COMMENT DONNER DU SENS À L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE ?

L'université de Rouen Normandie est partenaire de The Conversation*, média en ligne proposant du contenu d'actualité élaboré avec des universitaires. À travers cette rubrique, retrouvez les articles de nos collègues.*

La participation des bénévoles dans les associations représente 587 000 emplois en équivalent temps plein. Combattants, réguliers, consultants, leurs profils sont hétérogènes. Mettre leur parole au cœur des dispositifs permet un engagement où chaque bénévole trouve sa place et le sens de son action.

Alors que les Jeux olympiques et paralympiques Paris 2024 ont permis de mettre en lumière l'importance des volontaires dans la réussite de cet évènement planétaire, que se passe-t-il sur le terrain des associations ? Aujourd'hui, « l'héritage des jeux » ne se matérialise pas par une augmentation du nombre de bénévoles dans les associations sportives. Au contraire, le transfert de l'engagement s'établit difficilement. Notre travail s'intéresse aux attentes des bénévoles afin de leur proposer une mission en adéquation.

En 2024, la France compte 1,5 million de structures associatives en activité et 12,5 millions de bénévoles. En s'engageant, ils offrent du temps et des compétences gratuitement au service de l'intérêt général. Acteurs indispensables, ils représentent un pilier essentiel du fonctionnement des organisations à but non lucratif. Le management des bénévoles, au cœur de paradoxes, représente un défi complexe comme l'analyse l'ouvrage *La gestion des ressources humaines dans les organisations de l'Économie sociale et solidaire*.

Don, contre-don et le rendre

Les gestionnaires associatifs sont confrontés à des attentes multiples qui varient d'un bénévole à un autre. Les priorités personnelles sont mouvantes. Il est parfois difficile d'associer son engagement avec d'autres aspects de sa vie professionnelle et

personnelle. La principale difficulté est la suivante : n'ayant ni contrat de travail, ni de rémunération monétaire, ils sont en mesure de quitter sans prévenir une association et s'engager dans une autre.

Alors, comment maintenir leur implication ? Les approches sont multiples. Celle développée par Marcel Mauss offre une perspective intéressante pour comprendre les relations qui se nouent entre les bénévoles et leurs organisations.

Cette théorie comporte trois dimensions : le don, le contre-don et le rendre. Les bénévoles sont libres de venir dans une association et d'apporter une aide. Ils sont les premiers à entrer dans l'échange. Si la logique de Marcel Mauss est suivie, c'est l'association qui reçoit en acceptant leur main-d'œuvre. Elle est désormais engagée à donner à son tour. Un lien s'instaure entre les bénévoles et leur association. Ainsi, une relation de confiance à long terme voit le jour.

Les profils des bénévoles

En analysant les contenus du don, du contre-don et du rendre, notre recherche qualitative menée auprès de quatre associations humanitaires met au jour trois profils de bénévoles.

Le combattant

Il est très engagé dans sa structure. Il inscrit son action sur le long terme. La première motivation, « c'est défendre une cause ». Il offre son savoir et son savoir-faire : « Je donne des idées pour faire des choses. » Ils véhiculent ainsi « une certaine rigueur et une capacité d'analyse ». En réponse, son bénévolat lui offre la possibilité d'acquérir des connaissances sur eux-mêmes. « Ici, j'ai appris que je savais faire d'autres choses et que je pouvais avoir d'autres opportunités. » Intellectuellement, « ça m'apporte des connaissances » et une ouverture d'esprit grâce au développement « d'un autre regard sur le monde ».

Le régulier

Il donne prioritairement son savoir-être : « J'apporte ma motivation, mon dynamisme et ma joie de vivre. » Il vient fréquemment dans l'association : « Mon but, c'est d'être disponible. » Si l'association est en difficulté, « ils savent qu'ils peuvent compter sur moi ». Être capable de répondre à un besoin urgent est apprécié. « Moi, je suis opérationnel pour des opérations SOS. » En contrepartie, son engagement associatif l'aide à acquérir une nouvelle expérience enrichissante. Son développement personnel est privilégié : « En me rendant utile à quelqu'un, c'est faire voir que j'existe dans la société. »

Le consultant

À travers le bénévolat, certains individus sont à la recherche d'eux-mêmes : « Si je fais du bénévolat, c'est peut-être pour savoir qui je suis. » Le consultant offre son expertise pour traiter des problèmes précis. Il « s'investit dans des missions ponctuelles quand il y a un besoin ». Ce profil correspond au bénévolat de mission. Il fait bénéficier l'association de ses compétences intellectuelles et opérationnelles. Ainsi, il apporte un éclairage en donnant des « avis sur l'organisation des évènements ». Sa quête est d'obtenir un bien-être. Du bénévolat « il y aura une conséquence plus tard ». Le bénévole donne aujourd'hui dans l'espoir d'un retour futur. Pour certains, le souhait est également « de laisser une trace sur terre ».

Une fois ces profils identifiés, comment les accompagner dans les structures ?

Adapter le parcours du bénévole à son profil

Le parcours du bénévole se schématise en trois étapes : l'accueil, le développement et la fidélisation.

Dans la première phase, les gestionnaires associatifs interrogent les nouveaux entrants sur les dons et les contre-dons souhaités. Une fois le profil repéré, il est pertinent de lui proposer des missions en corrélation.

Pour le « combattant », des actions telles que la coordination de l'équipe, le pilotage des réunions, l'accueil et la défense des valeurs de l'association peuvent lui être confiés. Il est également intéressant de l'associer aux prises de décisions et de le consulter au sujet des perspectives de développement de la structure. En ce qui concerne le « régulier », s'il projette une implication sur le long terme, l'objectif est de lui attribuer une fonction

d’administrateur. En cas d’investissement ponctuel, il a la possibilité d’être un soutien en cas de besoin. Pour le « consultant », il est nécessaire de lui proposer une mission ponctuelle à un instant T. En fonction de ses compétences, il sait traiter une problématique particulière et être un interlocuteur pertinent.

Dans la phase de développement, le manager associatif doit veiller à valoriser les activités de son équipe. Une fois installé dans leurs missions, il n’est pas évident de repérer les variations de la motivation des bénévoles. Il est possible de les interroger à intervalle régulier pour connaître leur état d’esprit face à l’association. Ces entretiens périodiques ont pour avantage de comprendre les raisons d’une éventuelle intention de départ et de mettre en place des mesures afin de l’éviter.

Finalement, le bénévolat repose sur un équilibre entre engagement personnel et réussite du projet. Être à l’écoute des bénévoles est une clé pour comprendre leurs attentes et favoriser un échange gagnant-gagnant avec les associations.

Auteur

Marie Cousineau, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, *Université de Rouen Normandie*

Cet article est republié à partir de The Conversation sous licence Creative Commons. Lire l’article original.

Publié le : 2025-01-15 14:44:07