

# 3 LES DÉFIS OPÉRATIONNELS ET ORGANISATIONNELS DES ASSOCIATIONS

## ZOOM

### A LA RECHERCHE DE SOLUTIONS AUX DIFFICULTÉS QUOTIDIENNES DES ASSOCIATIONS

RESOLIS

Dans l'exercice d'écriture qu'elle propose, RESOLIS encourage les acteurs de terrain à partager d'une part les difficultés et obstacles rencontrés durant la mise en œuvre de leur initiative et d'autre part les solutions adoptées pour y remédier. Dans les 277 initiatives locales étudiées dans le cadre du programme « Pauvreté France », 4 difficultés ont été signalées quasi-systématiquement dans les fiches publiées dans l'Observatoire RESOLIS.

**26,3%** des porteurs de projet ont évoqué la **fragilité de leurs financements**. 17,7% gèrent un budget inférieur à 25 000€. Beaucoup ont engagé une réflexion d'autofinancement.

La **fidélisation des bénévoles** est un autre sujet de préoccupation. 10,1% des initiatives observées fonctionnent sans salarié.

**12%** ont exprimé des difficultés liées à la **logistique** (pas de local pour se réunir, des locaux trop petits pour stocker, transports...).

Beaucoup évoquent le manque de **visibilité** de leurs activités. Les acteurs font plus spontanément appel à leurs partenaires pour communiquer plutôt qu'au mécénat de compétences ou au pro bono.



Entretien avec

**CÉCILE BAZIN**

Directrice et fondatrice du réseau associatif  
Recherches & Solidarités

[www.recherches-solidarites.org](http://www.recherches-solidarites.org)



## A PROPOS DU BÉNÉVOLAT...

Quelles nouvelles formes de bénévolat observe-t-on aujourd'hui ?



**C.B. :** Précisons tout d'abord que bon nombre de bénévoles hésitent à parler de bénévolat et préfèrent utiliser les termes d'« action », de « coups de main », pour éviter d'entrer dans une sorte de statut qu'ils ne revendiquent pas. D'ailleurs, dans toutes les enquêtes que Recherches & Solidarités mène sur le sujet, nous parlons du « **don de temps au bénéfice d'une association** ».

Rappelons les deux formes classiques, consistant en une action régulière pour les personnes qui ont une fonction précise (gouvernance, gestion, animation, accompagnement) ou en une action ponctuelle à l'occasion d'une manifestation, par exemple. Deux formes nouvelles apparaissent, qui peuvent se cumuler : « **la mission bénévole** », permettant à une personne de mettre son savoir-faire à la disposition d'une association qui a un besoin précis et relativement ponctuel (rénover son site, créer une page Facebook, apporter des conseils juridiques ou techniques sur un point précis, repeindre ses locaux...). Ces missions sont réalisées par des professionnels ou des étudiants qui souhaitent mettre à disposition leurs compétences acquises au service d'un projet associatif. Elles peuvent aussi être menées par des personnes ayant acquis un savoir-faire par ailleurs. **L'autre forme d'intervention a été rendue possible par Internet.** Elle permet à un bénévole régulier ou à celui qui réalise une mission bénévole, d'intervenir aux moments qu'il ou elle aura choisis (comptabilité, présence de l'association sur les réseaux sociaux, montage vidéos, demande de subventions...). Les interventions s'en trouvent facilitées, encouragées et démultipliées. Dans la dernière enquête que nous avons menée avec Solidatech (à paraître en novembre 2016), 60% des responsables d'associations font le constat que le numérique a un impact positif sur l'implication des bénévoles.

## A quels besoins répondent-elles ?



**C.B. :** Au plan qualitatif, ces nouvelles formes de bénévolat répondent aux besoins de mieux en mieux identifiés par les associations ; elles apportent souvent des compétences sur un sujet précis, parfois pointu, face auquel elles ne sont pas armées. Au plan quantitatif, ces nouvelles formes d'intervention permettent d'accueillir de « nouveaux bénévoles ». **Ils viennent renforcer la ressource humaine bénévole qui est exclusive dans plus de 85% des associations n'ayant pas les moyens ou le projet de recruter un salarié<sup>1</sup>.** Elles répondent également aux attentes de nombreux citoyens en recherche d'actions et de projets solidaires. Rendant service aux associations, ils trouvent aussi leur compte, notamment en termes d'épanouissement personnel et de développement de leurs compétences. Notons en outre que ces nouvelles formes de bénévolat sont une excellente façon, pour les personnes à faible disponibilité ou à faible mobilité de se mobiliser socialement.

## Quelles mutations de l'engagement des bénévoles sont à relever ?



**C.B. :** La plus importante, que nous observons au travers de nos enquêtes annuelles, c'est sans doute la prise de conscience de ce que l'on appelle les « motivations (et les satisfactions) pour soi », venant très utilement compléter les « motivations pour les autres », bien connues, mais qui ne suffisent plus vraiment. **Même si les générations aînées ont encore parfois un peu de mal à reconnaître clairement le plaisir qu'elles éprouvent dans leur action bénévole, l'idée se répand de plus en plus de la nécessité d'un retour personnel gratifiant pour une action réussie et si possible durable.** S'épanouir personnellement, rencontrer les autres et mettre en place des coopérations efficaces et conviviales, se former, y compris sur le terrain, pour développer ses compétences, découvrir des univers nouveaux... autant de motivations et de satisfactions qui viennent conforter la motivation première : « **se sentir utile pour les autres** ». Les associations n'insistent pas encore assez sur cet aspect des choses. Il est vrai qu'elles ont désormais à **gérer des bénévoles plus exigeants, plus mobiles aussi, d'un projet à l'autre...** Y compris de la part des seniors, de plus en plus nombreux à tenter de concilier leurs engagements associatifs avec les solidarités familiales et les sollicitations de voyages et de loisirs qui s'offrent à eux. Mais les associations n'ont pas vraiment le choix et doivent s'adapter et positiver pour tenter de recruter de nouveaux bénévoles et de fidéliser celles et ceux qui sont dans leurs rangs. Fort heureusement, elles peuvent s'appuyer sur une « envie d'agir » exprimée par de plus en plus de français, notamment les plus jeunes.

1. *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions, 2ème édition Dalloz Juris Associations, 2013. Enquête du centre d'économie de la Sorbonne 2011-2012.*

Elle s'exprime par exemple dans leur engagement associatif : en 2010, 16% des moins de 35 ans étaient bénévoles dans une association, ils sont aujourd'hui 21% ; les « 35 – 49 ans » ont, eux, gagné 8 points, passant de 17% à 25 %<sup>2</sup>.

## Peut-on mesurer l'impact du bénévolat ?



**C.B. :** Au plan national, le Centre d'économie de la Sorbonne estimait le **volume de travail bénévole à 1 072 000 emplois équivalent temps plein en 2011**. Et cette évaluation serait supérieure aujourd'hui, dès lors que la proportion de français bénévoles en association est passée de 22,6% en 2010 à 25% en 2015<sup>2</sup>. A l'échelle des associations, elles peuvent – et elles sont de plus en plus nombreuses à le faire - enregistrer les contributions volontaires dans leurs comptes annuels ou donner une information dans l'annexe dès lors qu'elles présentent un caractère significatif. L'enregistrement, en utilisant les comptes de classe 8 (« comptes spéciaux »), suppose que l'association dispose d'informations sur le temps passé par les bénévoles et qu'elles puissent exprimer leurs participations en euros, au SMIC horaire ou pour une fonction salariée équivalente. Quand elle ne peut pas quantifier ou valoriser ces contributions volontaires, l'association peut toujours mentionner l'information dans l'annexe, en fonction de leur nature et de leur importance.

C'est essentiel pour une bonne approche de la réalité associative et pour une belle reconnaissance de l'action des bénévoles. Dans tous les domaines, les bénévoles permettent aux associations de réaliser des actions socialement indispensables, au-delà de l'action publique. Malheureusement, les élus, au plan national comme au plan local, ne réalisent pas assez que l'action bénévole présente un magnifique effet de levier par rapport aux subventions que reçoivent les associations, multipliant leur efficacité par trois ou quatre.

## A PROPOS DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE...

### Quel est l'impact du numérique sur les pratiques des associations ?



**C.B. :** Outre la possibilité d'intervenir à distance, l'impact du numérique est important, tant pour ce qui concerne la gestion et l'animation des associations, que pour ce qui concerne les relations facilitées entre les bénévoles, les éventuels salariés et les adhérents. Sans oublier la communication externe, via les réseaux sociaux notamment, permettant aux associations de se faire connaître et de rechercher des nouveaux adhérents, des nouveaux bénévoles et aussi des donateurs. **Longtemps perçu par les associations uniquement sous l'angle de la communication, comme un moyen d'améliorer sa visibilité et sa notoriété, le numérique est de plus en plus pris en considération également pour ses effets positifs en termes d'organisation, d'efficacité et de gouvernance.** Encore faut-il y avoir recours à bon escient, et s'assurer de la cohérence des objectifs recherchés, comme des moyens utilisés, avec le projet associatif.

### On parle de fossé ou fracture numérique : de quoi s'agit-il ? Le monde associatif est-il concerné ?



**C.B. :** Le monde associatif est bien sûr concerné. Dès lors que le numérique a franchi le pas d'une association, toutes les parties prenantes, dirigeants, bénévoles, salariés le cas échéant, adhérents doivent disposer d'un « bagage minimum » pour continuer d'être informés et d'être associés à l'activité et aux projets. Tous n'ont pas la même facilité ou l'envie de s'appropriier ces nouveaux outils. Et ce n'est pas forcément une affaire de générations. Les travaux que nous avons menés en 2013 sur le sujet montraient déjà que les responsables

2. Baromètre IFOP pour France Bénévolat et Recherches & Solidarités, enquêtes 2010 – 2013 – 2016. Résultats publiés dans La France bénévole, 13ème édition annuelle, juin 2016.

d'associations, parmi lesquels on trouve de nombreux retraités, utilisaient davantage le numérique que les jeunes bénévoles (pour rédiger des comptes-rendus, préparer des demandes de subventions...). Quand fracture numérique il y a dans une association, cela peut constituer un réel problème et avoir des conséquences dommageables. Certaines personnes historiquement très impliquées peuvent se trouver écartées des échanges en interne et des circuits de décisions. On a vu des organigrammes parallèles se mettre en place, avec une prise de pouvoir – volontaire ou non – par les membres qui maîtrisent les outils numériques. Tout cela peut faire naître des conflits entre les membres et conduire à des situations irréversibles pour l'association. Il est donc important que personne ne soit oublié et qu'au moins les décisions de recourir au numérique soient partagées par tous.

## A PROPOS DE NOTRE SOCIÉTÉ VIEILLISSANTE...

*Les liens intergénérationnels : quelle(s) réalité(s) pour le monde associatif ?*



**C.B. :** Même si nombre d'associations sont relativement spécialisées en direction de telle ou telle génération, depuis la petite enfance jusqu'aux aînés, ces organismes peuvent être un lieu convivial et collaboratif permettant des échanges riches entre acteurs ou adhérents de tous âges. Nos enquêtes montrent à quel point les seniors ont le souci de transmettre leurs savoirs. C'est pour certains une forte motivation à agir bénévolement. En parallèle, le milieu associatif est de plus en plus perçu comme un lieu d'acquisition de compétences, et les jeunes y sont particulièrement sensibles. Cela constitue une belle occasion de tisser et de renforcer les liens entre les générations. Sans compter que les jeunes, de leur côté, peuvent initier les aînés aux outils numériques qui se renouvellent en permanence. Ces échanges intergénérationnels sont certainement plus fréquents et plus faciles dans des associations locales, impliquées dans un quartier ou un village. Dans une société qui se cherche et qui doute, qui a tendance aussi à cloisonner, voire à exclure, le secteur associatif a un rôle essentiel à jouer.