que sa présence a facilité l'organisation d'un événement ou que son engagement répond à un besoin essentiel de l'association. Le bénévole ne reçoit alors pas seulement un remerciement général : l'utilité de sa contribution est explicitement reconnue.

Le jugement de beauté repose sur une logique différente. Il concerne davantage la manière dont l'activité a été réalisée. Il est principalement formulé par les pairs, car ceux-ci connaissent l'activité, ses difficultés et ses règles. Ils sont donc particulièrement bien placés pour apprécier la qualité du travail effectué. Dejours associe notamment ce jugement à la conformité du travail aux règles de l'art, mais également à ce qui peut distinguer la manière de faire d'un individu : son originalité, son habileté ou son propre style. Le jugement de beauté ne signifie donc pas que le travail est « beau » au sens esthétique : il signifie plutôt que ceux qui connaissent l'activité peuvent reconnaitre qu'elle a été bien réalisée. Dans le contexte associatif, cette distinction peut être particulièrement éclairante. Un bénévole expérimenté peut, par exemple, reconnaître chez un autre bénévole une manière particulièrement pertinente d'animer un atelier, d'accueillir un adhérent, de transmettre un savoir-faire ou de gérer une situation imprévue. Cette reconnaissance est différente de celle qui consiste uniquement à constater que l'activité a été réalisée ou qu'elle a été utile à l'association.

Un bénévole peut être reconnu parce que son action est utile, mais également parce que ses pairs considèrent qu'il agit bien. Ces deux formes de reconnaissance sont complémentaires mais ne sont pas interchangeables. Cette distinction est importante dans le cadre d'une réflexion sur les dispositifs de valorisation du temps bénévole. Une comptabilisation des heures peut rendre visible la quantité de temps donnée à l'association. Elle peut montrer, par exemple, qu'un bénévole a consacré cinquante, cent ou plusieurs centaines d'heures à une activité. Cette information est importante puisqu'elle permet de rendre visible une contribution qui, en l'absence de rémunération, peut rester peu perceptible dans les documents économiques et comptables traditionnels. Cependant, le nombre d'heures ne permet pas, à lui seul, d'apprécier la qualité de ce qui a été réalisé. Cent heures de bénévolat constituent une information quantitative sur l'engagement, mais elles ne permettent pas de savoir quelles difficultés ont été rencontrées, quelles compétences ont été mobilisées, quelle valeur le bénévole a apportée au collectif ou encore comment les autres bénévoles ont apprécié son action.

La perspective proposée par Dejours invite donc à distinguer deux dimensions : la quantité de la contribution et la qualité de l'activité. Valoriser le temps bénévole peut contribuer à rendre l'engagement visible et à reconnaitre son importance pour l'association ; néanmoins,

cette valorisation ne peut se substituer entièrement aux formes de reconnaissance produites par les relations entre les personnes.

Cela met en évidence la limite des dispositifs de reconnaissance fondés principalement sur la mesure. Plus la contribution bénévole est traduite en heures, en équivalent monétaire ou en indicateurs quantitatifs, plus elle devient visible et objectivable. Mais cette opération risque également de laisser dans l'ombre une partie essentielle de l'engagement : la manière de faire, les compétences mobilisées, la qualité de la relation créée et la singularité de la contribution du bénévole. Les travaux de Dejours permettent ainsi de poser une distinction centrale pour l'analyse de la valorisation du temps bénévole : mesurer une contribution contribue à la rendre visible, mais ne suffit pas à la reconnaitre dans toutes ses dimensions. La reconnaissance suppose aussi que l'utilité et la qualité du faire puissent être perçues, appréciées et exprimées par les acteurs de l'association.

1.2.3 Quatre formes de reconnaissance au travail

Les perspectives théoriques conduisent cependant à une question plus concrète : que reconnaît-on réellement lorsqu'une association cherche à valoriser l'engagement d'une personne ? Reconnaît-on la personne elle-même, sa manière d'agir, les efforts qu'elle fournit ou les résultats qu'elle obtient ?

Les travaux de Jean-Pierre Brun (Directeur de chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail) et Ninon Dugas (Chercheuse sur les questions de reconnaissance au travail), apportent une grille de lecture particulièrement utile pour répondre à cette question et présentent l'intérêt de traduire la notion générale de reconnaissance en différentes formes susceptibles d'être observées dans les pratiques organisationnelles. Leur article « la reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », publié dans la revue Gestion en 2005 (p.79-88) propose une synthèse des différentes approches de la reconnaissance au travail et identifient quatre formes principales :

- La reconnaissance existentielle ;
- la reconnaissance de la pratique du travail ;
- la reconnaissance de l'investissement dans le travail ;
- la reconnaissance des résultats du travail.

Bien que cette approche soit construite dans le champ du travail, elle peut se prêter à une transposition au milieu associatif. Un bénévole peut en effet être reconnu pour ce qu'il est, pour sa manière d'agir, pour les efforts et le temps qu'il consacre à l'association, ou encore pour les résultats auxquels son engagement contribue. Comptabiliser les heures consacrées à l'association ne reconnaît pas nécessairement les mêmes dimensions que remercier

personnellement un bénévole, valoriser son savoir-faire ou souligner les résultats obtenus grâce à son action. La typologie de Brun et Dugas offre ainsi une grille permettant d'interroger plus précisément ce que les dispositifs de valorisation rendent visible et, inversement, ce qu'ils peuvent laisser dans l'ombre.

La reconnaissance existentielle concerne la personne elle-même, indépendamment de sa performance. Dans une association, cela peut se traduire par l'écoute, le respect, la possibilité de s'exprimer, l'intégration dans le collectif ou encore le fait de considérer le bénévole comme un membre à part entière de l'association. Cette dimension permet d'éviter un premier risque : ne reconnaître l'individu qu'en fonction de ce qu'il produit.

La reconnaissance de la pratique porte sur la manière de réaliser l'activité, sur les compétences mobilisées et sur la qualité du travail accompli. Pour un bénévole, elle peut prendre la forme d'un retour sur sa manière d'accueillir les adhérents, d'organiser un événement, d'animer un atelier ou de gérer une responsabilité.

La reconnaissance de l'investissement s'intéresse à l'effort fourni, l'implication, la persévérance ou la disponibilité. Cette dimension est importante dans le bénévolat puisque l'engagement ne produit pas toujours immédiatement des résultats mesurables. Un bénévole peut consacrer du temps à préparer un projet qui n'aboutira pas. Reconnaître uniquement le résultat conduirait à rendre invisible son investissement.

La reconnaissance des résultats porte sur les résultats obtenus. Dans une association, elle peut concerner la réussite d'un événement, le nombre de personnes accompagnées, l'atteinte d'un objectif…

Ces diverses approches montrent que la reconnaissance exclusivement fondée sur le nombre d'heures ne saisit qu'une partie de la réalité. Le temps donné constitue une manifestation de l'investissement, mais il ne renseigne directement ni sur la personne, ni sur la qualité de la pratique, ni nécessairement sur le résultat.

Cette mobilisation de théories issues du monde du travail appelle néanmoins à une certaine vigilance. Le bénévole n'est pas un salarié sans salaire. Son rapport à l'association est différent : il conserve en principe une liberté de retrait plus importante et ne se trouve pas dans une relation de subordination salariale comparable. Il n'est donc pas possible de transposer les modèles du management des salariés au bénévolat. En revanche, les travaux sur la reconnaissance au travail permettent d'éclairer des mécanismes communs liés à l'activité humaine : besoin de voir son action considérée, importance du jugement d'autrui, rôle de l'appartenance collective ou nécessité de donner du sens à son investissement. La transposition doit donc être analytique.

Elle ouvre une question importante : la formalisation croissante de la gestion des bénévoles risque-t-elle précisément de rapprocher progressivement leur expérience de certaines logiques du travail salarié ? Le suivi des heures, les objectifs, les fiches missions, les évaluations, les référentiels de compétences ou les certifications peuvent contribuer à reconnaître le bénévolat, mais ils peuvent également introduire des catégories issues du management du travail. Cette ambiguïté peut amener à une tension fondamentale.

1.3 Pourquoi reconnaître les bénévoles ?

1.3.1 Reconnaissance et motivation : une relation importante mais non mécanique

La reconnaissance peut donc soutenir la motivation bénévole : l'individu qui constate que son action est utile, que ses compétences sont identifiées et que sa présence est appréciée peut être davantage disposé à poursuivre son investissement. Il serait toutefois réducteur de dire que la reconnaissance entraîne automatiquement la motivation.

La théorie de l'autodétermination d'Edward L. Deci (psychologue américain) et Richard M.Ryan (psychologue clinicien américain) permet de nuancer cette relation. Une pratique de reconnaissance soutient davantage la motivation lorsqu'elle contribue aux sentiments d'autonomie, de compétence et d'appartenance. Un retour positif sur une mission peut renforcer le sentiment de compétence. La confiance accordée dans l'organisation d'un projet peut simultanément reconnaître la compétence et soutenir l'autonomie. Un moment collectif de gratitude peut nourrir l'appartenance.

A l'inverse, un système de récompense trop individualisé ou une comptabilisation ressentie comme une surveillance peuvent produire un effet différent. La question n'est donc pas tant de déterminer si l'association reconnaît-elle ses bénévoles que de savoir comment elle les reconnait, que reconnaît-elle et comment cette reconnaissance est-elle interprétée par ceux qui la reçoivent.

1.3.2 Reconnaissance et sentiment d'appartenance

La reconnaissance de l'engagement bénévole ne contribue pas uniquement à entretenir la motivation individuelle. Elle participe à la construction d'un sentiment d'appartenance, c'est-à-dire à la manière dont le bénévole trouve progressivement sa place au sein d'un collectif associatif et se reconnaît comme membre de celui-ci. C'est une dimension importante dans le cas du bénévolat : là où l'intégration est matérialisée par un contrat de travail et une fonction définie pour le salarié, le bénévole construit son lien avec l'association principalement à travers son expérience : les missions qu'il réalise, les relations qu'il entretient avec les autres bénévoles, les responsables, les adhérents…, mais aussi la manière dont sa contribution est considérée.

Le sentiment d'appartenance peut être considéré comme un processus qui se construit progressivement. Un bénévole peut ainsi être fortement attaché aux personnes avec lesquelles il intervient ou à l'activité qu'il réalise sans pour autant éprouver un attachement équivalent envers l'association. La reconnaissance peut jouer un rôle dans cette construction de l'appartenance. Être remercié, écouté, associé, sollicité pour son expérience ou simplement identifié comme un membre à part entière constitue autant de manifestations susceptibles de rendre visible la place occupée par le bénévole. La reconnaissance ne porte donc pas seulement sur ce que fait le bénévole, mais également sur la place qui lui est accordée dans l'association.

En d'autres termes, la reconnaissance apparaît non seulement comme une manière de valoriser l'engagement réalisé, mais également comme un moyen de consolider le lien entre le bénévolat et l'association. Cette dimension est essentielle puisque le sentiment d'appartenance peut, à son tour, contribuer à la poursuite et à la stabilité de l'engagement.

1.3.3 Reconnaissance et fidélisation des bénévoles

La fidélisation constitue un enjeu organisationnel majeur. Les associations ont besoin d'un minimum de stabilité pour transmettre les savoirs, maintenir leurs activités et assumer des responsabilités parfois complexes. Or un bénévole demeure libre de son engagement et l'association ne peut prétendre disposer durablement de son temps. La fidélisation se définit à ce titre comme la capacité de l'association à créer les conditions dans lesquelles l'individu souhaite librement poursuivre ou renouveler son engagement.

Là encore, la reconnaissance peut participer à ces conditions. Lorsqu'un bénévole estime que son action est ignorée, que ses compétences ne sont pas utilisées, qu'il n'est pas écouté ou qu'il n'a pas réellement de place dans le collectif, son engagement peut perdre une partie de son sens et sa poursuite être remise en question. A l'inverse, la reconnaissance peut renforcer la relation entre l'individu et l'association. Elle ne constitue néanmoins qu'un facteur parmi d'autres : disponibilité personnelle, évolution professionnelle, santé, situation familiale, intérêt pour les missions ou transformations organisationnelles peuvent également déterminer la poursuite ou l'arrêt du bénévolat. Et parce que d'autres enjeux entrent en ligne de compte, la fidélisation ne doit jamais être présentée comme la résultante mécanique d'une politique de reconnaissance.

1.3.4 Les différentes formes d'attachement à l'association

L'engagement d'un bénévole ne dépend pas uniquement de sa motivation initiale. Avec le temps, il peut développer un attachement à l'association, à ses activités, aux personnes qu'il rencontre ou encore aux valeurs qu'elle défend. Cet attachement peut prendre différentes

formes. Certains bénévoles poursuivent leur engagement parce qu'ils apprécient les missions réalisées et les relations créées avec les autres membres. D'autres peuvent ressentir une forme de responsabilité envers l'association ou envers les personnes qu'ils accompagnent. L'ancienneté peut également renforcer les liens créés et donner davantage de sens à la place occupée dans le collectif.

La reconnaissance joue alors un rôle important. Lorsqu'un bénévole se sent écouté, utile, valorisé, il peut davantage avoir envie de poursuivre son engagement. A l'inverse, un manque de considération ou le sentiment que son investissement n'est pas reconnu peut fragiliser progressivement son lien avec l'association. Reconnaître le travail et l'engagement des bénévoles participe de ce fait à entretenir leur attachement à l'association et leur envie de continuer à s'y investir. Sans parler de récompense, cela leur permet de constater que le temps donné produit quelque chose et contribue à confirmer leur utilité sociale.

Ce sentiment d'utilité sociale rejoint le jugement d'utilité développé dans la psychodynamique du travail. Dans le bénévolat, cette reconnaissance peut provenir de plusieurs sources : Les adhérents, les autres bénévoles, les salariés, les responsables associatifs, les administrateurs, les partenaires.
Ces regards ne possèdent pas la même signification.
Le remerciement d'un adhérent peut produire une reconnaissance immédiate de l'utilité sociale.

1.3.5 Reconnaître la personne ou reconnaître son engagement ?

Une autre question se pose en matière de reconnaissance : faut-il reconnaître le bénévole pour ce qu'il est ou pour ce qu'il fait ? Que cherche-t-on réellement à reconnaître ?

Un bénévole a besoin de se sentir considéré comme un membre à part entière de l'association, indépendamment du nombre d'heures qu'il réalise. Mais son investissement concret doit aussi pouvoir être reconnu. Un simple remerciement collectif peut parfois sembler insuffisant pour une personne très investie, tandis qu'une reconnaissance uniquement fondée sur le nombre d'heures risque de créer une comparaison parfois malvenue entre les bénévoles.

L'enjeu pour l'association est donc de trouver un équilibre entre la reconnaissance de la personne et celle de son engagement. Tous les bénévoles doivent pouvoir se sentir considérés, sans pour autant rendre invisibles les différences d'investissement, de responsabilité ou de contribution. Cette question est directement liée à celle de la valorisation du temps bénévole. Comptabiliser les heures permet de rendre visible une contribution souvent invisible, mais cela tend également à réduire l'engagement à une donnée chiffrée. La manière dont cette valorisation

est mise en place et présentée devient alors essentielle : compter le temps ne suffit pas nécessairement à reconnaitre l'engagement.

1.3.6 Reconnaissance formelle et reconnaissance informelle

Une seconde distinction doit être introduite entre reconnaissance formelle et informelle. Les dispositifs formels possèdent plusieurs avantages : ils peuvent assurer une certaine visibilité, laisser une trace et limiter le risque que la reconnaissance dépende uniquement des relations personnelles. Attestations, certificats, Passeport Bénévole, valorisation comptable, distinctions ou dispositifs institutionnels permettent ainsi de formaliser une contribution. La reconnaissance informelle repose davantage sur les relations quotidiennes : remerciements, écoute, confiance, attention, sollicitation de l'avis ou intégration dans les décisions. Ces formes sont moins facilement mesurables mais peuvent posséder une forte valeur subjective.

Les deux peuvent donc se compléter. Une attestation de compétences peut être d'autant plus significative qu'elle résulte d'un véritable échange avec le bénévole. Une cérémonie peut être appréciée lorsqu'elle prolonge une reconnaissance quotidienne. A l'inverse, le dispositif formel risque de devenir symboliquement vide lorsqu'il tente de compenser une absence de considération dans les relations ordinaires.

La reconnaissance apparaît ainsi comme l'une des conditions pour favoriser un engagement durable. Elle peut nourrir l'appartenance, soutenir le sentiment de compétence, confirmer l'utilité sociale de l'activité et contribuer à l'identité du bénévole. Elle comporte néanmoins un paradoxe. Plus l'association cherche à organiser la reconnaissance, plus elle peut être tentée de la formaliser : indicateurs, tableaux d'heures, certificats, distinctions, badges… Or la reconnaissance n'est pas entièrement programmable. Elle repose sur la qualité du regard porté sur l'activité et sur la manière dont le bénévole interprète ce regard. Une politique de reconnaissance peut ainsi échouer lorsqu'elle devient trop standardisée.

CONCLUSION CHAPITRE 1

Ce constat introduit une première proposition théorique dans le cadre de la présente réflexion :

- ⇨ La formalisation de la valorisation peut créer des conditions favorables à la reconnaissance, mais elle ne garantit jamais à elle seule l'expérience subjective d'être reconnu.

- ⇨ Plus la reconnaissance est réduite à ce qui peut être objectivé et mesuré, plus elle risque de laisser dans l'ombre certaines dimensions qualitatives, relationnelles et identitaires de l'engagement.
- ⇨ La reconnaissance peut soutenir la continuité de l'engagement lorsqu'elle confirme simultanément la place du bénévole, la valeur de sa contribution et son autonomie ; elle risque au contraire de perdre son effet lorsqu'elle est vécue comme un outil de contrôle, de comparaison ou d'instrumentalisation.

Il s'agit maintenant de confronter ces réflexions liminaires aux témoignages recueillis lors des entretiens, afin de mieux comprendre comment les bénévoles perçoivent la reconnaissance de leur engagement et la valorisation de leur temps au sein de l'association.

Cette réflexion en m'appuyant de travaux existants conduit donc moins à affirmer qu'une forme de valorisation serait par nature préférable à une autre qu'à interroger ce que les associations cherchent effectivement à reconnaître et la manière dont les bénévoles perçoivent eux-mêmes cette reconnaissance.
Décalage entre les dispositifs pensés par l'association et les formes de reconnaissance réellement attendues ou ressenties par les bénévoles.
Les entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche permettront de confronter ces apports théoriques aux expériences et aux représentations des acteurs rencontrés. On observera ce que les bénévoles considèrent eux-mêmes comme une forme de reconnaissance, la place qu'ils accordent à une valorisation de leur temps et les éventuelles tensions qu'ils associent à sa mesure ou à sa formalisation. L'analyse empirique permettra d'examiner comment ces dispositifs sont concrètement vécus, interprétés et appropriés par les acteurs associatifs. C'est dans cette confrontation entre les apports de la littérature et les données recueillies sur le terrain que pourra être discutée la place de la valorisation du temps bénévole comme outil de reconnaissance de l'engagement associatif.

CHAPITRE 2 : LA VALORISATION DU TEMPS BÉNÉVOLE : UN OUTIL DE RECONNAISSANCE AUX EFFETS AMBIVALENTS

Cette pluralité conduit cependant à une nouvelle interrogation : comment rendre cette reconnaissance concrète et visible ? Au sein des associations, ce questionnement se traduit par

le développement de différents dispositifs de valorisation. Certains cherchent à mesurer le temps consacré à l'association, d'autres à lui attribuer une valeur monétaire, à identifier les compétences acquises ou encore à transformer l'expérience bénévole en droits ou en certifications. La valorisation peut ainsi prendre une dimension tour à tour comptable, financière, organisationnelle, professionnelle ou institutionnelle.

Il s'agit là d'une évolution importante. Le bénévolat repose précisément sur une activité qui n'est pas rémunérée et qui, pour cette raison, échappe en grande partie aux instruments traditionnels permettant de rendre le travail visible. Une heure de travail salarié génère une rémunération et apparaît dans les comptes de l'association. Une heure de bénévolat peut produire une activité tout aussi indispensable au fonctionnement d'une association sans générer aucun flux financier. Si elle n'est pas recensée autrement, elle peut ainsi demeurer invisible dans les représentations économiques de l'association. C'est précisément l'un des enjeux de la valorisation comptable.

Je présenterais d'abord les principaux dispositifs permettant aujourd'hui de rendre visible et de valoriser l'engagement bénévole. Seront ensuite analysés les bénéfices attendus de ces outils, tant pour les bénévoles que pour l'association. Nous verrons enfin que leur développement soulève plusieurs tensions : entre don et gestion, entre reconnaissance et marchandisation, entre mesure du temps et valeur de l'engagement, mais aussi entre bénévolat et travail salarié.

2.1 Les dispositifs de valorisation du temps et de l'expérience bénévoles

2.1.1 Le suivi des heures bénévoles : mesurer pour rendre visible

La notion de valorisation recouvre des pratiques différentes. Elle peut consister à enregistrer le nombre d'heures réalisées, à convertir ces heures en valeur monétaire, à présenter l'activité bénévole dans un rapport annuel, à formaliser les compétences acquises ou encore à permettre au bénévole d'obtenir des droits à formation ou une certification.

Ces outils n'agissent pas au même niveau. Il est possible de distinguer plusieurs degrés de formalisation : le suivi interne de l'activité constitue une première mise en visibilité ; la valorisation comptable transforme ensuite cette activité en donnée économique ; des dispositifs tels que le Passeport Bénévole formalise l'expérience et les compétences ; enfin la VAE et le Compte d'engagement citoyen inscrivent certaines expériences bénévoles dans des mécanismes reconnus par les institutions publiques.

Cette progression montre que la valorisation peut progressivement faire passer l'engagement bénévole de l'invisible au visible, du vécu au formalisé et du collectif associatif à la reconnaissance institutionnelle.

Le premier niveau de valorisation consiste simplement à identifier le temps consacré à l'association, c'est-à-dire à transformer l'activité du bénévole en heure. Sans dispositif de suivi, une grande partie du fonctionnement associatif peut rester difficile à objectiver : préparation d'activités, accompagnements des adhérents, participation aux réunions, tâches administratives, déplacements, organisation d'événements, communication ou responsabilités exercées dans les instances... Le suivi des heures permet de transformer cette multitude d'activités en information exploitable.

Il peut prendre des formes très simples : feuilles de présence, tableaux mensuels, fiches individuelles, logiciels de gestion des bénévoles ou déclarations annuelles. Le recensement constitue également une condition préalable à toute valorisation financière sérieuse. Il est impossible d'attribuer une valeur au bénévolat sans connaître le volume et la nature des contributions réalisées. Le règlement n°2018-06 de l'Autorité des normes comptables définit d'ailleurs les contributions volontaires en nature comme « l'acte par lequel une personne physique ou morale apporte à une entité un travail, des biens ou des services à titre gratuit » (Règlement ANC n°218-06 du 5 décembre 2018, article 211.1) Cette définition fait entrer le bénévolat dans une catégorie comptable sans remettre en cause sa gratuité. Le bénévole de devient pas salarié parce que son activité est recensée ; l'association cherche simplement à rendre compte d'une ressource effectivement mobilisée.

Le suivi des heures peut alors remplir plusieurs fonctions. Cela permet d'abord de mieux connaître l'activité réelle de l'association. Une structure peut constater qu'une activité apparemment peu coûteuse financièrement mobilise en réalité un nombre considérable d'heures bénévoles. Cela peut également devenir un instrument de pilotage, identifier les activités les plus consommatrices de temps permettant de mieux répartir les missions, d'anticiper les besoins de recrutement bénévole ou salarié et d'identifier d'éventuelles situations de surcharge. Enfin, le suivi des heures peut devenir un support de reconnaissance. Dire à un bénévole que son investissement représente plusieurs dizaines ou centaines d'heures sur une année peut matérialiser sa contribution.

Cette pratique soulève néanmoins un écueil : le temps consacré est-il une mesure pertinente de la valeur de l'engagement ? Deux bénévoles ayant consacré chacun cent heures à une association n'ont pas nécessairement produit la même activité, assumé les mêmes responsabilités ou vécu leur engagement de la même manière. Inversement, une personne

mobilisée pendant seulement quelques heures peut apporter une expertise rare ou jouer un rôle décisif. Le suivi des heures constitue donc un indicateur de l'investissement temporel, mais il ne peut, à lui seul, résumer la contribution bénévole.

2.1.2 Les bilans et rapports d'activité : donner une existence organisationnelle au bénévolat

Une autre forme de valorisation consiste à intégrer l'activité bénévole dans les documents produits par l'association. Le rapport d'activité constitue à cet égard un outil important car, s'il est destiné à présenter les actions réalisées au cours d'un exercice, il peut également rendre compte des personnes qui ont permis leur réalisation. L'association peut ainsi mentionner le nombre de bénévoles mobilisés, le nombre d'heures réalisées, les principales missions accomplies, les projets auxquels ils ont participé ou encore les compétences mobilisées.

Ce processus a l'avantage de ne pas réduire la valorisation à une somme monétaire. Dire qu'une association a mobilisé 50 bénévoles autour d'un événement, que plusieurs bénévoles ont accompagné des adhérents pendant toute l'année ou que certains ont transmis un savoir-faire permet de donner une représentation plus qualitative de leur contribution.
Le rapport d'activité devient ainsi une espace de mise en récit du bénévolat.
La contribution bénévole ne se limite pas à sa durée. Elle tient également à ce qu'elle a permis : maintenir une activité, créer du lien social, accompagner une personne, transmettre un savoir, organiser une action collective ou permettre l'accès à un service.
Le bilan d'activité se situe ce faisant à la jonction entre reconnaissance interne et reconnaissance externe.

2.1.3 La valorisation financière du bénévolat : attribuer une valeur monétaire au temps donné

Le recensement du nombre d'heures bénévoles constitue une première étape dans la mise en visibilité de l'engagement. Connaître le volume horaire consacré à l'association ne permet toutefois pas encore d'appréhender sa traduction économique. C'est précisément l'objet de la valorisation financière du bénévolat, qui consiste à attribuer une valeur monétaire conventionnelle au temps donné gratuitement.

Le bénévole ne reçoit aucune rémunération : la valorisation financière ne signifie donc pas que l'association lui verse une somme correspondant au travail réalisé. Elle consiste uniquement à estimer ce qu'aurait pu représenter économiquement cette activité si elle avait dû être assurée dans un cadre salarié. Le site officiel « associations.gouv.fr » rappelle à cet égard qu'il n'existe pas de méthode unique de valorisation financière du bénévolat. Lorsqu'une

association décide de procéder à une telle évaluation, elle doit choisir une méthode adaptée à son activité et être en mesure de justifier les modalités retenues. Cette absence de méthode est problématique, car la valeur monétaire attribuée à une heure de bénévolat n'est jamais une donnée naturelle ou objective. Elle est le résultat d'une convention de calcul.

Le Haut Conseil à la vie associative identifie en 2026 plusieurs méthodes susceptibles d'être utilisées : le coût de remplacement, le coût d'opportunité et le forfait horaire. (*Valorisation comptable du bénévolat*, 20 avril 2026, p.6)

Le coût de remplacement

Cette première méthode consiste à rechercher ce qu'aurait coûté à l'association le recours à une personne ou à un prestataire pour accomplir une activité comparable. Le HCVA définit cette méthode comme le fait de « valoriser le temps bénévole au tarif horaire qu'aurait coûté une prestation équivalente sur le marché » (*Valorisation comptable du bénévolat*, 20 avril 2026, p.6)

Prenons l'exemple d'un bénévole possédant des compétences en comptabilité et qui consacre plusieurs journées à préparer les comptes annuels d'une association. Si cette tâche avait dû être confiée à un professionnel extérieur, elle aurait engendré un coût. Le bénévolat permet donc effectivement à l'association de bénéficier gratuitement d'une compétence qui possède par ailleurs une valeur sur le marché. Apparaît ainsi une forme de coût évité. La méthode est d'autant plus pertinente lorsque les bénévoles mobilisent des compétences spécialisées : comptabilité, droit, informatique, communication, graphisme, formation, traduction ou encore gestion de projet…

Mais la méthode soulève tout de même des interrogations, notamment de savoir s'il faut réellement attribuer à l'activité bénévole la valeur qu'elle aurait dans le monde professionnel. Le HCVA souligne ainsi que les références permettant de valoriser le bénévolat sont souvent issues du monde du travail alors que toutes les formes de contributions bénévoles ne possèdent pas un équivalent professionnel évident.

L'autre difficulté relevée est celle de la hiérarchisation des contributions. Si l'on retient le coût de remplacement, une heure de conseil juridique pourra être valorisée à un montant très supérieur à une heure consacrée à l'accueil des adhérents ou à une visite auprès d'une personne isolée. Cette différence peut être cohérente économiquement, puisqu'elle correspond aux prix observés sur le marché du travail ou des prestations de services. Elle ne signifie pas que l'engagement du premier bénévole possède une valeur sociale ou humaine supérieure à celui du second. Cette distinction doit rester centrale : la valeur financière d'une activité n'est pas la valeur du bénévole qui la réalise.

Le coût d'opportunité ou la référence à une fonction professionnelle comparable

Le HCVA présente une autre méthode fondée sur la référence au salaire moyen correspondant au secteur d'activité ou à la fonction exercée. Une activité bénévole d'enseignement peut être rapprochée du salaire horaire correspondant à une fonction d'enseignant ; une mission administrative pourrait être rapprochée du coût d'une fonction administrative comparable. Une association peut ainsi construire plusieurs catégories : fonctions administratives, animation, encadrement, expertise, gouvernance, communication…

Cette différenciation produit un effet similaire à celui du coût de remplacement : elle transpose dans l'univers bénévole des hiérarchies issues du monde professionnel. Or l'association n'est pas uniquement une organisation productive. Elle constitue également un espace de participation collective, de sociabilité et d'engagement. L'utilisation de grilles professionnelles doit donc être interprétée comme une méthode d'évaluation économique et non comme une échelle de reconnaissance des personnes.

Le forfait horaire

Une troisième possibilité consiste à appliquer un même taux à toutes les heures bénévoles recensées. Le HCVA évoque ainsi le *« taux horaire forfaitaire, souvent basé sur le SMIC ou un barème spécifique » (Valorisation comptable du bénévolat*, 20 avril 2026, p.6) La méthode est simple, puisqu'il suffit d'appliquer la formule suivante :

Valeur financière du bénévolat = nombre totale d'heures bénévoles x taux horaire retenu

Une association ayant recensé 5000 heures de bénévolat sur une année peut ainsi multiplier ce volume par le taux qu'elle a choisi et justifié.

La méthode présente aussi un intérêt symbolique : elle applique la même valeur horaire aux bénévoles indépendamment de leur statut professionnel, de leur niveau de diplôme ou de la rémunération qu'ils pourraient obtenir sur le marché du travail, ce qui limite les risques de hiérarchisation. Elle peut en revanche sous-estimer certaines contributions spécialisées et surestimer d'autres activités si l'objectif poursuivi consiste à évaluer leur véritable coût de remplacement.

Aucune de ces méthodes n'est donc parfaite et le choix de l'une ou de l'autre dépend essentiellement de l'objectif poursuivi. Lorsque l'association souhaite disposer d'un indicateur simple permettant de montrer l'importance globale du temps bénévole, le forfait horaire peut

suffire. S'il s'agit davantage de mesurer ce qu'aurait réellement coûté la réalisation de différentes missions, une approche fondée sur le coût de remplacement peut être plus adaptée. L'essentiel réside en fait dans le suivi de trois principes : cohérence, transparence et permanence de la méthode. Une association doit être capable d'expliquer le taux choisi et ne doit pas modifier arbitrairement sa méthode d'une année sur l'autre dans le seul but d'obtenir un montant plus favorable. La quantification monétaire permet donc d'éclairer une dimension du bénévolat, mais elle ne doit jamais être présentée comme une mesure exhaustive de sa valeur.

2.1.4 La valorisation comptable : traduire la contribution bénévole dans les comptes

Valorisation financière et valorisation comptable du bénévolat sont parfois utilisées comme synonymes. Elles correspondent pourtant à deux opérations distinctes. La valorisation financière consiste en effet à attribuer une valeur monétaire à une contribution bénévole, là où la valorisation comptable fait apparaître cette contribution dans les documents comptables de l'association selon les règles prévues pour les contributions volontaires en nature. La valorisation financière est donc une méthode d'évaluation, tandis que la valorisation comptable est une méthode de représentation dans les comptes.

Une association peut estimer que son temps de bénévolat représente 80000 euros sur une année afin de présenter cette information dans son rapport d'activité sans nécessairement procéder à sa comptabilisation. Mais pour l'intégrer dans ses comptes annuels, elle doit respecter le cadre fixé par l'Autorité des normes comptables. (Règlement ANC n°2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif constitue aujourd'hui le cadre de référence) L'article 211-2 prévoit que les contributions volontaires en nature sont valorisées et comptabilisées lorsque deux conditions sont réunies : leur nature et leur importance doivent être essentielles à la compréhension de l'activité de l'entité et celle-ci doit être en mesure de les recenser et de les valoriser. Il ne suffit donc pas d'affirmer que de nombreux bénévoles participent à l'association. Il faut être en mesure d'expliquer comment les contributions ont été recensées : relevés individuels, déclarations mensuelles, tableaux de suivi, feuilles de présence ou autre système permettant d'obtenir une estimation suffisamment robuste. Cette exigence permet d'éviter qu'une association ne produise une valorisation approximative dans le seul but de gonfler artificiellement la représentation de ses ressources.

2.1.5 Le Passeport Bénévole : du temps donné aux compétences mobilisées

La valorisation de l'engagement peut également porter non plus sur sa valeur économique pour l'association, mais sur l'expérience acquise par le bénévole. Le Passeport Bénévole, développé par France Bénévolat, permet à ce titre de conserver une trace des missions réalisées, de décrire les activités exercées et d'identifier les compétences mobilisées, acquises ou renforcées. Il ne s'agit pas uniquement d'un comptage des heures, car les réalisations et les compétences mobilisées ou développées sont également soulignées.

C'est un outil créé par France Bénévolat en 2007, afin de conserver une trace des expériences réalisées dans une ou plusieurs associations et de mettre en évidence les compétences mobilisées ou acquises. Il se présente sous la forme d'un livret personnel. Il comprend : le profil du bénévole, une durée pour chaque mission réalisée, la présentation de l'association, la durée des missions, les activités réalisées, les responsabilités exercées, les outils utilisés, les compétences techniques, relationnelles organisationnelles mobilisées et une attestation signée par le responsable associatif.

Au sein du Passeport Bénévole, la fiche consacrée à une mission est notamment conçue comme un support de dialogue entre le bénévole et le responsable associatif afin de mettre des mots sur les activités réalisées et sur les compétences techniques ou sociales correspondantes.

Le dispositif présente un intérêt particulier, car la reconnaissance porte ici sur la contribution concrète et sur la capacité de l'expérience bénévole à produire des apprentissages.

Le Passeport Bénévole peut ensuite être mobilisé dans différents contextes, notamment pour présenter son expérience ou préparer une démarche de reconnaissance des acquis. Mais il ne constitue pas lui-même à un diplôme. Il formalise et atteste une expérience : il ne transforme pas celle-ci en qualification officielle.

2.1.6 La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) : reconnaître institutionnellement les compétences

La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) constitue un degré supplémentaire de formalisation. Elle ne repose pas sur le nombre d'années ou d'heures de bénévolat, mais sur les compétences acquises au cours de l'expérience et sur leur correspondance avec le référentiel d'une certification professionnelle déterminée, comme un diplôme, un titre professionnel ou un certificat de qualification professionnelle. Elle permet de faire reconnaître des compétences acquises à travers différentes expériences lorsqu'elles correspondent au référentiel de la certification visée. L'expérience bénévole peut ainsi être prise en compte dans une démarche de VAE.

La reconnaissance change alors de nature, car il ne s'agit plus simplement pour l'association d'affirmer que le bénévole a réalisé une mission ou développé certaines compétences. Ces acquis sont confrontés à un référentiel de certification dans un cadre institutionnel. Ce dispositif contribue ce faisant à montrer qu'une expérience réalisée en dehors d'une relation salariée peut produire des compétences susceptibles d'être reconnues au-delà du monde associatif.

2.1.7 Le Compte d'Engagement Citoyen (CEC) : transformer certaines formes d'engagement en droits

Le Compte d'Engagement Citoyen (CEC) est une autre forme d'institutionnalisation de l'engagement, qui permet de faire reconnaître certaines activités bénévoles afin d'acquérir des droits de formation.

Dans le cadre associatif, ce dispositif ne concerne pas l'ensemble des bénévoles mais vise ceux qui siègent dans l'organe d'administration ou de direction de l'association ou participent à l'encadrement d'autres bénévoles. Le bénévole doit réaliser 200 heures de bénévolat au cours de l'année civile, dont au moins 100h dans une même association. Lorsque les conditions sont remplies, l'engagement peut permettre l'acquisition de droits de formation, actuellement fixés à 240€ par an.

Grâce au CEC, une activité qui demeure gratuite peut ainsi produire un droit individuel. La reconnaissance se situe à la frontière entre symbolique et matériel. Le bénévole n'est pas rémunéré, mais son engagement peut lui permettre d'acquérir des droits mobilisables dans le cadre de sa vie professionnelle.

2.2 Les apports des dispositifs de valorisation



Il existe donc moins une valorisation unique du bénévolat qu'une pluralité de dispositifs de valorisation, reposant sur différentes conceptions de ce qui mérite d'être reconnu.

2.2.1 Rendre visible un travail qui échappe aux représentations économiques classiques

Le bénévolat constitue une ressource essentielle mais parfois difficile à représenter économiquement. Les compétences acquises peuvent être réelles mais rester peu formalisées. L'utilité produite est perceptible pour les bénéficiaires mais demeure parfois difficile à démontrer auprès des partenaires. Les dispositifs de valorisation cherchent précisément à réduire cet écart entre contribution réelle et visibilité formelle.

Le premier apport de la valorisation est la visibilité. Les travaux de Maud Simonet (sociologue française et directrice de recherche au CNRS) invitent à considérer le bénévolat à travers la sociologie du travail. Dans son ouvrage *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?* (2010), elle interroge ce qui peut rester masqué lorsque le bénévolat est uniquement envisagé sous l'angle de la générosité, du militantisme ou de la citoyenneté. Cette perspective permet de considérer l'activité bénévole comme une activité organisée, qui implique des tâches, des responsabilités, des compétences et contribue à la production de biens ou de

services. Dire qu'une personne aide une association ne rend pas compte de la réalité de son activité. Elle peut préparer des budgets, organiser des événements, accompagner des adhérents, animer…

La valorisation permet de nommer, quantifier et catégoriser ces contributions.
Cette mise en visibilité concerne aussi des actions qui répondent à des besoins sociaux parfois insuffisamment couverts. La distribution alimentaire, l'accompagnement des personnes isolées, l'aide aux personnes en situation de précarité ou encore le soutien scolaire reposent sur l'intervention de bénévoles. Les bénévoles complètent alors l'action des professionnels et des services publics, sans nécessairement les remplacer. Cependant, leur présence peut aussi masquer un manque de moyens humains ou financiers. Valoriser leur activité permet donc à la fois de reconnaître leur engagement et de montrer l'importance réelle des actions qu'ils assurent.

2.2.2 Démontrer la richesse créée par le bénévole

La valorisation modifie également la représentation économique de l'association. Une structure peut disposer de ressources financières modestes tout en développant une activité importante grâce à ses bénévoles. La seule lecture de son budget ne permet donc pas toujours d'apprécier l'ensemble des ressources mobilisées. Le bénévolat produit un effet de levier : des ressources monétaires limitées peuvent soutenir une activité plus importante parce qu'elles sont complétées par du temps et des compétences apportés gratuitement.

La valorisation rend visible cet effet. Elle contribue à élargir la représentation de la richesse associative. L'association ne fonctionne pas seulement grâce aux ressources qu'elle achète. Elle mobilise également du temps, des compétences, des relations et des engagements qui ne donnent pas lieu à une transaction monétaire.

2.2.3 Mieux connaître le fonctionnement réel de l'association

La valorisation revêt également une fonction de connaissance interne. Recenser les heures, les missions et éventuellement les compétences permet à l'association de mieux comprendre les ressources sur lesquelles repose son fonctionnement. Elle peut identifier les activités particulièrement dépendantes du bénévolat, les missions nécessitant beaucoup de temps, les compétences difficiles à remplacer ou les fonctions reposant sur une seule personne.

Tout cela permet de mettre en évidence ce que l'on pourrait qualifier de dépendance bénévole. Une association peut découvrir qu'une activité repose depuis plusieurs années sur une personne dont la contribution n'avait jamais été réellement formalisée. Cette situation peut ne poser aucun problème tant que le bénévole poursuit son engagement. Son départ peut en

revanche révéler l'absence de transmission de connaissance. La valorisation permet de ce fait d'anticiper : constituer des binômes, former de nouvelles personnes, documenter certaines pratiques… Le dispositif devient alors un outil de connaissance et d'anticipation.

Au-delà de sa fonction de reconnaissance, la valorisation du bénévolat peut contribuer à une forme de professionnalisation de la gestion associative. La professionnalisation ne désigne pas ici le remplacement des bénévoles par des salariés, mais correspond davantage au développement de pratiques organisationnelles permettant à l'association de mieux connaître ses ressources, d'anticiper ses besoins, de structurer ses activités et de rendre compte de son fonctionnement. La mise en place d'une valorisation du bénévolat oblige en effet l'organisation à s'interroger sur son propre fonctionnement. Avant de mesurer le nombre d'heures réalisées, elle doit identifier les différentes missions. Elle doit déterminer qui les réalise, à quelle fréquence, dans quel cadre et avec quelles responsabilités. Elle peut ainsi découvrir qu'une partie importante de son activité repose sur des contributions qui étaient jusque-là peu visibles. Cette démarche produit donc une croissance plus fine des ressources humaines associatives dans leur ensemble, qu'elles soient salariées ou bénévoles.
Il faut donc identifier les ressources réellement nécessaires au projet associatif.

Mieux connaître les ressources bénévoles mobilisées

Le premier apport de la valorisation est de permettre à l'association de mieux connaître les ressources humaines sur lesquelles repose réellement son activité. Une association connaît généralement ses dépenses financières, le nombre de ses adhérents ou encore le nombre d'activités qu'elle organise. En revanche, elle ne dispose pas toujours d'une connaissance précise du temps consacré par les bénévoles à la réalisation de ces activités. Or, une action relativement peu coûteuse financièrement peut nécessiter une mobilisation bénévole importante. L'organisation d'un événement, par exemple, peut impliquer de nombreuses heures consacrées à la préparation, à la communication, aux inscriptions, à l'installation, à l'accueil du public, à l'animation ou encore au rangement.

Le suivi du bénévolat permet de rendre visible cette dimension du fonctionnement associatif. Il ne s'agit plus seulement de savoir combien de bénévoles participent, mais aussi de comprendre à quelles missions ils contribuent et quelles ressources sont nécessaires pour assurer les activités. Cette connaissance permet de disposer d'une représentation plus complète du fonctionnement de l'association. Les ressources nécessaires à la réalisation du projet associatif ne sont pas uniquement financières ou salariées : elles reposent également sur le temps, les compétences et la disponibilité des bénévoles.

Anticiper les besoins et sécuriser la continuité des activités

La connaissance des contributions bénévoles peut également permettre à l'association d'anticiper certaines difficultés. Une activité peut, par exemple, nécessiter chaque année plusieurs centaines d'heures de bénévolat. Tant que les personnes nécessaires sont disponibles, cette mobilisation peut sembler simple. Mais que le nombre de bénévoles diminue ou que certaines personnes très investies quittent l'association et la continuité de l'activité peut devenir plus difficile à assurer. La valorisation permet à ce titre d'identifier les activités particulièrement dépendantes du bénévolat et d'anticiper les besoins futurs : rechercher de nouveaux bénévoles, transmettre certaines compétences, former de nouvelles personnes, réorganiser une mission ou, dans certains cas, envisager le recours à un salarié ou à un prestataire externe.

C'est particulièrement vrai quand une fonction repose presque exclusivement sur une personne : un bénévole qui détient depuis plusieurs années une connaissance approfondie de la comptabilité, d'un logiciel, des relations avec certains partenaires ou de l'organisation de l'événement par exemple. Son départ peut alors fragiliser le fonctionnement de l'association si ces connaissances n'ont jamais été transmises.

Identifier les missions et les compétences mobilisées permet donc d'organiser progressivement leur transmission, grâce à la construction de binômes par exemple, à la rédaction de procédures ou à l'accompagnement de nouveaux bénévoles. La valorisation devient ainsi un outil d'anticipation et de sécurisation du fonctionnement collectif.

Mieux répartir les missions entre les bénévoles

Le suivi des contributions peut aider l'association à identifier certains déséquilibres dans la répartition des missions. Dans de nombreuses associations, quelques bénévoles particulièrement investis peuvent progressivement prendre en charge un nombre important de responsabilités. A l'inverse, d'autres personnes peuvent souhaiter s'impliquer davantage sans nécessairement identifier les missions auxquelles elles pourraient contribuer. Connaître le temps consacré aux différentes activités peut alors constituer un support de réflexion sur l'organisation du travail bénévole.

L'objectif n'est pas d'établir une comparaison entre les individus en fonction du nombre d'heures qu'ils réalisent, ni d'établir un classement entre les bénévoles. Une telle utilisation serait contraire à la diversité des formes d'engagement : tous les bénévoles ne disposent pas du même temps, ne cherchent pas le même niveau d'implication et n'exercent pas les mêmes responsabilités. Il s'agit de se demander comment les missions nécessaires au projet associatif sont réparties entre les bénévoles, plutôt que combien d'heures chaque bénévole réalise.

Cette approche peut permettre de déterminer qu'une activité repose excessivement sur quelques personnes et d'envisager une meilleure répartition des responsabilités. Elle peut contribuer à prévenir la surcharge de certains bénévoles et à favoriser le renouvellement des personnes impliquées dans les différentes missions.
La mesure du temps bénévole n'est alors pas utilisée pour évaluer individuellement les personnes, mais pour interroger l'organisation collective du bénévolat.

Disposer d'informations pour décider et rendre compte

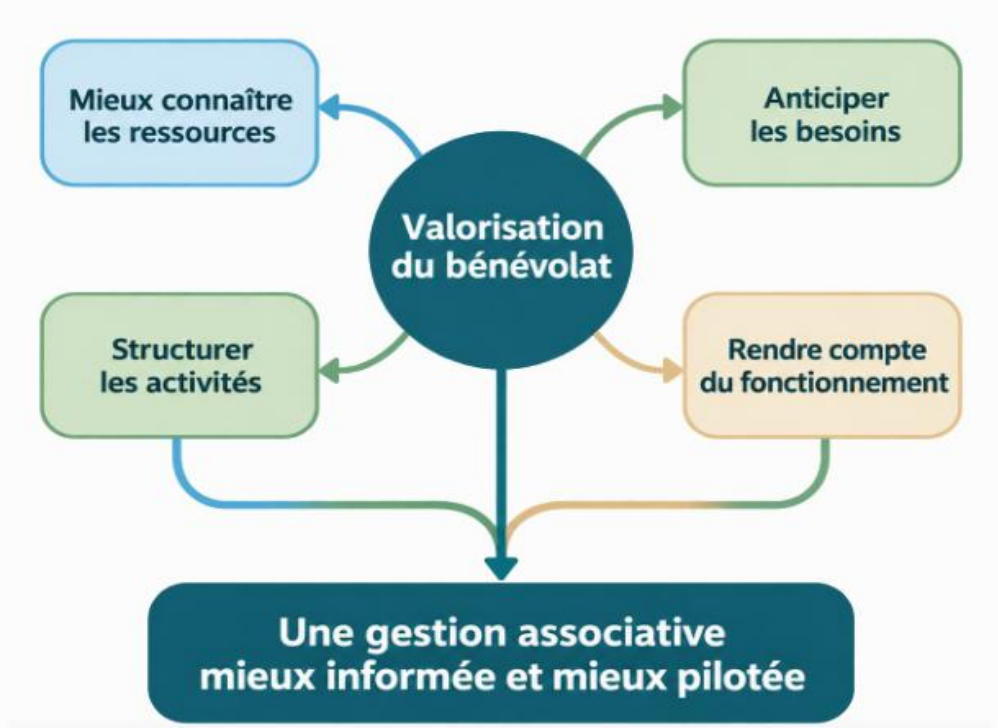
La valorisation peut enfin fournir aux dirigeants associatifs des informations utiles au pilotage de l'organisation, comme le nombre de bénévoles actifs, le volume d'heures réalisées, la répartition du temps entre les différentes missions ou encore l'évolution de l'engagement d'une année à l'autre : autant d'indicateurs permettant de mieux comprendre le fonctionnement de l'association. Ces données sont à rapprocher d'autres informations, telles que le nombre d'activités organisées, le nombre de bénéficiaires, les dépenses engagées ou les financements obtenus. Une association peut ainsi constater qu'une activité mobilise progressivement davantage d'heures bénévoles, alors que le nombre de personnes disponibles diminue ou qu'une activité mobilise beaucoup de moyens humains pour peu de résultats ou peu de bénéficiaires. Si cela ne détermine pas automatiquement la décision à prendre, cela permet aux responsables d'identifier une difficulté et d'engager une réflexion sur l'avenir de cette activité.

La valorisation peut également contribuer à mieux rendre compte de l'activité auprès des partenaires et des financeurs. Lorsqu'un projet repose simultanément sur des financements et sur une mobilisation bénévole importante, présenter uniquement les dépenses monétaires ne permet pas de représenter l'ensemble des ressources nécessaires à sa réalisation. Faire apparaître la contribution bénévole contribue à donner une vision la plus complète possible du modèle socio-économique de l'association et des moyens effectivement mobilisés pour réaliser son projet.

La valorisation du bénévolat peut ainsi participer à une forme de professionnalisation de la gestion associative : mieux connaître pour mieux organiser, anticiper et décider. Cette professionnalisation doit toutefois conserver une fonction de soutien au projet associatif. Les outils de suivi ne sont pertinents que s'ils restent au service de l'organisation et des personnes qui la composent. Lorsque la mesure du bénévolat devient une fin en soi, qu'elle conduit à comparer les bénévoles ou qu'elle transforme progressivement le suivi en contrôle, les mêmes dispositifs peuvent produire des effets différents.

Cette recherche d'une meilleure connaissance du bénévolat fait ainsi apparaître une tension qui est au cœur même de la présente réflexion : les outils qui permettent de rendre

l'engagement plus visible et de mieux organiser l'activité peuvent également, lorsqu'ils accordent une place excessive à la mesure, modifier la manière dont cet engagement est perçu et vécu. La notion de valorisation recoupe ainsi plusieurs réalités, entre reconnaissance, besoin de gestion et préservation du sens donné à l'engagement bénévole.



Les apports de la valorisation du bénévolat au pilotage associatif (élaboration personnelle)

2.2.4 Renforcer la reconnaissance institutionnelle de l'association

La mise en visibilité du bénévolat transforme la manière dont l'association peut se présenter à son environnement. Une association capable de documenter la mobilisation de ses bénévoles peut montrer que sa capacité d'action dépasse ses seules ressources financières. Cette information peut intéresser les collectivités territoriales, les partenaires privés ou les donateurs. Elle fait apparaître un investissement humain qui n'est pas immédiatement visible dans les flux financiers. La valorisation devient alors un langage permettant de traduire l'activité associatives dans des catégories susceptibles d'être comprises par les partenaires institutionnels.

Elle contribue à une forme de reconnaissance de la capacité de mobilisation et du modèle socio-économique de l'association.

2.2.5 Soutenir et objectiver les demandes de financement

Les ressources mobilisées par une association ne sont pas uniquement financières. Un projet peut reposer sur des subventions, des fonds propres, des dons, mais aussi sur le temps et les compétences des bénévoles. La valorisation permet alors de présenter plus précisément l'ensemble des moyens nécessaires à sa réalisation. Elle met notamment en évidence l'effet de levier du bénévolat : grâce à l'engagement bénévole, un financement limité peut permettre de développer une action plus importante.

Ces informations peuvent être demandées par certains financeurs publics, comme les communes, les départements ou les régions. Les dossiers de subvention peuvent ainsi prendre en compte le nombre de bénévoles, les moyens humains mobilisés et les contributions volontaires en nature. La valorisation du bénévolat ne garantit pas l'obtention d'un financement, mais elle permet de mieux justifier le budget, l'ampleur du projet et le modèle économique de l'association. Elle doit cependant reposer sur une méthode claire et sur des données pouvant être justifiées.

2.2.6 Reconnaître les compétences développées par les bénévoles

La valorisation peut bénéficier directement aux personnes engagées. L'activité associative permet parfois au bénévole d'acquérir ou de développer des compétences de gestion de projet, d'animation, de communication, de comptabilité, de logistique, d'accompagnement, de gouvernance ou de coordination. Mais ces compétences ont tendance à rester invisibles tant qu'elles ne sont pas formalisées. Des dispositifs comme le Passeport Bénévole invitent le bénévole et le responsable associatif à mettre des mots sur l'expérience réalisée.

La reconnaissance devient ainsi un processus réflexif. Un bénévole peut prendre conscience qu'une activité qu'il décrivait comme une simple aide à un projet associatif mobilise en réalité des compétences transférables. Cette démarche peut permettre de réinvestir certains acquis dans un parcours personnel ou professionnel.

2.2.7 Donner une trace durable de l'engagement

La valorisation produit enfin une mémoire. L'engagement bénévole peut être interrompu par un changement d'association, un déménagement, des contraintes professionnelles ou familiales ou simplement une évolution des envies de la personne. Sans trace formalisée, plusieurs années d'engagement peuvent progressivement disparaître de son parcours visible.

Les attestations, relevés de missions, Passeport Bénévole ou bilans permettent au contraire de

conserver une trace de cette expérience. Reconnaître consiste alors à affirmer que ce qui a été donné et réalisé ne disparaît pas lorsque la mission prend fin.



Ce que les dispositifs de valorisation rendent visible dans l'engagement bénévole

2.3 Les tensions et limites de la valorisation du bénévolat

Les dispositifs précédemment cités permettent ainsi de mieux reconnaître la place occupée par les bénévoles dans le fonctionnement associatif.

Cependant, cette visibilisation ne constitue jamais une opération entièrement neutre. Valoriser suppose de sélectionner certaines dimensions de l'engagement, de les nommer, de les classer et parfois de les convertir en indicateurs chiffrés ou monétaires. Les dispositifs ne se contentent donc pas de représenter une réalité : ils contribuent à définir ce qui devient visible et ce qui demeure en dehors de la mesure.

Les travaux consacrés à la quantification montrent que la production d'un chiffre nécessite d'établir des catégories et des conventions permettant de comparer des réalités initialement différentes. Dans le cas du bénévolat, comptabiliser le temps conduit à privilégier la durée ; attribuer une valeur financière revient à rapprocher l'activité bénévole d'un équivalent marchand ; certifier les compétences conduit à les confronter à des référentiels formalisés.

Il s'agit alors d'étudier les conditions dans lesquelles la valorisation du bénévolat peut rendre l'engagement visible sans l'enfermer dans une représentation. Plusieurs tensions se font

alors : entre don et gestion, entre valeur et prix, entre autonomie et contrôle, entre bénévolat et salariat ainsi qu'entre reconnaissance de la contribution et reconnaissance de la personne.

2.3.1 De l'engagement librement consenti à le ressource organisationnelle

La première tension résulte de la rencontre entre la logique de l'engagement et celle de la gestion. Le bénévolat repose sur une activité librement consentie et non rémunérée. Cette liberté ne signifie pas que l'engagement est dépourvu de toute réciprocité. Dans son *Essai sur le don*, le sociologue Marcel Mauss montre que le don ne peut être réduit à un transfert matériel : il participe à la création et à l'entretien de relations sociales fondées sur les dynamiques de donner, recevoir et rendre. Dans le cadre précis du bénévolat, le temps donné ne constitue pas nécessairement un acte isolé et désintéressé de toute relation. Le bénévole peut recevoir en retour de la considération, des relations sociales, un sentiment d'utilité, des apprentissages ou une appartenance collective. Cette réciprocité demeure toutefois largement symbolique et ne correspond pas à un échange contractuel équivalent à une relation marchande.

Les recherches de la sociologue Stéphanie Vermeersch confirment cette pluralité. A partir d'entretiens auprès de bénévoles, elle montre que l'éthique et le plaisir constituent deux moteurs importants de l'engagement. L'action bénévole permet simultanément de participer à la vie sociale, d'entretenir des relations avec autrui et de se construire soi-même. Le bénévolat dépasse ainsi la simple activité produite pour l'association.

La valorisation du bénévolat peut toutefois modifier la manière dont l'engagement est appréhendé. Dès lors que le temps bénévole est enregistré, réparti entre différentes missions et intégré dans des tableaux de suivi, l'engagement devient aussi une ressource organisationnelle. L'association peut chercher à connaître cette ressource, à anticiper son renouvellement et à optimiser son utilisation. Cela n'est pas incompatible avec la nature bénévole de l'engagement. Pour assurer une continuité de ses actions, une association doit disposer d'une connaissance suffisante des moyens humains sur lesquels elle peut s'appuyer. Une tension apparaît lorsque le bénévole n'est plus considéré en premier lieu comme une personne choisissant librement de participer à un projet collectif, mais comme une ressource qu'il faudrait répartir, évaluer et gérer. Les termes employés pour désigner l'engagement contribuent eux-mêmes à cette évolution du regard. Les notions de « mobilisation », de « productivité », de « performance », de « fidélisation des bénévoles » peuvent progressivement introduire une lecture essentiellement gestionnaire de leur participation. Le risque serait alors d'apprécier le bénévole avant tout au regard de son utilité pour l'association, en accordant une place insuffisante à ses attentes, à son autonomie et au sens personnel qu'il donne à son engagement.

2.3.2 Quantifier le bénévolat : mesurer une dimension sans résumer l'engagement

Toutefois, le nombre d'heures ne mesure qu'une dimension restreinte de l'engagement, à savoir sa durée.

La quantification engendre ce faisant une simplification, qui peut devenir problématique lorsque l'indicateur est transformé en jugement porté sur les bénévoles. Un nombre élevé d'heures ne signifie pas automatiquement que l'engagement est de meilleure qualité. Il ne permet pas de conclure qu'un bénévole est plus généreux, plus compétent ou plus indispensable qu'un autre.

Le chiffre possède une force particulière : il est précis et facilement communicable. Une association peut alors être tentée de privilégier ce qui est aisément mesurable. Les activités régulières, formalisées et enregistrées apparaissent davantage que les contributions informelles, les échanges relationnels, les conseils ponctuels ou le travail de préparation réalisé à domicile.

Le risque n'est donc pas seulement de mal mesurer, mais aussi de rendre certaines contributions plus visibles que d'autres. Le suivi des heures doit ainsi être présenté comme un indicateur de l'investissement temporel et non comme une mesure complète de valeur de l'engagement.

2.3.3 Attribuer une valeur monétaire sans réduire la valeur au prix

La valorisation financière accentue encore cette difficulté puisqu'elle convertit le temps bénévole en une somme monétaire.

La somme obtenue n'est cependant pas une mesure naturelle ni incontestable, puisqu'il n'existe pas une méthode unique de valorisation. Le choix de la méthode peut ainsi produire une hiérarchie entre les activités, une heure de conseil juridique ayant un coût de remplacement supérieur à une heure d'accueil. Cette différence peut être cohérente du point de vue du marché du travail, sans pour autant signifier que la première activité possède une utilité sociale ou humaine supérieure à la seconde.

Une distinction doit donc être maintenue entre la valeur économique de remplacement, la valeur sociale de l'activité et la valeur accordée à la personne. Or la valorisation financière ne mesure que la première de ces dimensions. Elle ne peut rendre compte de la qualité de la relation, de la confiance créée, du sentiment d'appartenance ou du sens que l'action revêt pour le bénévole et pour les adhérents.

Le danger de marchandisation apparaît lorsque cette convention monétaire est interprétée comme une représentation exhaustive.

La valorisation financière doit donc être accompagnée d'informations qualitatives : nature des missions, réalisations collectives, compétences mobilisées et effets sociaux produits.

2.3.4 Le brouillage des frontières entre bénévolat, travail gratuit et salariat

La formalisation du bénévolat peut rapprocher son organisation de celle du travail salarié. Le suivi des heures, les fiches de mission, la fixation d'objectifs ou l'évaluation des compétences permettent de mieux identifier la contribution des bénévoles. Et lorsque ces outils s'accompagnent d'horaires imposés, d'obligations régulières et d'un contrôle important, la liberté caractéristique de l'engagement bénévole peut être fragilisée.

Le bénévolat se distingue juridiquement du salariat par l'absence de rémunération et de lien de subordination. Le bénévole doit notamment rester libre de choisir son niveau d'investissement et de mettre fin à sa participation. La coexistence de bénévoles et de salariés nécessite donc une définition claire des missions et des responsabilités de chacun.

Cette distinction est également importante sur le plan organisationnel. Un bénévole ne devrait pas être considéré comme une main-d'œuvre gratuite destinée à occuper durablement un poste qui devrait relever du salariat. La valorisation doit rendre sa contribution visible sans transformer son engagement en obligation de production. Le risque ne provient donc pas de la formalisation, mais de son utilisation lorsqu'elle réduit l'autonomie du bénévole ou tend à lui appliquer les mêmes exigences qu'à un salarié.

2.3.5 Structurer la gestion associative sans dénaturer l'engagement

Cela a déjà été dit : la formalisation du bénévolat peut contribuer à mieux structurer la gestion associative. Le recensement des missions, le suivi des heures et l'identification des compétences permettent à l'association de mieux connaître ses ressources, de répartir les responsabilités et d'anticiper ses besoins. Ces outils peuvent ainsi améliorer l'organisation tout en facilitant la coordination entre les bénévoles et les responsables.

Leur utilisation peut cependant devenir problématique lorsqu'ils occupent une place excessive. Le bénévole risque alors d'être principalement envisagé à travers des éléments mesurables (nombre d'heures réalisés, objectifs atteints, compétences mobilisées ou valeur financière produite). L'outil conçu pour rendre l'engagement visible peut ainsi devenir un instrument de contrôle, d'évaluation.

La notion clé est donc celle d'équilibre. Les outils de gestion doivent rester au service du projet associatif et des personnes qui le font vivre. On ne doit pas imposer une conception trop standardisée de l'engagement, qui négligerait les motivations, les relations humaines et les contributions moins visibles. Cette considération se rapproche des remarques formulées par Brun et Dugas, pour lesquelles la reconnaissance ne doit pas uniquement porter sur les résultats,

mais également sur la personne, ses pratiques et son investissement. Appliquée au bénévolat, cette approche invite à ne pas reconnaître uniquement ce qui peut être comptabilisé.
La gestion associative peut donc être structurée et professionnalisée, à condition que les outils soutiennent l'engagement sans réduire la valeur du bénévolat à des indicateurs chiffrés.

2.3.6 Valoriser l'activité sans produire une reconnaissance uniquement instrumentale

La valorisation du bénévolat peut répondre aux besoins de l'association : justifier des financements, compléter les documents comptables, mesurer les ressources disponibles ou communiquer auprès des partenaires. Dans ce cas, la contribution bénévole est reconnue parce qu'elle présente une utilité pour l'organisation.

Cette reconnaissance risque toutefois de devenir uniquement instrumentale lorsque le bénévole est considéré principalement à travers ce qu'il apporte. Son temps, ses compétences ou les économies qu'il permet de réaliser sont alors mis en avant, tandis que sa personne, ses attentes et la signification de son engagement restent secondaires. Or, la reconnaissance ne peut se limiter à constater une performance. Brun et Dugas distinguent la reconnaissance existentielle qui considère la personne, sa singularité et son droit à participer ; la reconnaissance de l'investissement, qui valorise le temps et les efforts consacrés ; enfin la reconnaissance des résultats qui concerne les réalisations concrètes. Une reconnaissance équilibrée doit prendre en compte à la fois la personne, ses compétences, son implication et sa contribution à l'association.

Valoriser l'activité suppose donc de reconnaître son utilité sans enfermer le bénévole dans une logique de rendement. Les dispositifs formels doivent être complétés par des relations de confiance, des remerciements personnalisés, une écoute réelle et une participation aux décisions. Le bénévole n'est ainsi pas seulement reconnu parce qu'il est utile, mais également parce qu'il appartient au collectif.

2.3.7 Les dispositifs susceptibles de renforcer les inégalités entre bénévoles

Les dispositifs de valorisation ne bénéficient pas nécessairement à tous les bénévoles de la même manière et favorisent généralement les contributions les plus faciles à identifier : un nombre important d'heures, des responsabilités officielles, des résultats visibles ou des compétences pouvant être formalisées. Certaines formes d'engagement risquent de ce fait de rester peu reconnues. C'est notamment le cas des participations ponctuelles, des tâches discrètes, du soutien relationnel ou de l'attention portée aux autres membres. Il s'agit pourtant d'aspects indispensables au fonctionnement quotidien et à la cohésion de l'association.

La valorisation peut alors créer une hiérarchie implicite entre les bénévoles. Ceux dont l'activité est facilement mesurable ou certifiable peuvent apparaître comme davantage investis que ceux dont la contribution est moins visible. Or, comme le montrent Brun et Dugas (2005), la reconnaissance peut porter sur plusieurs dimensions et ne devrait pas être limitée aux résultats obtenus.

Une politique équitable ne consiste pas à reconnaître tous les bénévoles de manière identique. Elle doit tenir compte de la diversité des disponibilités, des missions, des motivations et des formes d'engagement. Il convient ainsi de croiser plusieurs critères et d'associer reconnaissance collective et reconnaissance individualisée, afin que les outils de valorisation ne reproduisent pas les inégalités qu'ils cherchent précisément à réduire.

2.3.8 Le risque de déplacement du sens et de la motivation

Comme le souligne Vermeersch, l'engagement associatif articule une volonté de participation collective et des aspirations plus personnelles. (2004) A ce titre, le bénévolat repose généralement sur une ou plusieurs motivations :

-se rendre utile ;

-défendre une cause ;

-rencontrer d'autres personnes ;

-acquérir des compétences ;

-participer à un projet collectif.

Les dispositifs de valorisation peuvent soutenir ces motivations lorsqu'ils permettent au bénévole de mieux percevoir l'utilité de son action et les compétences acquises. Cependant, ils peuvent également en déplacer progressivement le sens. L'activité risque alors d'être réalisée pour accumuler des heures, obtenir une attestation ou atteindre un objectif chiffré, plutôt que pour l'intérêt porté à la mission.

A travers leur théorie de l'autodétermination, Deci et Ryan montrent que la qualité de la motivation dépend notamment de la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale. Une formalisation vécue comme un contrôle peut fragiliser l'autonomie, tandis qu'une valorisation choisie et encourageante peut renforcer le sentiment de compétence. (Deci et Ryan, 2000) L'enjeu n'est donc pas de supprimer les dispositifs, mais de veiller à ce qu'ils soutiennent la motivation sans devenir la raison principale de l'engagement.

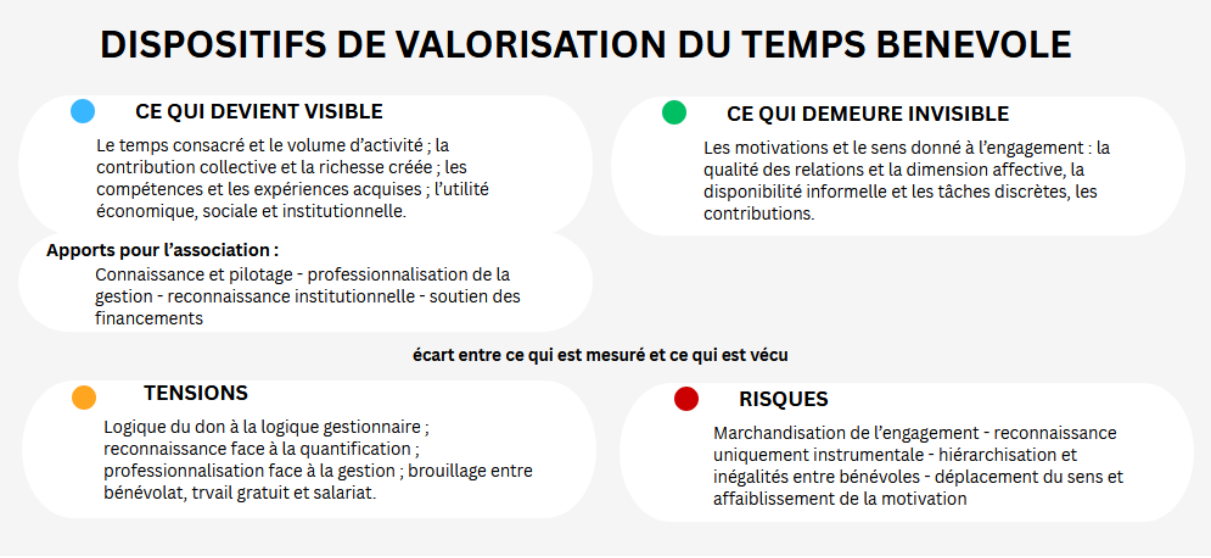
2.3.9 Construire une valorisation pluraliste : rendre visible sans dénaturer

Les limites précédemment décrites ne conduisent pas à rejeter toute valorisation du bénévolat, mais invitent plutôt à construire une approche pluraliste, capable de rendre visibles les contributions sans réduire l'engagement à une seule mesure.

Une telle approche suppose de combiner plusieurs formes de reconnaissance. Le suivi des heures peut rendre compte du temps consacré ; la valorisation comptable peut démontrer le poids économique du bénévolat ; les attestations peuvent formaliser les compétences ; les bilans d'activités peuvent présenter la contribution collective. Ces outils doivent toutefois être complétés d'une reconnaissance relationnelle : écoute, confiance, remerciements, convivialité et participation aux décisions.

La valorisation doit également rester compréhensible, proportionnée et autant que possible construite avec les bénévoles. Ceux-ci doivent comprendre l'usage des informations recueillies et conserver une liberté à l'égard des dispositifs proposés. Cette condition permet de préserver leur autonomie et ce faisant leur motivation.

Il ne s'agit donc pas de choisir entre absence de formalisation et mesure systématique, mais de trouver un équilibre entre visibilité et liberté, entre reconnaissance de la contribution et reconnaissance de la personne. Une valorisation pluraliste ne cherche pas à tout mesurer : elle accepte qu'une partie de la richesse du bénévolat demeure relationnelle, collective et difficilement quantifiable.



Apports, tensions et risques des dispositifs de valorisation du temps bénévole

CONCLUSION CHAPITRE 2

L'analyse des dispositifs de valorisation met en évidence la diversité des manières de rendre compte de l'engagement bénévole. Le suivi des heures valorise le temps consacré, les bilans d'activité rendent visible la contribution collective, tandis que les valorisations financière et comptable traduisent cette contribution en équivalent monétaire. D'autres dispositifs, tels que le Passeport Bénévole, la VAE ou le Compte Engagement Citoyen, permettent de reconnaître l'expérience acquise, les compétences développées ou certains droits associés à l'engagement. Ces outils peuvent contribuer à rendre visible une activité qui demeure souvent peu reconnue. Ils permettent aux associations de mieux connaître leurs ressources, de démontrer l'utilité sociale et économique de leurs actions, de structurer leur fonctionnement et de renforcer leur légitimité auprès des partenaires institutionnels et financiers. La valorisation peut ainsi soutenir une forme de professionnalisation de la gestion associative, à condition que celle-ci demeure au service du projet associatif.

Cette formalisation peut cependant produire des effets ambivalents. En cherchant à mesurer le bénévolat, elle peut privilégier ses dimensions les plus facilement quantifiables, tels que le nombre d'heures réalisées, la valeur financière produite ou les résultats obtenus. Elle risque alors de laisser dans l'ombre des contributions moins visibles et pourtant essentielles comme la disponibilité, l'écoute, le soutien relationnel ou la participation à la vie collective.

La valorisation peut également rapprocher la gestion des bénévoles de celle des salariés et brouiller les frontières entre engagement libre, travail gratuit et emploi rémunéré. Lorsqu'elle s'accompagne d'objectifs imposés, d'un contrôle renforcé ou d'une obligation de résultat, la valorisation peut progressivement devenir une gestion de l'engagement. Le bénévole risque alors d'être principalement reconnu pour son utilité, au détriment de sa personne, de ses motivations et du sens qu'il attribue à son action. Les apports de Brun, Dugas, de Dejours, de Honneth, de Vermeersch ainsi que de Deci et Ryan, montrent pourtant que la reconnaissance ne peut être réduite à la mesure d'une contribution. Elle doit prendre en considération la personne, son investissement, ses pratiques, son appartenance au groupe et son besoin d'autonomie. Une reconnaissance uniquement instrumentale peut fragiliser la motivation qu'elle cherche précisément à soutenir et renforcer les différences entre les bénévoles selon la visibilité de leur activité. L'enjeu n'est donc pas de choisir entre l'absence de valorisation et la quantification du bénévolat. Il consiste à construire une approche pluraliste, combinant des outils avec des formes de reconnaissance relationnelles, symboliques et collectives. La valorisation peut ainsi rendre l'engagement visible sans prétendre en mesurer toutes les dimensions.

Il s'agit à présent de confronter la théorie à la pratique à travers l'examen des entretiens réalisés, qui doivent permettre de comprendre la manière dont ces différentes formes de valorisation sont concrètement perçues et vécues par les acteurs associatifs. La partie à suivre se donne ainsi pour dessein d'identifier les dispositifs que ces derniers considèrent comme réellement efficients, les effets qu'ils leur attribuent ainsi que les tensions qu'ils peuvent observer entre visibilité, utilité, équité et préservation du sens de l'engagement bénévole.

PARTIE II : ANALYSE EMPIRIQUE DE LA VALORISATION DU TEMPS BÉNÉVOLE : DES DISPOSITIFS A LA RECONNAISSANCE VÉCUE

La valorisation du temps bénévole se situe au croisement de plusieurs enjeux : la mise en visibilité d'une contribution souvent peu perceptible ; la reconnaissance de l'engagement ; et le soutien au pilotage associatif et la réponse à des attentes institutionnelles. La première partie a également permis d'établir que la reconnaissance ne se réduit pas à la mesure et qu'une relation de confiance peut produire un sentiment de reconnaissance sans dispositif quantitatif formalisé. La problématique développée dans le présent mémoire amène ce faisant à examiner une articulation plutôt qu'à opposer les chiffres et les relations.

La deuxième partie doit maintenant confronter les apports théoriques à la réalité, par le biais de cinq entretiens et d'un groupe de travail « bénévolat ». Trois entretiens ont été menés auprès de bénévoles d'AGIR, le quatrième et cinquième recueillent le point de vue de deux responsables d'association. Il s'agit à travers ces échanges de comprendre ce qui devient visible, pour qui, et avec quelles conséquences dans la relation associative. Les entretiens ne portent donc pas seulement sur les feuilles d'heures. Ils invitent à examiner le travail réalisé à domicile, les activités de préparation, l'accès aux informations, les marques de considération, la répartition des responsabilités et les conditions dans lesquelles un bénévole envisage de poursuivre ou de réduire son implication. Ces éléments éclairent les usages des outils sans confondre toutes les difficultés organisationnelles avec les effets de la quantification.

Le premier chapitre présente la démarche méthodologique et l'articulation entre problématique, hypothèses et lecture des dispositifs. Le deuxième s'intéresse aux résultats, examinés du point de vue des quatre axes de recherche développés en introduction. Le troisième chapitre propose une discussion transversale, qui mêle les résultats avec les théories de la reconnaissance. Il s'agira enfin dans un quatrième chapitre de dégager des implications managériales cohérentes avec les constats empiriques.

CHAPITRE 1 : Méthodologie de recherche

1.1 Choix méthodologique : une approche qualitative et interprétative

L'entretien permet d'étudier ce qu'une même feuille signifie pour chacun : formalité administrative, preuve de contribution, aide à la répartition des tâches ou obligation mal comprise.

Un point doit être gardé à l'esprit tout au long de la lecture des entretiens comme un appel à la vigilance : la posture est interprétative et les propos sont des points de vue situés. Les responsables décrivent leurs intentions et leur compréhension des contraintes, les bénévoles expriment leurs activités, leurs attentes et leurs expériences. Aucun récit ne suffit à décrire intégralement le fonctionnement associatif.

1.2 Présentation du terrain et des positions enquêtées

1.2.1 AGIR : des engagements d'animation, d'organisation et de gouvernance

L'association AGIR constitue le terrain principal de l'analyse. Il s'agit d'une association gennevilloise destinée aux séniors, dont l'activité comprend notamment des ateliers, des sorties, des séjours et des espaces de participation associative. Les trois personnes interrogées y occupent ou y ont occupé des positions différentes. Cette diversité permet d'aborder le bénévolat au-delà des seules interventions visibles auprès des adhérents.

Les récits couvrent des contributions différentes :

- orientations et gouvernance pour l'ancien président ;
- compétences comptables et préparation de séjours pour la trésorière ;
- animation, propositions d'activités et participation aux instances pour les autres.

Une même personne peut ainsi combiner plusieurs formes d'engagement et plusieurs attentes envers l'association.

1.2.2 OTSI : un regard complémentaire sur la mise en place du suivi

Le deuxième terrain est abordé avec un entretien avec la Directrice de l'OTSI. Elle décrit une activité événementielle nécessitant des bénévoles pour la préparation et le déroulement des manifestations. Elle estime leur nombre d'heures à une vingtaine et mentionne un bureau de quatre personnes bénévoles.

Nolwenn (directrice OTSI) situe le suivi dans une évolution de l'association : recherche d'équilibre financier, clarification des rôles et implication des bénévoles en amont des événements. Les fiches ont été introduites récemment. Le terrain renseigne donc surtout les intentions et les premiers choix de conception, avec peu de recul sur leurs effets.

1.2.3 ARTISANS DU MONDE

L'entretien avec Anne-Françoise Taisne complète les quatre entretiens déjà mobilisés. Ancienne responsable au Secours populaire, elle s'appuie aussi, au cours de l'échange, sur un parcours plus large au sein d'Artisans du Monde, du CFSI et de Coordination

SUD, ainsi que sur un engagement plus récent à Utopia 56. Son témoignage apporte ainsi un regard rétrospectif sur l'évolution du bénévolat depuis les années 1980 et permet de comparer plusieurs formes d'organisation associative.

Cet entretien n'a pas exactement le même statut que les observations réalisées à AGIR et à l'OTSI. Il ne décrit pas un seul dispositif actuel : il repose sur une expérience longue et sur plusieurs structures. Il est donc utilisé pour mettre les résultats en perspective, sans présenter ses souvenirs comme une description du fonctionnement actuel de toutes les associations citées.

1.3 Constitution de l'échantillon et délimitation du corpus

	PRÉNOM	**FONCTION**	**STRUCTURE**
1	Nolwenn	Directrice	OTSI
2	Philippe	Ancien président (avril 2026)	AGIR
3	Nicole	Trésorière, bénévole	AGIR
4	Patricia	Bénévole, membre CA	AGIR
5	Anne Françoise	Bénévole	Artisans du monde…
6	Patrick	Bénévole	France Bénévolat 93

A ces six personnes s'ajoute un groupe de travail sur le bénévolat constitué d'une dizaine d'adhérents d'AGIR. Deux rencontres ont eu lieu : la première pour définir ensemble la notion de bénévole et les différentes missions de ceux-ci au sein d'AGIR ; la seconde afin d'établir une « charte du bénévolat » pour l'association.

1.4 Guides d'entretien

Deux guides ont été élaborés : l'un pour les bénévoles, l'autre pour les responsables de structure. Le premier aborde les parcours, les motivations, les expériences de reconnaissance, les disponibilités et les relations avec l'association ; le second, les objectifs organisationnels, le suivi, les contraintes de gestion et les financements.

Les échanges suivent une logique semi-directive. Ma proximité avec les personnes interrogées liées à AGIR facilite l'accès à des situations concrètes, mais peut favoriser des accords implicites, des reformulations orientées.

2.2 Une analyse thématique structurée par la lecture des dispositifs

1.5.1 Distinguer l'instrument du dispositif de gestion

L'ouvrage de Patrick Gilbert et Nathalie Raulet-Croset *Lire le management autrement : Le jeu des dispositifs* (2021) organise l'étude des dispositifs autour de l'idéologie, du parler gestionnaire, de l'instrumentation et de l'ancrage spatial et territorial, avant d'examiner leurs dynamiques à travers les agencements. Cette perspective invite à ne pas isoler l'outil des représentations, des relations et des situations dans lesquelles il prend sens. Elle est retenue ici comme cadre d'interprétation et non comme méthode d'entretien que les auteurs auraient prescrite pour le bénévolat. (Chapitres 4 à 8).

Dans le présent mémoire, l'instrument désigne le support, soit la feuille d'heures, le relevé de participants, le tableau ou le livret de compétences. Le dispositif étudié comprend aussi les règles de renseignement, les personnes qui produisent et utilisent l'information, les justifications données et les lieux de discussion. Cette définition permet de délimiter l'objet empirique. Toute difficulté rencontrée dans l'association n'est pas pour autant un effet du dispositif : il faut établir son lien avec la collecte, la circulaire ou l'usage des informations.

Les quatre dimensions ne sont pas traitées comme des cases indépendantes. Une rubrique traduit une conception de l'activité : son nom peut être compris différemment selon les personnes, son renseignement dépend du lieu de l'activité et des relations avec les salariés. Les agencements servent à examiner ces articulations et leurs ajustements. L'objectif n'est pas d'attribuer tous les problèmes de l'association au dispositif, mais de démontrer que la difficulté observée est bien liée à la collecte, à la circulation ou à l'utilisation des informations.

1.5.2 Traduire le cadre conceptuel en question d'analyse

Le tableau suivant, qui consiste en une grille d'analyse des dispositifs sur le terrain associatif, constitue une adaptation pour ma recherche.

Entrée analytique	Questions appliquées aux entretiens	Indices recherchés
Idéologie et conceptions	Qu'est-ce qu'une contribution utile ? Pourquoi la valoriser ?	Don, utilité, responsabilité, ressources
Langage	Que signifient les mots employés pour chaque acteur ?	Heures, présence, participant, coût salarial, reconnaissance
Instrumentation	Qui renseigne, consolide, explique et utilise les données ?	Fiches, rubriques, accès aux documents, restitution
Espace et territoire	Où contribue-t-on ? où l'information devient-elle visible ?	Domicile, locaux, ateliers, AG, interlocuteurs

Agencement : lecture transversale	Comment ces éléments se combinent-ils et s'ajustent-ils ?	Usage réinterprété, rôle, relais, discussion

La grille et les quatre hypothèses jouent deux rôles différents :

- les hypothèses permettent de vérifier si la valorisation du bénévolat produit ou non de la reconnaissance ;

- la grille permet de comprendre pourquoi et dans quelles conditions cette reconnaissance fonctionne ou rencontre des limites.

Autrement dit, les hypothèses portent sur les résultats possibles de la valorisation, tandis que la grille sert à étudier les mécanismes concrets qui produisent ces résultats. La première hypothèse oriente l'attention vers les activités représentées et les destinataires de la restitution. L'hypothèse 2 permet de comparer les justifications et les usages. La troisième hypothèse conduit à examiner les règles, les marges de choix et les comparaisons entre personnes. Quant à la quatrième hypothèse, elle invite à rechercher comment l'écoute et la participation se traduisent dans l'organisation concrète.

1.6 Articuler la problématique, les hypothèses et la grille des dispositifs

La problématique porte sur la capacité de la valorisation du temps à produire de la reconnaissance et sur les tensions susceptibles d'apparaître. Les hypothèses traduisent cette question en quatre propositions empiriques. La grille de P.Gilbert et N.Raulet-Croset intervient ensuite pour analyser les mécanismes.

Hypothèse	**Question posée au terrain**	**Indices recherchés**	**Apport de la lecture des dispositifs**
Visibilité	Quelles contributions deviennent visibles, pour qui et avec quel retour ?	Travail à domicile, activités recensées, identification des personnes, restitution	Instrumentation, langage et espaces expliquent comment une trace devient une reconnaissance
Finalités	À quels objectifs et à quels destinataires la valorisation répond-elle ?	Gestion, évaluation, communication, financeurs, connaissance interne	Idéologie, langage et agencements révèlent la coexistence et la hiérarchie des finalités
Tensions	Dans quelles conditions formalisation et quantification deviennent-elles contraignantes ?	Contrôle, comparaison, surcharge, liberté de disponibilité, répartition des tâches	Instrumentation et agencements permettent de distinguer l'outil de ses usages concrets

Relations	Quelles formes de reconnaissance comptent le plus dans l'expérience des bénévoles ?	Écoute, confiance, participation, soutien, moyens d'agir, retour sur l'activité	Les relations sont étudiées dans leur traduction organisationnelle : informations, interlocuteurs, décisions et espaces de discussion

Tableau d'articulations

CHAPITRE 2 : RÉSULTATS ET CONFRONTATION DES 4 HYPOTHÈSES AU TERRAIN

Le chapitre à suivre présente les résultats des entretiens à partir des quatre hypothèses formulées dans l'introduction. Pour chaque hypothèse, les propos des personnes interrogées sont analysés et un bilan en est fait.

2.1 Hypothèse 1 : Rendre visible la contribution des bénévoles

2.1.1 Le travail réalisé à domicile reste peu visible

Selon ce premier axe de recherche, la valorisation du temps bénévole permettrait de rendre visible la contribution des bénévoles et constitue ainsi une forme de reconnaissance de leur engagement au sein de l'organisation.

Le témoignage de Nicole montre qu'une partie importante de l'activité bénévole peut être réalisée en dehors des locaux de l'association. Elle explique qu'elle prépare certains dossiers depuis son domicile : « Ce que je vais faire, c'est noter mes heures. Je passe plus de temps à travailler chez moi sur les dossiers de l'ANCV qu'ici » Elle envisage donc de noter ses heures afin de rendre ce travail plus visible. Son entretien ne permet pas de connaître le nombre exact d'heures réalisées, mais il montre clairement qu'elle ressent un manque de visibilité. (ANCV : L'Agence nationale pour les Chèques-Vacances est un établissement public de l'État chargé de favoriser l'accès aux vacances du plus grand nombre. Elle émet les Chèques-Vacances et finance également des programmes destinés aux publics qui partent peu ou pas en vacances)

Cette situation est aussi liée aux moyens matériels. Elle explique qu'elle travaille de chez elle parce qu'elle ne dispose pas d'un poste informatique sur place. Son activité est donc moins facile à observer que celle réalisée dans les locaux. Une feuille de présence ne suffit pas à rendre compte de ce travail de recherche et de préparation. Dans ce cas, le suivi du temps pourrait être utile. Il permettrait de montrer une activité qui existe réellement, mais qui reste peu visible au quotidien. Toutefois, l'entretien présente seulement une intention de noter les heures pour indirectement améliorer la reconnaissance pour cette bénévole.

Le témoignage d'Anne-Françoise renforce ce constat. Elle rappelle qu'" il n'y a pas que l'heure de présence, il y a avant, après". Elle cite la préparation d'une animation ou d'une réunion, le travail réalisé le soir et le temps consacré à un compte rendu. Pour elle, ce temps doit être comptabilisé « de manière souple », à partir de critères simples, sans demander aux bénévoles de pointer chaque moment de travail. Un suivi limité à la présence dans les locaux sous-estime donc une partie réelle de la contribution.

2.1.2 Rendre visibles les personnes et leurs rôles

Patricia souhaite mieux faire connaître les bénévoles et leurs rôles, notamment par un trombinoscope et une présentation collective. La visibilité attendue relie des personnes à leurs contributions plutôt qu'à un seul volume global. Elle explique par exemple que la mention de son seul nom ne représente pas correctement un atelier réalisé avec une autre bénévole. Un outil de valorisation peut donc être injuste s'il attribue une action à une seule personne alors qu'elle a été préparée collectivement.

Les entretiens montrent également que le mot « bénévole » ne désigne pas toujours les mêmes réalités aux yeux de tous. Patricia pense ainsi d'abord aux personnes qui accompagnent les sorties, avant que le cours de la discussion ne lui remette à l'esprit que les membres du conseil d'administration sont eux aussi bénévoles. Il est donc nécessaire de préciser quelles activités sont prises en compte lorsqu'il est question de bénévolat : animation, accompagnement, préparation, réunions… Sans règles claires, certaines contributions risquent d'être oubliées.

2.1.3 Un suivi peut exister sans être compris par les bénévoles

Interrogés sur le suivi des heures à AGIR, un bon tiers des bénévoles ne comprennent pas et s'interrogent sur les raisons d'un tel dispositif. L'association produit donc un chiffre sans que les bénévoles comprennent comment leur contribution est décomptée.

Une des bénévoles utilise la feuille d'une autre manière. Elle s'en sert surtout pour noter les prénoms et le nombre de participants à son atelier. Elle explique avoir compris plus tard que cette feuille servait aussi à compter les heures de bénévolat.

Le nombre de participants est une information importante, car il permet de voir combien de personnes bénéficient de l'activité. Pour l'association, la durée de l'intervention peut être prioritaire. Ces deux informations sont utiles, mais ne répondent pas à la même question. Elles ne permettent pas non plus d'évaluer la qualité ou l'utilité sociale de l'atelier.

2.1.4 Bilan de la première hypothèse

Les entretiens menés tendent à confirmer en partie la première hypothèse. Une bénévole souhaite noter son travail à domicile pour le rendre visible, une autre en espère une meilleure identification des bénévoles et de leurs missions : dans un cas comme dans l'autre, une trace écrite peut aider à reconnaître une activité mal reconnue.

La visibilité ne suffit cependant pas toujours. Pour que le suivi contribue réellement à la reconnaissance, les bénévoles doivent comprendre ce qui est compté, pouvoir vérifier les informations et savoir à quoi elles servent.

L'hypothèse 1 est donc partiellement confirmée. Le suivi du temps peut rendre le travail bénévole plus visible, surtout lorsqu'il est réalisé à domicile ou en préparation d'une activité. Mais il ne devient un véritable outil de reconnaissance que lorsque les bénévoles se reconnaissent dans les informations produites et que celles-ci engendrent une prise en compte réelle de leur contribution.

L'entretien d'Anne-Françoise ne modifie pas ce bilan, mais il le renforce sur un point précis : la préparation et les tâches réalisées hors de la présence du public doivent être intégrées si l'association veut produire une représentation fidèle de l'engagement. Cette visibilité reste toutefois une première étape et ne garantit pas, à elle seule, que le bénévole se sente reconnu.

2.2 Hypothèse 2 : Des objectifs organisationnels et institutionnels

2.2.1 A l'OTSI, un outil destiné à l'administration et aux financeurs

Les dispositifs de valorisation ne répondent pas exclusivement à une finalité de reconnaissance. Ils peuvent également poursuivre des objectifs de pilotage, d'évaluation, de justification des ressources, de communication ou de légitimation auprès des financeurs et partenaires. Nolwenn explique que les fiches servent à présenter la contribution des bénévoles aux diverses administrations, notamment à la mairie de Gennevilliers. Elle distingue clairement cet objectif d'une reconnaissance directement adressée aux bénévoles : « Mais c'est vrai qu'il n'y a pas de valorisation vis-à-vis d'eux. Il y en aura vis-à-vis de l'administration, notamment de la Municipalité quand on demande une subvention. » Le dispositif a donc au moins deux destinataires possibles : les institutions qui souhaitent connaître les ressources mobilisées, et les bénévoles, qui peuvent attendre une reconnaissance de leur engagement. Or, l'entretien montre que la finalité institutionnelle apparaît plus clairement organisée que le retour vers les bénévoles.

Nolwenn souhaite aussi montrer ce que les bénévoles permettent de réaliser et ainsi soutenir les demandes de financement. Rien ne montre toutefois que le suivi des heures a déjà

permis d'obtenir une subvention ou un supplément. Elle évoque également une conversion des heures en coût salarial et compare la contribution bénévole au travail d'un ou de deux salariés. Il y a donc une volonté de traduire le bénévolat dans un langage économique compréhensible par les partenaires.

Le regard historique d'Anne-Françoise montre que la demande de mesure n'est pas récente. Dans les associations qu'elle a connues, il fallait déjà être en mesure d'indiquer un nombre de bénévoles ou un volume d'activité. À Artisans du Monde, une estimation pouvait être construite à partir des horaires d'ouverture des boutiques et du nombre d'animations réalisées. Le besoin de rendre compte existait donc, même lorsque les heures n'étaient pas relevées individuellement.

2.2.2 Tous les acteurs ne donnent pas la même importance aux chiffres

Philippe présente la valorisation comptable comme une demande administrative, mais insiste davantage sur les activités réalisées grâce aux bénévoles. Pour lui, le contenu des activités, leur réalisation et la satisfaction des adhérents sont plus importants que le nombre d'heures prises séparément.

Les entretiens montrent donc que les positions ne dépendent pas seulement du statut des individus au sein d'une association. Un responsable peut donner peu d'importance au chiffre, tandis qu'une bénévole souhaite que son temps soit comptabilisé ou qu'une autre s'intéresse surtout au nombre de participants. Chaque acteur donne une signification différente à l'outil selon ses besoins.

2.2.3 Bilan de l'hypothèse 2

Les entretiens ont permis de résoudre cette hypothèse. Nolwenn présente le suivi comme un moyen de rendre compte à ceux qui subventionnent son association et de soutenir les futures demandes de financement. L'ancien président d'AGIR associe le décompte à une demande administrative, même s'il préfère mettre en avant les activités réalisées. Le suivi peut néanmoins avoir d'autres usages : rendre visible le travail à domicile, mieux connaître les activités ou repérer une charge trop importante. Le dispositif répond donc à plusieurs objectifs et à plusieurs destinataires.

L'hypothèse 2 est bien confirmée concernant la diversité des objectifs organisationnels et institutionnels. En revanche, les entretiens ne permettent pas de mesurer l'effet réel du suivi sur les financements. Ils montrent surtout que les usages destinés aux institutions sont souvent mieux définis que la restitution faite aux bénévoles.

Ce cinquième entretien renforce donc l'hypothèse 2 : la mesure répond à une logique de connaissance et de justification de l'activité, parfois ancienne. Il ne permet cependant pas davantage d'établir qu'une mesure plus précise produit automatiquement un financement ou une meilleure reconnaissance.

2.3 Hypothèse 3 : Formaliser l'engagement sans créer de nouvelles obligations

2.3.1 L'autonomie peut se transformer en surcharge

La quantification et la formalisation du temps bénévole peuvent introduire des tensions dans la relation entre bénévoles et organisations, en rapprochant parfois l'engagement bénévole des logiques du travail salarié.

Patricia apprécie de pouvoir proposer et réaliser des projets. Cependant, elle explique que les demandes augmentent lorsqu'une personne s'investit beaucoup : « plus on donne, plus on en demande, plus on doit être disponible. » Elle ajoute : « Je me sens un peu seule. » Son autonomie est donc positive, mais elle peut aussi conduire à une charge plus importante et à un manque de relais. Cette difficulté concerne surtout l'organisation et la répartition des tâches. Elle n'est pas directement causée par la feuille d'heures.

Anne-Françoise apporte également un recul historique sur la surcharge. Elle explique que certains militants étaient épuisés avant que l'expression « burn-out militant » soit utilisée et que l'impossibilité d'en faire davantage pouvait être vécue comme une faute personnelle. Ce constat confirme que la surcharge ne naît pas nécessairement d'un outil de suivi. En revanche, un relevé attentif au temps réel peut aider à repérer plus tôt une situation d'épuisement.

Au contraire, elle pense que le suivi du temps pourrait l'aider à prendre du recul sur son engagement et à poser des limites. Le même outil peut donc devenir une contrainte s'il sert à contrôler ou une protection s'il aide à discuter de la charge. Elle envisage aussi de réduire son investissement sans quitter l'association : « Je vais continuer, c'est certain, mais peut-être pas dans les mêmes conditions ni dans les mêmes proportions. » Cette phrase rappelle qu'un bénévole peut rester engagé tout en souhaitant diminuer le temps consacré à sa mission. Le maintien dans l'association ne signifie donc pas que la disponibilité doit rester toujours identique.

2.3.2 Compter sans comparer les bénévoles

Nolwenn explique qu'elle a présenté le suivi en précisant qu'il ne devrait pas créer de compétition : « Il n'y aura pas de palmarès du meilleur bénévole. » Cette précaution montre qu'un risque est anticipé, celui de considérer que la personne qui donne le plus d'heures serait le meilleur. Aucun classement de ce type n'a été mis en place dans les associations étudiées. Cela suggère que la consultation du récapitulatif des heures doit être anonyme pour éviter toute forme de comparaison entre bénévoles.

Nolwenn souhaite que le recueil reste simple et non obligatoire. Elle note elle-même les heures pour éviter de demander un travail administratif de plus aux bénévoles. Cette solution allège la tâche des bénévoles, mais elle peut augmenter celle du salarié. La simplicité du dispositif doit donc être examinée pour toutes les personnes qui le font fonctionner.

Anne-Françoise montre aussi qu'un outil trop détaillé peut être rejeté. Dans une petite association, l'idée de compter toutes les heures et de faire signer les volontaires avait suscité un refus. Anne-Françoise décrit les règles de l'époque comme une « usine à gaz ». Son récit ne signifie pas que toute mesure est refusée : elle défend elle-même l'intégration du temps invisible. Il montre plutôt que la simplicité du recueil conditionne son acceptation.

Philippe distingue le bénévolat du salariat. Selon lui, un responsable ne peut pas avoir les mêmes attentes ni exercer la même autorité envers un bénévole qu'envers un salarié. Organiser le bénévolat ne doit donc pas conduire à imposer les mêmes obligations que dans une relation de travail.

2.3.3 Tous les bénévoles ne disposent pas de la même capacité à se faire entendre

Patricia estime qu'elle parvient à défendre ses propositions, mais pense toutefois que les personnes plus discrètes peuvent rencontrer davantage de difficultés. Leur visibilité peut dépendre de leur présence dans les locaux, de leur aisance relationnelle et de leur capacité à solliciter les salariés. S'il s'agit là de son point de vue et non de la parole directe des personnes concernées, son témoignage attire l'attention sur un possible manque d'équité.

Philippe reconnaît volontiers que sa fonction lui donne une place particulière. Il évoque également le risque qu'une forte ancienneté donne à certains bénévoles le sentiment d'être prioritaires dans les décisions.

L'association doit donc éviter deux écueils :

- oublier les bénévoles les moins visibles ;
- donner trop de place aux personnes les plus présentes.

Le relevé du nombre d'heures ne peut à lui seul résoudre cette question. Des moyens d'expression accessibles et des règles de participation claires sont nécessaires.

À Artisans du Monde, les bénévoles présents en boutique pendant la journée participaient moins aux conseils d'administration organisés le soir. Une tension pouvait alors se résumer ainsi : « c'est le CA qui décide et c'est nous qui travaillons ». Cette difficulté n'est pas causée par une feuille d'heures, mais elle montre que la visibilité d'une contribution ne garantit pas l'accès aux espaces de décision.

2.3.4 Bilan de la troisième hypothèse

Les entretiens montrent que le risque présenté existe, mais ne prouvent pas que le suivi des heures ait déjà créé un conflit. Retenons que Nolwenn refuse l'idée d'un classement entre bénévoles et que Philippe rappelle que le bénévolat ne doit pas être organisé comme le salariat. Les principales tensions exprimées concernent la surcharge, le manque de relais, l'isolement et le respect de la disponibilité. Ces difficultés ne sont pas directement causées par la feuille d'heures et un suivi pourrait même aider une personne à mesurer son investissement réel et à demander du soutien le cas échéant.

L'hypothèse 3 est donc partiellement confirmée, sous la forme d'un risque. Le problème ne vient pas du chiffrage lui-même, mais de son utilisation. Compter les heures pour comparer, contrôler ou demander toujours plus peut réduire la liberté du bénévole. Les compter pour mieux répartir les tâches ou prévenir la surcharge peut au contraire protéger l'engagement.

L'entretien d'Anne-Françoise rend ce risque plus concret : la formalisation peut être refusée lorsqu'elle devient trop lourde, tandis que l'absence de dialogue sur la charge peut laisser l'épuisement s'installer. L'hypothèse reste partiellement confirmée, car le témoignage ne montre pas que le suivi des heures produit nécessairement ces tensions ; tout dépend de sa conception et de son usage.

2.4Hypothèse 4 : L'importance de la reconnaissance relationnelle

2.4.1 Des motivations variées

Les entretiens montrent que les bénévoles s'engagent pour plusieurs raisons. Nicole aime préparer des voyages et avait déjà réalisé cette activité dans une autre association : rejoindre AGIR était l'occasion de continuer. Son expérience professionnelle en comptabilité l'a également conduite vers la fonction de trésorière. Patricia anime des ateliers qui correspondent à un projet identifié lors d'un bilan de compétences et retrouve ainsi le plaisir de transmettre. L'engagement peut donc associer plaisir personnel, utilisation de compétences et utilité pour les

autres. Les bénévoles ne demandent pas forcément une récompense ou une validation officielle. Ils souhaitent souvent pouvoir exercer une activité qui a du sens pour eux.

Philippe résume les conditions de son engagement de la façon suivante : « Je pense que c'est plaisir, moyen et intérêt ». Il associe ainsi le plaisir, l'intérêt de la mission et les moyens disponibles : car un remerciement ne suffit pas si la personne ne dispose pas des conditions optimales à la réalisation de son activité.

Patricia explique que la reconnaissance n'est pas sa motivation principale. Elle apprécie néanmoins que ses propositions soient écoutées et de pouvoir participer aux discussions du conseil d'administration. Cela montre que la reconnaissance ne se limite pas seulement à des félicitations : elle passe aussi par la possibilité de proposer, de participer et d'être entendu.

Nicole exprime quant à elle un manque, et ce de manière plus directe. Elle souhaite être associée aux décisions, avoir accès aux informations et bénéficier d'un suivi pendant la présentation des séjours. Son attente porte donc surtout sur les conditions dans lesquelles elle réalise sa mission. Cette remarque montre que l'accès à l'information est une forme concrète de reconnaissance. Donner un titre, une fonction à une personne n'a de sens que si elle dispose aussi d'informations et des moyens nécessaires pour agir.

2.4.2 Être soutenu pendant toute la mission

Nicole explique qu'elle est sollicitée au début de la préparation des séjours, puis qu'elle se retrouve davantage seule pendant la suite du travail : « Il n'y a pas de continuité dans la reconnaissance, pas de fil conducteur jusqu'à la réalisation de tous les séjours. » Elle attend donc un lien régulier, de savoir où en est le projet, de pouvoir parler des difficultés et demander de l'aide. Pour elle, la reconnaissance doit accompagner l'action et ne pas se limiter à un remerciement ponctuel.

Nolwenn insiste sur la nécessité de considérer les personnes au-delà du service rendu : « On tient compte des personnes, ils ne sont pas juste là pour nous aider. » Les repas, les apéritifs et les attentions de l'équipe sont appréciés. Cependant, ces moments conviviaux ne remplacent pas le soutien nécessaire pendant une mission ou face à une difficulté.

L'expérience plus récente d'Anne-Françoise à Utopia 56 illustre l'importance d'un soutien disponible après l'action. À la suite d'une difficulté rencontrée pendant un accompagnement, plusieurs personnes l'ont contactée pour lui proposer d'en parler. Elle souligne que cette attention aurait été particulièrement utile à une personne plus jeune ou moins expérimentée. La reconnaissance prend ici la forme d'une présence et d'une possibilité de parole, et non d'une récompense.

Son récit montre aussi que la convivialité peut avoir une fonction organisationnelle. Après certains conseils d'administration d'Artisans du Monde, les participants poursuivaient les échanges autour d'un repas. Ce « deuxième CA » permettait de revenir sur les désaccords et, selon elle, de « dédramatiser beaucoup de choses ». Le moment convivial constituait donc aussi un espace informel de régulation et de reconnaissance mutuelle.

2.4.3 La valorisation des compétences ne répond pas aux mêmes besoins pour tous

Le Passeport Bénévole peut aider une personne à identifier les compétences acquises au cours de ses missions et à conserver une trace de son parcours. Dans les associations étudiées, ses effets n'ont cependant pas pu être observés, car cet outil reste peu connu des personnes interrogées. Son utilisation peut répondre à différents objectifs : préparer une évolution professionnelle ou une VAE, enrichir un CV, mais aussi simplement garder une trace de son engagement.

Les entretiens montrent surtout que les attentes sont différentes. Une personne peut souhaiter faire reconnaître ses compétences sans rechercher un emploi. Une autre peut vouloir utiliser ses savoir-faire au sein de l'association sans avoir besoin d'un document officiel. L'outil doit donc être proposé selon le projet de chaque bénévole et rester facultatif.

Anne-Françoise n'est d'ailleurs pas certaine que tous les bénévoles recherchent une reconnaissance formelle de leurs compétences. Elle cite toutefois le cas d'une jeune femme ayant acquis une expérience bénévole et l'ayant ensuite valorisée dans son CV. Ce contraste confirme que l'intérêt d'un passeport, d'une attestation ou d'une VAE dépend du parcours et du projet de la personne.

Le badge LinkedIn a également été évoqué, mais celui-ci n'est plus d'actualité. Les badges de compétences LinkedIn permettaient aux utilisateurs de valoriser certaines connaissances, notamment dans les domaines de la technologie, du numérique, du commerce ou du design. Pour obtenir un badge, la personne devait répondre à une évaluation d'environ quinze questions à choix multiples. Les utilisateurs figurant parmi les 30 % ayant obtenu les meilleurs résultats pouvaient afficher le badge sur leur profil. Ce dispositif apportait ainsi une preuve visible de la maîtrise d'une compétence, notamment auprès des recruteurs. Toutefois, il évaluait principalement des connaissances techniques et ne permettait pas réellement de rendre compte de la manière dont ces compétences avaient été acquises ou mobilisées dans une expérience bénévole. LinkedIn a supprimé ces évaluations, puis les badges associés en 2024, en privilégiant désormais la présentation de compétences rattachées à des expériences, des formations ou des projets concrets.

2.4.5 Bilan de l'hypothèse 4

L'hypothèse 4 se révèle fortement soutenue par les entretiens. Les bénévoles cherchent de l'information, un soutien régulier, une réelle participation, de l'écoute et demandent davantage de coopération. Ils cherchent avant tout du plaisir, de l'intérêt dans leurs missions et des moyens. Ce faisant, ils accordent souvent davantage d'importance à des formes de reconnaissance relationnelles et symboliques (confiance, participation, relations sociales) qu'à la seule valorisation de leur temps d'engagement.

Les associations soucieuses de valoriser le travail de leurs bénévoles ont donc plutôt intérêt à mettre l'accent sur la considération des personnes et à prendre du temps pour chacun. La reconnaissance est donc relationnelle, mais aussi concrète. Elle passe par l'écoute, l'information, les moyens, le soutien et la possibilité de participer aux décisions. La confiance ne suffit pas si la personne ne peut pas exercer correctement sa mission. Les entretiens ne permettent pas de classer statistiquement les différentes formes de reconnaissance, mais l'hypothèse est fortement confirmée sur le plan qualitatif. Les relations et les conditions d'actions semblent plus importantes pour le sentiment d'être reconnu que le seul nombre d'heures.

Toutefois, le suivi du temps peut soutenir cette reconnaissance s'il permet d'ouvrir une discussion sur la contribution, la charge ou les besoins du bénévole.

Le cinquième entretien renforce ainsi l'hypothèse 4. Il relie la reconnaissance à un accueil structuré, à la possibilité de parler après une difficulté, à des temps conviviaux et à une prise en compte des attentes individuelles. Ces formes relationnelles apparaissent plus directement vécues que la seule inscription d'un nombre d'heures dans un bilan.

CHAPITRE 3 : CE QUE LA LECTURE DES DISPOSITIFS APPORTE A LA PROBLEMATIQUE

3.1 Rendre visible ne suffit pas pour reconnaître

Là où la première partie du mémoire a permis de distinguer la valorisation de la contribution et de la reconnaissance d'une personne, les résultats des entretiens confirment l'importance de cette distinction. Axel Honneth (philosophe et sociologue allemand (2000) présente la reconnaissance comme une relation dans laquelle une personne et sa place sont considérées. Or, apparaître dans un total d'heures ne signifie pas que le travail réalisé est compris ou que les besoins de la personne sont entendus. Nicole souhaite noter ses heures, car

une partie de son travail reste invisible. Mais elle demande également un accès aux informations, un suivi pendant la préparation des séjours et une participation aux décisions. Quand bien même ses heures étaient mieux comptées, rien ne dit que ces autres points seraient également pris en compte. Deux situations doivent donc être distinguées : l'association peut ne pas connaître une partie de l'activité ; elle peut aussi connaître cette activité sans apporter la réponse attendue. Le suivi du temps peut agir sur la première situation, mais ne règle pas la seconde.

Les travaux de Christophe Dejours (psychiatre, psychanalyste) (2009), abordés dans la première partie, rappellent aussi que la reconnaissance ne porte pas uniquement sur une durée. Elle concerne le travail réellement accompli, les difficultés rencontrées et les efforts mobilisés. Dans les entretiens, cela apparait dans la préparation des séjours, l'animation des ateliers, la négociation de projets et l'attention portée aux participants. Il ne s'agit pas d'assimiler le bénévolat au travail salarié. Cette approche permet simplement de comprendre qu'un nombre d'heures ne décrit jamais toute l'activité. Le temps et une description qualitative des missions peuvent à ce titre s'avérer complémentaires.

3.2 Comprendre les dispositifs

L'approche de P.Gilbert et N.Raulet-Croset permet d'étudier un dispositif au-delà de son support matériel. Une feuille d'heure n'agit pas seule. Son fonctionnement dépend de l'objectif recherché, des mots employés, des personnes qui la remplissent, des lieux où le travail est réalisé et des échanges organisés autour des données.

La grille utilisée dans le présent mémoire repose sur 5 dimensions :

- les idées qui justifient l'outil ;
- le langage utilisé ;
- la manière dont il organise l'action ;
- son lien avec les espaces de travail ;
- les différents éléments qui se combinent autour de lui.

3.2.1 Les idées qui orientent la valorisation

Cette première dimension s'intéresse aux conceptions du bénévolat et aux raisons invoquées pour justifier le suivi. Il ne s'agit pas de chercher une intention cachée, mais de comprendre ce que les acteurs considèrent comme utile et légitime.

À l'OTSI, Nolwenn souhaite montrer à la Municipalité ce que les bénévoles apportent à l'association. Elle insiste aussi sur la nécessité de considérer les personnes : « On tient compte des personnes, ils ne sont pas là juste pour nous aider. » Deux objectifs coexistent donc : à la fois rendre compte aux institutions et reconnaître les bénévoles. Ces desseins ne sont pas forcément

contradictoires, mais ils ne produisent pas les mêmes effets. Une donnée transmise à la Municipalité peut ainsi soutenir une demande de subvention sans améliorer directement l'expérience des bénévoles. À AGIR, les attentes sont plus diverses : aucune opposition entre les responsables favorables aux chiffres et les bénévoles qui les refuseraient n'a été constatée.

3.2.2 Les mots utilisés ne désignent pas la même chose pour tous

Intéressons-nous maintenant au langage de gestion. Dans les entretiens, les termes « heures », « participants », « travail », « moyens » et « reconnaissance » ne renvoient pas à la même réalité. Les discussions ont révélé que les bénévoles sont intéressés par le nombre de participants aux activités, alors que les dirigeants de l'association souhaitent aussi compter leurs temps. Le nombre de participants renseigne sur la fréquentation et le nombre d'heures sur le temps mobilisé à l'activité : ni l'un ni l'autre ne renseigne sur la qualité de l'activité. Les responsables cherchent quant à eux à traduire le bénévolat en coût salarial ou en équivalent de travail. Ce langage économique peut être utile pour expliquer aux partenaires ce que représente en réalité la contribution bénévole.

Le mot « reconnaissance » peut à ce titre prêter à confusion. Certains bénévoles ne cherchent pas la reconnaissance, mais apprécient d'être écoutés. Ils ne demandent peut-être pas de félicitations publiques, mais attendent d'être considérés et associés aux décisions.
Le dispositif doit donc utiliser des termes simples et partagés. Les individus concernés doivent comprendre ce qui est précisément mesuré et dans quel objectif.

3.2.3 L'outil répartit des tâches entre plusieurs personnes

Une feuille d'heures ne se remplit pas et ne s'utilise pas seule. Elle demande aux bénévoles de déclarer leurs activités, puis à un responsable de vérifier, centraliser et analyser les informations recueillies. Le dispositif crée donc de nouvelles tâches et répartit les responsabilités entre plusieurs personnes.
Cette organisation influence directement l'usage de l'outil. Lorsque chaque bénévole remplit lui-même la feuille, il participe à la description de son activité, mais peut rencontrer des difficultés pour identifier tout ce qu'il réalise. Lorsque le suivi est confié à un seul responsable, les informations peuvent être plus homogènes, mais leur interprétation dépend davantage de cette personne. L'outil ne sert donc pas uniquement à compter des heures : il détermine également qui produit l'information, qui la contrôle et qui décide de son utilisation. Ces responsabilités doivent être clairement définies afin que le suivi reste compréhensible et partagé.

3.2.4 Le lieu de l'activité influence sa visibilité

Vient ensuite la dimension spatiale. Nous avons vu, et cela va de soi, que le travail effectué à domicile est moins visible ; et s'il n'entraîne pas toujours un manque de reconnaissance, il augmente nécessairement le risque de voir le travail bénévole oublié. Les locaux sont aussi des espaces de rencontres et de prise de parole. Une restitution uniquement organisée en réunion pourrait donc maintenir certaines inégalités de visibilité pour les bénévoles qui sont moins présents ou qui sont moins à l'aise pour se faire entendre.

3.2.5 Un dispositif est un ensemble d'éléments qui doivent fonctionner ensemble

La dernière dimension permet de réunir les éléments précédents. Le suivi dépend à la fois d'un objectif, d'un vocabulaire, d'un support, d'une répartition des tâches et de moments de discussion. La fiche est donc associée à l'intervention d'un professionnel, à une explication collective et à un objectif de justification. La fréquence des échanges est également importante. Une présentation annuelle ne répond pas aux mêmes besoins qu'un soutien durant le temps d'une mission.

Un dispositif plus complet pourrait relier plusieurs moments :
-> recueillir l'activité ->parler des difficultés -> restituer les résultats -> décider des ajustements.

Association	**Fonctionnement décrit**	**Ce que cela montre pour la reconnaissance**
OTSI	Fiches proposées avec le comptable, présentation en assemblée générale et justification auprès de la Municipalité	L'objectif institutionnel est clair, mais l'avis direct des bénévoles n'a pas été recueilli
AGIR	Suivi administratif, mais priorité donnée aux activités et aux moyens	Reconnaître suppose aussi de s'intéresser au contenu de l'activité et aux moyens d'agir
AGIR	Travail à domicile, faible visibilité et doute sur la prise en compte des heures	Le suivi doit être relié à l'information, à la participation et au soutien

Association	Fonctionnement décrit	Ce que cela montre pour la reconnaissance
AGIR	Feuille utilisée surtout pour les participants et intérêt du suivi pour réguler son temps	L'outil peut être réinterprété et éventuellement aider à prévenir la surcharge

Principales configurations observées dans les entretiens

3.3 Une reconnaissance à la fois relationnelle, matérielle et organisationnelle

Les entretiens font apparaître des attentes différentes en matière de reconnaissance. Certains bénévoles accordent surtout de l'importance aux remerciements, à l'écoute et aux moments de convivialité. D'autres attendent des moyens concrets pour réaliser leurs missions, comme l'accès aux informations, au matériel ou aux documents nécessaires. Enfin, certains souhaitent être davantage associés aux décisions et mieux informés sur le fonctionnement de l'association. La reconnaissance ne repose donc pas sur une pratique unique, elle peut être relationnelle, matérielle ou organisationnelle.
Une seule pratique ne peut à elle seule répondre à l'ensemble de ces besoins. Un repas convivial peut renforcer le sentiment d'appartenance, mais ne donne pas accès aux informations comptables. Une attestation peut garder une trace des compétences, mais ne réduit pas une surcharge de travail. Une présentation publique peut valoriser une personne, mais aussi oublier les autres participants à une action collective. La reconnaissance relationnelle ne se limite pas à des échanges chaleureux. Elle devient concrète lorsque le bénévole obtient les informations, les moyens, les relais et la possibilité de participer aux décisions.
La reconnaissance peut donc être qualifiée d'organisationnelle. L'association reconnaît aussi l'engagement lorsqu'elle rend la mission possible et soutient la personne dans son action.

Anne-Françoise invite également à croiser les profils de bénévoles et les formes d'organisation. Elle distingue notamment des engagements militants, des bénévoles centrés sur la vente, des interventions ponctuelles et des apports d'expertise. Une organisation très hiérarchisée, une fédération de groupes locaux et une structure laissant une grande souplesse ne produisent pas les mêmes attentes. Le corpus ne permet pas de construire une typologie générale, mais il montre que l'adaptation du dispositif au contexte constitue une limite importante à toute généralisation.

3.4 Autonomie, formalisation et maintien de l'engagement

La théorie de l'autodétermination déjà présentée dans la première partie, distingue trois besoins psychologiques : l'autonomie, le sentiment de compétence et l'appartenance sociale. Elle constitue une grille utile pour analyser les entretiens, sans toutefois permettre de déterminer précisément les motivations de chaque personne interrogée. L'écoute des propositions peut soutenir l'autonomie, l'utilisation des savoir-faire renforcer le sentiment de compétence et la coopération développer l'appartenance au collectif.

L'autonomie ne doit cependant pas devenir de la solitude. Pouvoir prendre des initiatives est positif, mais ne signifie pas devoir tout porter seul. Le suivi du temps pourrait aider à rendre la charge visible et à demander un relais si nécessaire. Les effets de la formalisation dépendent donc de son usage. Une mesure imposée pour comparer les bénévoles peut créer une contrainte. Un relevé choisi pour discuter d'une surcharge peut au contraire protéger l'engagement.

3.5 Les limites de la comparaison

L'enquête permet surtout de repérer les écarts entre les objectifs annoncés et les usages réels, entre la confiance et l'accès aux informations ou encore entre l'autonomie et le besoin de soutien.

Les terrains ne peuvent pas être comparés comme s'ils se situaient au même niveau. AGIR constitue le terrain principal et permet de confronter les points de vue de plusieurs bénévoles. L'OTSI renseigne surtout la mise en place récente d'un suivi et ses finalités institutionnelles. L'entretien avec Anne-Françoise apporte, quant à lui, une perspective historique et transversale fondée sur plusieurs organisations. Les différences observées ne peuvent donc pas être attribuées au seul outil : elles tiennent aussi à l'époque, à la taille, au projet et au mode d'organisation de chaque association.

Anne-Françoise invite également à croiser les profils de bénévoles et les formes d'organisation. Elle distingue notamment des engagements militants, des bénévoles centrés sur la vente, des interventions ponctuelles et des apports d'expertise. Une organisation très hiérarchisée, une fédération de groupes locaux et une structure laissant une grande souplesse ne produisent pas les mêmes attentes. Le corpus ne permet pas de construire une typologie générale, mais il montre que l'adaptation du dispositif au contexte constitue une limite importante à toute généralisation.

3.6 Du chiffre à la reconnaissance : plusieurs étapes nécessaires

L'analyse des 4 hypothèses fait apparaître plusieurs étapes. L'activité doit d'abord être identifiée, avant d'être décrite à travers une catégorie : heures, missions, présence, compétence ou résultat. L'information doit être transmise à un destinataire, puis restituée aux bénévoles sous une forme compréhensible. Elle doit enfin pouvoir être discutée et, si nécessaire, conduire à une action (apporter un soutien, donner un moyen supplémentaire, trouver un relais, associer la personne à une décision, corriger une information…). Car la valorisation ne devient pas une reconnaissance au simple moment où un chiffre est inscrit dans un tableau. Elle peut devenir une reconnaissance lorsque l'association et le bénévole comprennent de la même manière la contribution représentée et peuvent en tirer des conséquences concrètes.

Les quatre hypothèses correspondent à différentes étapes de ce processus :

- la première concerne la mise en visibilité de la contribution
- la deuxième montre que l'information répond à plusieurs objectifs et circule vers plusieurs destinataires ;
- la troisième attire l'attention sur les risques de contrôle, de comparaison ou d'obligation ;
- la quatrième, enfin, rappelle que la reconnaissance prend tout son sens lorsqu'elle s'accompagne d'écoute, de participation et de soutien.

L'approche de P.Gilbert et N.Raulet-Croset permet de comprendre pourquoi le processus de valorisation du travail bénévole peut s'interrompre : le suivi peut être principalement orienté vers les financeurs ; les catégories peuvent être mal comprises ; les responsabilités de saisie peuvent être floues ; le travail à domicile peut rester invisible ; enfin, les données peuvent ne jamais être restituées aux bénévoles. A l'inverse, plusieurs conditions favorisent un usage reconnaissant comme des objectifs clairs, des catégories comprises, un recueil simple, une restitution accessible et un espace de discussion. L'effet de la feuille dépend donc des règles, des relations et des usages qui l'accompagnent.



Synthèse des résultats relatifs aux quatre hypothèses de recherche

La valorisation du temps bénévole peut être un outil de reconnaissance et est même particulièrement utile pour rendre visible les activités réalisées à domicile, les tâches de préparation et les contributions peu connues. Elle peut aussi aider l'association à montrer son utilité collective et à discuter de la charge de travail. Elle reste cependant limitée lorsque les données servent seulement aux dossiers administratifs, lorsque les bénévoles ne savent pas ce qui est compté ou lorsque le chiffre remplace le dialogue sur l'activité réelle. Elle peut aussi créer des tensions si elle sert à comparer les personnes ou à considérer leur disponibilité comme acquise. Le résultat principal n'est donc pas qu'il faudrait choisir entre le chiffre et la relation. Les deux peuvent se compléter. Le suivi soutient la reconnaissance lorsqu'il est expliqué, restitué aux bénévoles et utilisé pour améliorer leurs conditions d'action. Sans ce retour, il reste surtout un outil de gestion ou de justification.

CHAPITRE 4 : IMPLICATIONS MANAGÉRIALES ISSUES DE L'ANALYSE

Les propositions suivantes sont issues des recherches et des entretiens et visent à rendre le suivi du bénévolat plus simple et plus aisément compréhensible.

4.1 Expliquer clairement l'objectif du suivi

Il s'agit d'abord d'expliquer la raison pour laquelle les heures sont suivies : répondre aux demandes des financeurs, mieux connaitre les activités, reconnaitre plus justement le travail fourni par les bénévoles, prévenir une surcharge… Plusieurs objectifs peuvent être poursuivis en même temps, mais ils doivent être clairement présentés. Cette clarification doit permettre de répondre aux doutes éventuels. Avant de modifier les rubriques, il est donc nécessaire de s'accorder sur l'utilité du dispositif.

Le suivi doit aussi préciser les activités concernées : intervention, préparation, réunions, coordination, gouvernance, démarches, travail à domicile… L'objectif n'est pas de parvenir à une vue d'ensemble précise mais de ne pas oublier les activités moins visibles. Les bénévoles peuvent donner une estimation raisonnable du temps imparti à chaque tâche et ajouter une explication lorsqu'une activité ne peut pas être catégorisée. Les règles doivent aussi permettre d'éviter les doubles comptes.
Pour le travail invisible, l'entretien d'Anne-Françoise suggère des repères simples : durée de l'activité, temps habituel de préparation et temps éventuel de compte rendu. Ces repères devraient être discutés avec les bénévoles et rester ajustables. Ils permettraient de limiter les oublis sans transformer le suivi en pointage permanent.

Un test avec plusieurs profils permettrait de vérifier que la feuille est comprise par les différents bénévoles. Cela permettrait aussi de repérer les mots incompris et les oublis.

L'association doit enfin restituer les résultats. Les bénévoles peuvent alors vérifier que leur contribution est correctement représentée, signaler une erreur et comprendre l'utilisation des données.

4.2 Prévoir un soutien régulier et prévenir la surcharge

Des échanges simples pendant les missions permettent de parler de l'avancement, des difficultés et des besoins de soutien. Ces échanges ne doivent pas devenir une évaluation de performance et leur format peut varier selon les individus et les besoins : échange informel, point

collectif, rendez-vous individuel… L'essentiel et que chacun sache à qui s'adresser et puisse parler d'une difficulté avant qu'elle ne devienne trop importante.
Cette proposition est confortée par le nouvel entretien. Anne-Françoise insiste sur l'intérêt de temps réguliers, parfois informels, pour demander comment la mission est vécue. Le mot « entretien » pouvant être associé à une évaluation, la forme choisie doit rester souple et clairement présentée comme un espace d'écoute.

La disponibilité passée ne doit pas être considérée comme une disponibilité permanente. Lorsqu'une personne réalise de plus en plus de missions, l'association peut lui demander ce qu'elle souhaite réellement poursuivre et chercher un relais. Dire non ou réduire son engagement doit rester possible sans dégrader la relation.

Les besoins matériels doivent aussi être pris en compte : accès à une salle, aux documents, au matériel… L'association doit examiner ce qui est possible et donner une réponse claire, même lorsqu'elle ne peut pas satisfaire immédiatement la demande.

4.3 Proposer plusieurs formes de reconnaissance

Les moments conviviaux restent primordiaux, mais peuvent être complétés par des retours sur les activités, l'écoute des propositions et la participation aux décisions. Les attentes étant différentes, une seule forme de reconnaissance ne peut pas convenir à tous.

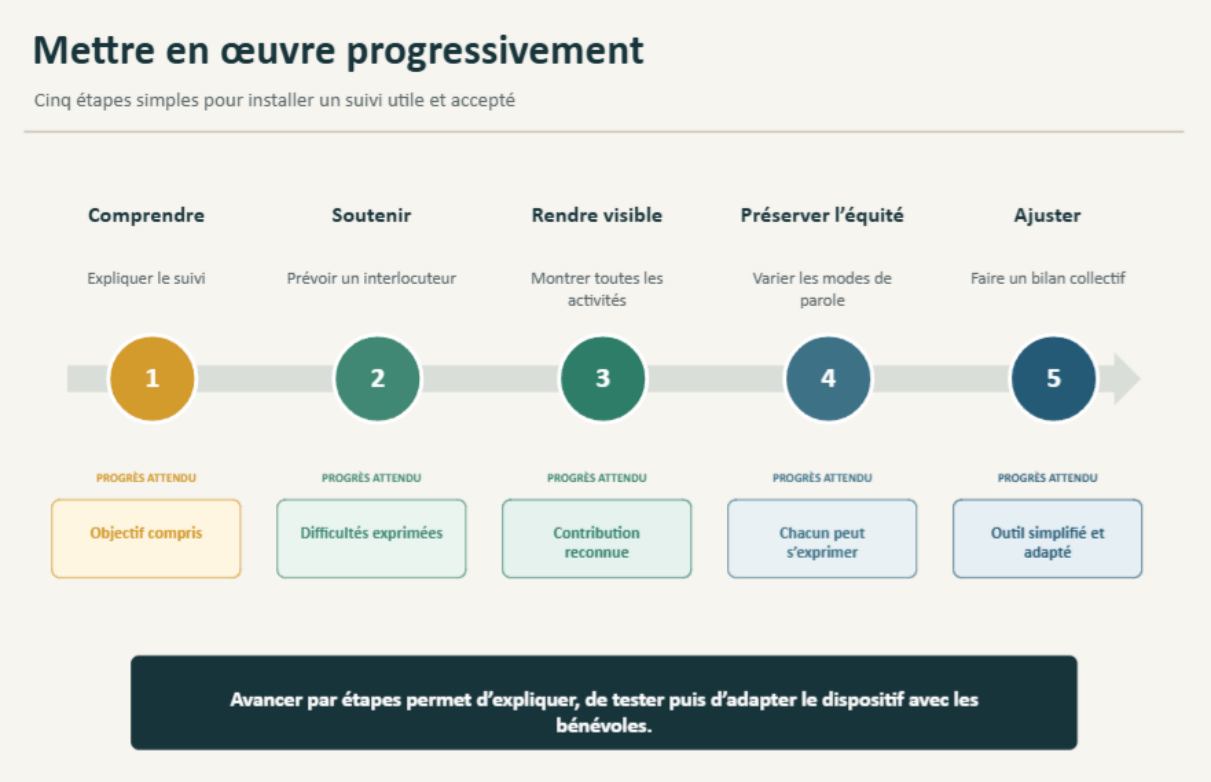
La visibilité publique doit ainsi rester choisie. Un trombinoscope ou un bilan d'activité peut présenter les missions peu connues, mais avec l'accord des bénévoles. Il doit aussi respecter le caractère collectif des actions et ne pas attribuer à une seule personne un travail réalisé à plusieurs. Un moyen simple de formuler une demande peut être proposée aux personnes moins présentes ou moins à l'aise à l'oral. Cette demande doit recevoir une réponse, même lorsque la solution ne peut pas être immédiate.

La participation aux instances suppose également un accès aux informations nécessaires. Les rôles distincts de la direction, de la présidence et des différentes instances doivent être compréhensibles. Donner une fonction à un bénévole implique de lui permettre de l'exercer réellement.

Des dispositifs comme le Passeport Bénévole ou une attestation peuvent enfin être proposés aux bénévoles qui souhaiteraient conserver une trace de leurs missions et de leurs compétences. Ces outils doivent rester facultatifs et correspondre à un projet personnel. Il faut également rappeler à celui qui les reçoit qu'ils ne garantissent nullement l'accès à un emploi, une certification ou de nouveaux droits.

4.4 Tester progressivement les changements

Il est préférable de commencer par une expérimentation, qui permette de tester les catégories, les responsabilités, la charge de saisie et les moments de restitution avant d'éventuellement généraliser le dispositif tel quel ou de l'adapter si nécessaire.



L'évaluation ne doit pas se limiter au taux de remplissage des fiches, mais doit aussi vérifier si les bénévoles comprennent l'objectif du suivi, s'ils peuvent corriger les données, obtenir du soutien et s'ils demeurent libres d'adapter leur disponibilité.

Le bilan annuel pourrait également être préparé avec les parties prenantes. Anne-Françoise souligne qu'un rapport ne devrait pas être produit uniquement à partir de données consolidées, sans interroger les personnes qui ont réalisé l'activité. Une courte restitution collective permettrait de vérifier les chiffres, mais aussi d'identifier ce qu'ils ne montrent pas.

La charge de travail doit d'ailleurs être examinée pour chaque cas : si un salarié remplit toutes les fiches, les bénévoles sont moins sollicités, mais ledit salarié peut être surchargé. Si chacun déclare ses heures, il faut prévoir une explication et un travail de consolidation.

CONCLUSION DE LA PARTIE II

L'analyse menée sur le terrain met en évidence un décalage entre ce que l'association souhaite produire avec un dispositif de suivi et la manière dont celui-ci est vécu par les

bénévoles. Un même outil peut être considéré comme utile, peu compréhensible ou contraignant selon la façon dont il est présenté et utilisé. La feuille d'heures ne possède donc pas, à elle seule, une fonction de reconnaissance.

Le principal enseignement de cette partie est que la visibilité constitue seulement une première étape. Pour devenir une forme de reconnaissance, l'information recueillie doit être fidèle à l'activité réalisée, comprise par les bénévoles et suivie d'effets concrets. Elle doit notamment permettre de mieux répartir les missions, de repérer les difficultés ou encore de donner aux bénévoles davantage de possibilités d'expression et d'action. Les travaux de P.Gilbert et N.Raulet-Croset montrent qu'un dispositif ne peut pas être étudié uniquement à partir de sa forme matérielle. Son sens se construit également à travers les objectifs qui lui sont attribués, les pratiques qui l'accompagnent et les relations entre les individus concernés. La reconnaissance ne résulte donc pas directement du comptage des heures, mais de la manière dont les données sont discutées et intégrées au fonctionnement de l'association.

Ces résultats invitent finalement à considérer la valorisation du temps bénévole comme un processus collectif plutôt que comme une simple opération de mesure. Son intérêt dépend moins de la précision du chiffre que de sa capacité à ouvrir un dialogue sur les contributions, les besoins et les conditions d'engagement. À l'inverse, lorsque l'outil est éloigné de l'expérience des bénévoles ou principalement orienté vers des obligations institutionnelles, il risque de perdre son intérêt principal, à savoir mettre en valeur le travail bénévole.

L'entretien d'Anne-Françoise confirme cette ambivalence. Il défend l'intégration du temps de préparation et des tâches invisibles, tout en refusant qu'un relevé devienne une « usine à gaz ». Il montre surtout que la reconnaissance se construit aussi dans l'accueil, le soutien après une difficulté, les échanges informels et l'accès aux espaces de discussion. La mesure apparaît donc utile lorsqu'elle reste simple et qu'elle nourrit le dialogue, plutôt que lorsqu'elle cherche à décrire seule toute la valeur de l'engagement.

Cette enquête étant qualitative et menée auprès d'un nombre limité de personnes, ses résultats ne peuvent évidemment pas être généralisés à l'ensemble du secteur associatif. Ils permettent néanmoins d'identifier les conditions nécessaires pour que la valorisation du temps soutienne réellement la reconnaissance de l'engagement bénévole, sans réduire celui-ci à une quantité d'heures données à une association ni à une exigence de performance.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce mémoire, la question de la valorisation du temps bénévole apparaît moins comme un problème de mesure que comme une question de relation entre les bénévoles et les organisations associatives. Compter les heures, décrire les missions ou traduire une contribution en valeur financière permet de donner une existence formelle à une activité qui reste souvent discrète. Toutefois, cette visibilité ne constitue pas encore, à elle seule, une reconnaissance. Elle crée seulement la possibilité de reconnaître.

La réponse à la problématique de ce mémoire est donc nuancée, mais claire : la valorisation du temps bénévole peut devenir un outil de reconnaissance de l'engagement associatif, à condition que les informations produites ne restent pas enfermées dans un tableau, un rapport d'activité ou un dossier destiné aux financeurs. Pour être reconnue, la contribution doit être rendue visible auprès des bénévoles eux-mêmes, correspondre à la réalité de leur activité et pouvoir être discutée. Elle doit surtout conduire l'association à porter une attention concrète aux personnes, à leurs besoins et aux conditions dans lesquelles elles réalisent leur mission.

Le principal apport de cette recherche consiste ainsi à déplacer la réflexion. La question n'est plus seulement de savoir combien d'heures les bénévoles consacrent à l'association, mais ce que l'organisation fait de cette information. Une donnée peut être enregistrée sans jamais être expliquée. Elle peut être transmise à une administration sans être restituée aux personnes concernées. Elle peut aussi permettre d'ouvrir une discussion, de repérer une surcharge, de mieux répartir les responsabilités ou de rendre visible une activité effectuée à domicile. La portée du dispositif dépend donc moins de la précision du chiffre que de la manière dont celui-ci circule et des décisions auxquelles il conduit.

On peut dès lors considérer que la capacité d'un dispositif à produire de la reconnaissance ne se mesure pas à son degré de formalisation, mais à la qualité du retour qu'il organise. Plus les bénévoles comprennent ce qui est comptabilisé, pourquoi cela l'est et comment les résultats seront utilisés, plus ils peuvent se reconnaître dans la représentation produite. À l'inverse, lorsque les catégories sont peu claires, que les données ne sont pas vérifiables ou que leur utilisation reste inconnue, le suivi demeure principalement un instrument de gestion. Il peut alors rendre visible le bénévolat pour l'organisation et ses partenaires, sans améliorer la reconnaissance vécue par les bénévoles.

Cette distinction invite également à ne pas opposer trop simplement les outils de gestion et les relations humaines. Un tableau n'est pas nécessairement froid ou contraignant, de la même

manière qu'un remerciement n'est pas toujours suffisant. Une feuille d'heures peut protéger un bénévole si elle permet de montrer qu'il assume une charge devenue trop importante. À l'inverse, une relation apparemment fondée sur la confiance peut laisser une personne seule face à ses responsabilités, sans information, sans moyens et sans relais. La reconnaissance relationnelle doit donc trouver une traduction dans l'organisation : donner accès aux informations nécessaires, répondre aux demandes, soutenir les initiatives, permettre la participation aux décisions et respecter les limites posées par chacun.

Les résultats conduisent ainsi à définir la reconnaissance non comme une récompense accordée après l'action, mais comme une manière d'accompagner l'engagement pendant toute sa durée. Reconnaître un bénévole, ce n'est pas seulement lui dire que son aide est utile. C'est aussi lui permettre de comprendre sa place, d'exercer réellement la responsabilité qui lui a été confiée et de pouvoir signaler une difficulté. C'est enfin accepter que son engagement puisse évoluer. Une personne peut souhaiter réduire sa disponibilité, changer de mission ou prendre du recul sans que cela remette en cause la valeur de ce qu'elle a déjà apporté. La reconnaissance suppose donc également de préserver la liberté qui fonde le bénévolat.

Dans cette perspective, le temps ne doit pas devenir une norme de mérite. Une personne qui donne davantage d'heures n'est pas nécessairement plus engagée, plus utile ou plus légitime qu'une autre. Le nombre d'heures ne renseigne ni sur la qualité de la relation créée, ni sur les compétences mobilisées, ni sur les difficultés rencontrées. Il ne montre pas davantage les contraintes personnelles qui limitent la disponibilité de certains bénévoles. Utilisé sans précaution, il pourrait renforcer la visibilité des personnes déjà les plus présentes et laisser à l'écart celles dont la contribution est plus ponctuelle ou moins facilement mesurable. La valorisation doit donc rester attentive à la diversité des formes d'engagement et au caractère collectif de l'action associative.

Cette recherche montre également qu'il n'existe pas un seul destinataire de la valorisation. L'association peut chercher à mieux connaître ses ressources, les financeurs peuvent vouloir apprécier l'importance du bénévolat et les bénévoles peuvent souhaiter que leur contribution soit reconnue. Ces objectifs peuvent se compléter, mais ils ne doivent pas être confondus. Une donnée utilisée pour justifier une subvention produit d'abord une reconnaissance institutionnelle de l'association. Pour qu'elle devienne également une reconnaissance des bénévoles, un retour vers eux est nécessaire. Il importe donc d'assumer clairement les différentes finalités du suivi, sans présenter automatiquement une demande administrative comme une démarche menée pour les bénévoles.

La confrontation des apports théoriques et des entretiens conduit finalement à envisager la valorisation comme un processus collectif. Celui-ci commence par l'identification de l'activité, mais il ne s'achève que lorsque l'information est comprise, discutée et susceptible de produire un changement. Le suivi des heures peut alors devenir un support de dialogue plutôt qu'un simple outil de recensement. Il ne remplace pas la reconnaissance relationnelle, mais peut lui donner des points d'appui concrets. L'enjeu n'est donc pas de choisir entre le chiffre et la relation, mais de placer le chiffre au service de la relation et du projet associatif.

Les résultats de cette enquête doivent néanmoins être considérés au regard de ses limites. Le nombre limité de personnes rencontrées et la diversité des situations étudiées ne permettent pas de généraliser les conclusions à l'ensemble du secteur associatif. Plusieurs dispositifs évoqués étaient encore peu connus ou en cours de mise en place, ce qui ne permet pas d'en observer les effets sur une longue durée. De futures recherches pourraient comparer des associations de tailles et de secteurs différents, suivre l'évolution des dispositifs dans le temps ou encore interroger plus directement les bénévoles les moins présents et les moins visibles. Cela permettrait notamment de mieux comprendre si la formalisation favorise réellement la continuité de l'engagement ou si ses effets varient selon les parcours, les générations et les formes de bénévolat.

Au-delà de ces prolongements, la valorisation du temps bénévole ouvre un débat plus large sur la place accordée au bénévolat dans notre société. En faisant apparaître des milliers d'heures de travail et leur équivalent économique, les associations démontrent l'importance de leur contribution. Mais cette mise en visibilité révèle également leur dépendance à l'égard d'un travail non rémunéré. Dès lors, une nouvelle question se pose : la valorisation du bénévolat permet-elle de mieux faire reconnaître et soutenir les associations, ou risque-t-elle de normaliser le recours à des bénévoles pour accomplir des missions qui nécessiteraient des emplois, des financements ou une intervention publique plus importante ?

Le débat ne concerne donc plus seulement la manière de reconnaître les bénévoles. Il porte sur ce que la société attend d'eux et sur les limites qu'elle souhaite donner à cette attente. Reconnaître pleinement l'engagement bénévole suppose peut-être, en définitive, de ne pas chercher uniquement à obtenir davantage de temps, mais de préserver les conditions dans lesquelles ce temps peut continuer à être librement donné.

REVUE DE LITTÉRATURE

Références bibliographiques mobilisées

Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). *La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens*. Gestion, 30(2), p.79-88.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.

Durand, E. (2006). *Le bénévolat, un temps social au service de la solidarité*. RECMA – Revue internationale de l'économie sociale, n° 302, 83-90.

Honneth, A. (2000). *La Lutte pour la reconnaissance. Pour une grammaire morale des conflits sociaux*.

Vermeersch, S. (2004). *Entre individualisation et participation : l'engagement associatif bénévole*. Revue française de sociologie, 45(4), 681-710.

Gilbert.P, Raulet-Croset.N. Lire le management autrement, le jeu des dispositifs. 2021. Editions EMS. Chapitres 4 à 8.

Sources statistiques

Recherches & Solidarités (2025). *La France bénévole 2025*. Étude réalisée en partenariat avec Coalta Formation à partir d'une enquête Ifop menée auprès de 4 646 personnes âgées de 15 ans et plus.

Référence : ARCHAMBAULT, Édith et PROUTEAU, Lionel (2010), « Un travail qui ne compte pas ? La valorisation monétaire du bénévolat associatif », *Travail et Emploi*, n° 124, p. 57-67.

Référence : DUAULT, Brigitte (2013), *La valorisation comptable du bénévolat*, France Bénévolat, p.1

NOTE EXPLICATIVE RELATIVE À L'USAGE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Dans le cadre de la réalisation de ce mémoire, j'ai utilisé l'outil d'intelligence artificielle ChatGPT. Son utilisation a constitué une aide complémentaire à mon travail personnel, sans se substituer aux échanges avec ma directrice de mémoire, à mes lectures, à la réalisation des entretiens ni à mon analyse du terrain.

L'intelligence artificielle m'a tout d'abord accompagnée dans l'organisation et l'évolution du plan du mémoire. Les propositions formulées à l'aide de cet outil ont été examinées et retravaillées en tenant compte des conseils de ma directrice de mémoire, de l'avancement de mes lectures et des éléments recueillis au cours des entretiens. Elle m'a ainsi permis de mieux structurer certaines parties, de vérifier leur cohérence avec la problématique et les hypothèses de recherche, et d'améliorer l'articulation entre le cadre théorique et l'analyse empirique.

L'outil a également été utilisé ponctuellement pour reformuler ou simplifier certains passages et améliorer la clarté de l'expression.

Enfin, l'intelligence artificielle a contribué à la conception des schémas présents dans le mémoire. Ces représentations visuelles ont été réalisées à partir des notions, des données et des relations que j'avais préalablement identifiées. Elles ont principalement servi à rendre plus lisibles les idées développées.

L'intelligence artificielle a été utilisée comme un outil d'assistance à la structuration, à la reformulation et à la présentation visuelle, et non comme un substitut au travail de recherche et de réflexion.

ANNEXES

TRAME QUESTIONNAIRES

⇨ POUR LES BENEVOLES

Parcours/ contexte
-Depuis quand êtes-vous bénévole dans l'association ?
-Quel est votre rôle / vos missions principales ?
-À quelle fréquence intervenez-vous ? (Hebdomadaire, mensuelle, ponctuelle)
-Qu'est-ce qui vous a donné envie de rejoindre l'association au départ ?

Sens, motivations, attentes
-Qu'est-ce qui vous motive aujourd'hui à continuer ?
-Qu'est-ce que vous venez chercher dans ce bénévolat, au-delà de l'action elle-même ?
-Qu'est-ce qui vous donne le sentiment que "ça vaut le coup" ?

Reconnaissance (considération, estime…)
-Quand vous pensez à la reconnaissance dans l'association, qu'est-ce que ça évoque pour vous ?
-Est-ce que vous vous sentez reconnu ici ? Pourquoi ?
-Pouvez-vous me raconter un moment où vous vous êtes senti particulièrement reconnu ?
-À l'inverse, un moment où vous vous êtes senti peu ou pas reconnu ?
Est-ce qu'on vous fait sentir que "vous comptez" en tant que personne ?
Est-ce que l'effort et le temps que vous donnez sont reconnus ?
Est-ce qu'on reconnaît vos savoir-faire / votre progression ?
Pour vous, quelle forme de reconnaissance est la plus importante ? Pourquoi ?

Valorisation du temps bénévole
-Est-ce que votre temps bénévole est "valorisé" par l'association ? Comment ?
-Quelles formes de valorisation avez-vous déjà vécues ou observées ?
-Est-ce que vous trouvez que votre temps est bien respecté ?
-Est-ce que vous avez déjà eu l'impression que votre temps était "pris pour acquis" ?
-Si vous pouviez améliorer une seule chose pour mieux valoriser le temps des bénévoles, ce serait quoi ?

Effets sur l'engagement et la fidélisation
-Qu'est-ce qui vous donne envie de rester dans cette association sur la durée ?
-Qu'est-ce qui pourrait vous faire réduire votre engagement ou arrêter ?
-Est-ce que la reconnaissance (ou son absence) a déjà joué un rôle dans votre envie de rester / partir ?
-Sur une échelle de 1 à 10, à quel point vous vous sentez engagé aujourd'hui ? Pourquoi pas plus / pourquoi autant ?
-Vous projetez-vous encore ici dans 6 mois / 1 an ? Qu'est-ce qui influencera cette décision ? (Long terme)
Management
-Comment décririez-vous la relation avec les salariés / le CA ?
- Est-ce que vous recevez des retours sur vos actions ?
-Avez-vous accès aux informations utiles pour bien faire votre mission ?
-Vous sentez-vous écouté quand vous proposez des idées ou signalez des difficultés ?
-Comment se passent l'intégration et l'accompagnement des nouveaux bénévoles ?

Axe amélioration

-Pour vous, qu'est-ce qu'une association "reconnaissante" ?

-Si vous deviez donner 3 conseils à l'association pour fidéliser ses bénévoles, lesquels ?

⇨ POUR LES RESPONSABLES D'ASSOCIATIONS

1.Contexte organisationnel
Pouvez-vous me présenter brièvement votre association ?
(Taille, nombre de bénévoles**,** organigramme, type d'activités…)
Quel est votre rôle exact dans l'association ?
Quelle place occupent les bénévoles dans le fonctionnement global ?

2.Vision et conception de la reconnaissance
Que signifie pour vous la reconnaissance des bénévoles ?
Est-ce un sujet stratégique dans votre association ? Pourquoi ?
Selon vous, qu'attendent les bénévoles en matière de reconnaissance ?
Avez-vous formalisé une politique ou des pratiques spécifiques ?

3.Pratiques concrètes de reconnaissance
Comment veillez-vous à ce que les bénévoles se sentent considérés en tant que personnes ?
Accueil **/** Intégration **/** Moments conviviaux **/** Écoute individuelle

4.Reconnaissance de l'activité
Comment valorisez-vous l'investissement et le temps donné ?
Remerciements **/** Retour sur l'impact **/** Communication interne/externe

Donnez-vous des responsabilités aux bénévoles ?
Proposez-vous des formations ?
Faites-vous des retours individualisés ?

5.Valorisation du temps bénévole
Comment prenez-vous en compte le temps que les bénévoles consacrent à l'association ?
Avez-vous mis en place des dispositifs pour :
Respecter leur disponibilité ?
Éviter la surcharge ?
Clarifier les missions ?

Est-ce que vous suivez le nombre d'heures bénévoles ?
Si oui, dans quel objectif ? (Comptable, fiscalement, symbolique, stratégique)
Avez-vous déjà réfléchi à la valorisation économique du bénévolat (valorisation comptable du temps) ?

Est-ce possible de me fournir vos outils ?

6.Engagement et fidélisation
Selon vous, qu'est-ce qui fait qu'un bénévole reste sur le long terme ?
Qu'est-ce qui provoque le départ des bénévoles ?
Avez-vous observé un lien entre reconnaissance et fidélisation ?
Avez-vous mis en place des actions spécifiques pour limiter le turnover ?
Comment accompagnez-vous les bénévoles qui semblent se démotiver ?

7.Difficultés et limites

Quelles sont les principales difficultés pour reconnaître les bénévoles ?
Existe-t-il des tensions entre bénévoles et salariés autour de la reconnaissance ?
Avez-vous déjà constaté des conflits liés à un sentiment d'injustice ou de non-reconnaissance ?

Pensez-vous que la reconnaissance est aujourd'hui plus importante qu'avant ? Pourquoi ?
Est-ce que les attentes des bénévoles ont évolué ces dernières années ?
Si vous deviez améliorer un point dans votre gestion des bénévoles, lequel serait-il ?
Pour vous, qu'est-ce qu'une association exemplaire en matière de reconnaissance ?
Quel conseil donneriez-vous à une association souhaitant fidéliser ses bénévoles ?

PLAQUETTE PRESENTATION ASSOCIATION AGIR

OUTIL : FICHE D'HEURES BENEVOLES ASSOCIATION AGIR

FICHE ATELIER REGULIER 2025-2026

TITRE :	CREATIF

INTERVENANT :	Patrica DOUX
TARIF :	20 €

	DATE SEANCE	Remarques
1	22/09/25	(8) Patricia / Raymonde
2	29/09/2025	(9) Patricia / Raymonde
3	6/10/2025	(15) Raymonde / Patricia
4	13/10/2025	(13) Patricia / Raymonde
5	4/11/2025	(14) Patricia / Raymonde
6	10/11/2025	(18) Raymonde / Patricia
7	17/11/2025	(14) Raymonde / Patricia
8	24/11/2025	(13) Patricia
9	8/12/2025	(15) Raymonde / Patricia
10	15/12/2025	(22) Patricia / Raymonde
11	5/1/2026	(13) Patricia / Raymonde
12	12/1/2026	(12) Raymonde / Patricia
13	19/1/2026	(15) Raymonde / Patricia
14	26/01/2026	(12) Raymonde, Catherine
15	2/02/2026	(18) Raymonde Catherine
16	9/02/2026	(14) Raymonde Catherine
17	16/02/2026	(9) Raymonde
18	9/03/2025	(9) Catherine - Raymonde
19	16/3/2026	(14) Patricia / Raymonde
20	23/3/2025	(15) Patricia / Raymonde
21	30/3/2026	(12) Raymonde / Patricia
22	13/4/2026	(17) Patricia / Raymonde
23	3/5/2026	(17) Raymonde / Patricia
24	11/5/2026	(16) Patricia / Raymonde
25	18/05/2026	(8) Raymonde
26	1/6/2026	(14) Patricia / Raymonde
27	29/6/2026	(13) Raymonde / Patricia
28	6/7/2026	(17) Patricia / Raymonde
29	8 juin 2026	10 Catherine
30	15 juin 2026	10 Catherine
	22 juin 2026	18 Raymonde / Patricia
	29 juin 2026	19 Patricia / Raymonde
	13 juillet 2026	16 Raymonde / Patricia
	20 juillet 2026	15 Patricia / Raymonde
	27 juillet 2026	14 Patricia / Raymonde

EXEMPLE D'ATTESTATION HEURE BENEVOLE

Office Communal pour l'Animation Gennevilloise et l'Initiative des Retraités

AGIR

ATTESTATION SUR L'HONNEUR DE BÉNÉVOLAT

Je soussigné(e),
Mme BERMEJO Antoinette,

Atteste sur l'honneur avoir effectué des missions de bénévolat au sein de l'association AGIR selon le détail suivant :

Détail des interventions :

- 13/11/2025 – Reconnaissance rando – 08:15 à 18:15 – 10:00
- 20/11/2025 – Randonnée – 08:15 à 17:15 – 08:00
- 04/12/2025 – Reconnaissance rando – 08:00 à 18:00 – 09:00
- 11/12/2025 – Randonnée – 08:00 à 17:00 – 09:00

Je certifie l'exactitude des informations ci-dessus.

Fait à Gennevilliers, le 21/3/2025

Signature de l'adhérente



EXEMPLE RECAPITULATIF HEURES BENEVOLES

NOM	TOTAL janvier 2025 à décembre 2025
BENEVOLE X	#REF!
ANGER	8:00
AULNETTE	21:50
BARBE	5:30
BERMEJO	226:00
BERTIN C.	9:30
BERTIN J.L.	89:20
BURLET	3:30
BUSSAT	44:20
CAILLETET	3:00
CARBONNIER P.	5:30
CARBONNIER M.	42:20
CHENAF	3:30
CLETY	
DELAPORTE	
DENAT D	3:30
DENAT J	37:50
DEVAUX	96:30
DERUELLE	49:45
DOCEUL	46:00
DOUX	111:40
DUFOUR	5:30
EMBAREK	26:10
FAILLY	37:15
FECIL	13:45
FILIPPI L	12:00
FILIPPI N	39:00
FREGEAC	3:00
GARNIER	3:30
GAUTHIER	85:20
GUILLOTIN	34:10
HORNEBECK	3:30
HUREL	20:00
JAILLET	25:40
JOLY	
LABARRE	102:00
LACHAISE	5:30
LAM	
LARUE L	29:00
LARUE M	23:00
LASPOUSSAS	129:20
LAURENT	
LEBRASSEUR	
LEBRETON	
LEFEUVRE	2:00
LEFORT	40:00
LE GALL	21:20
LETEXIER	23:30
LIDEREAU	
MANZONI	63:45
MARTIN	
M CHIRI	79:15
MONSOUS	
PERROUX BRAHIM	5:00
POLI	3:00
RIGHI	
ROY	15:45
SALMON	
SARI	5:30
SARRAZIN	
SIMONIN C.	96:30
SIMONIN S.	110:30
VITRY	24:50
VIGNEAU	
TOTAL BENEVOLES	1896:10 ANNEE 2025

Validation du bénévolat
A 03/03/2025

COMPTE DE RESULTAT : où l'on trouve les heures bénévoles

FRANCK PASQUINELLI	Association AGIR	Page : 5

Compte de Résultat 2/2

Règlement ANC 2022-06

		31/12/2025	31/12/2024
	RESULTAT D'EXPLOITATION	19 834	17 706
PRODUITS FINANCIERS	De participation D'autres valeurs mobilières et créances d'actif immobilisé Autres intérêts et produits assimilés Reprises sur dépréciations et provisions Différences positives de change Produits nets sur cessions de v.m.p. et d'instruments de trésorerie Produits des immobilisations financières cédées	1 716	2 324
	Total des produits financiers	1 716	2 324
CHARGES FINANCIERES	Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions Intérêts et charges assimilées Différences négatives de change Valeurs comptables des immobilisations financières cédées Charges nettes sur cessions de v.m.p. et d'instruments de trésorerie		
	Total des charges financières		
	RESULTAT FINANCIER	1 716	2 324
	RESULTAT COURANT avant impôts	21 550	20 030
	Produits exceptionnels		
	Charges exceptionnelles		49
	RESULTAT EXCEPTIONNEL		(49)
	Participation des salariés aux résultats Impôts sur les bénéfices		
	TOTAL DES PRODUITS TOTAL DES CHARGES	624 699 603 149	588 506 568 525
	EXCEDENT ou DEFICIT	21 550	19 981
	CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE		
	Dons en nature		
	Prestations en nature	45 000	45 000
	Bénévolat	28 442	28 066
	TOTAL	73 442	73 066
	CHARGES DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE		
	Secours en nature		
	Mise à disposition gratuite de biens	45 000	45 000
	Prestations		
	Personnel bénévole	28 442	28 066
	TOTAL	73 442	73 066