

# ***Les bénévoles et l'association***

---

**Par Dominique THIERRY  
Président national  
de France Bénévolat**

*2<sup>e</sup> édition complétée et enrichie*

**Vous souhaitez être informé  
de la prochaine actualisation  
de cet ouvrage ?**

## **C'est simple !**

Il vous suffit d'envoyer un mail nous le demandant à :

[jessica.ott@territorial.fr](mailto:jessica.ott@territorial.fr)

Au moment de la sortie de la nouvelle édition de l'ouvrage,  
nous vous ferons une **offre commerciale préférentielle**.

### **Avertissement de l'éditeur :**

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur de recourir  
à un professionnel du droit.

Ce pictogramme mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'auteur de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique, le développement massif du photocopillage.



Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20 rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

**ASSOCIATIONS**  
mode d'emploi

**Groupe Territorial**

**Collection Les Guides pratiques d'Associations mode d'emploi**

CS 40215 - 38516 Voiron Cedex

Tél. : 04 76 65 87 17 - Fax : 04 76 05 01 63

[www.associationmodeemploi.fr/](http://www.associationmodeemploi.fr/)

© Groupe Territorial – GPA 27 – Prix : 19,50 €

ISBN : 978-2-8186-0664-3 – ISBN version numérique : 978-2-8186-0665-0

Imprimé par Deux-Ponts, à Bresson (38) – Janvier 2014

Dépôt légal à parution

# Sommaire

---

**Introduction**..... p. 9

*Les enjeux d'une meilleure gestion des bénévoles  
par les associations* ..... p. 9

## **1. Bien comprendre l'évolution sociologique des bénévoles**

***Une situation globalement encourageante  
et positive... mais des problèmes spécifiques,  
maintenant bien cernés !***..... p. 15

**A - Des associations insatiables** ..... p. 17

**B - Une concurrence forte entre les associations  
sur une ressource par nature insuffisante**..... p. 18

**C - Un engagement moins idéologique**..... p. 18

**D - D'indispensables bonnes pratiques de gestion**..... p. 19

**E - Des compétences demandées  
de plus en plus pointues** ..... p. 20

**F - Le renouvellement des dirigeants**..... p. 20

**G - Donc, des marges de progression  
encore importantes**..... p. 21

## **2. La problématique globale de la « GRH bénévoles »**

- I • Gestion des salariés, gestion des bénévoles : deux processus inversés* ..... p. 29
- II • L'amélioration de la gestion des bénévoles : des enjeux pour les projets associatifs, des enjeux pour les bénévoles* ..... p. 31
- III • Les six piliers des bonnes pratiques de gestion des bénévoles* ..... p. 33
  - A - La clarification des besoins ..... p. 33
  - B - L'accueil des bénévoles ..... p. 34
  - C - L'intégration des bénévoles ..... p. 35
  - D - La formation des bénévoles ..... p. 35
  - E - L'animation des bénévoles ..... p. 36
  - F - La reconnaissance des bénévoles ..... p. 37

## **3. Bien préciser ses besoins et identifier les différentes voies de prospection et de « recrutement »**

- I • Les conditions amont avant de préciser les besoins* ..... p. 41
  - A - Être attractif ..... p. 41

B - Bien décrire ses missions .....	p. 42
C - Penser ses missions en fonction des disponibilités potentielles des publics auxquels on pense <i>a priori</i> .....	p. 43
<b>II • La clarification des besoins et la formulation des missions</b> .....	p. 44
<b>III • Le choix des médias</b> .....	p. 47
<b>IV • Le pré-accueil</b> .....	p. 49

## **4. L'accueil et les premiers pas**

<b>I • Les premiers pas et le processus d'intégration</b> ...	p. 57
<b>II • Le processus d'intégration</b> .....	p. 59

## **5. L'animation et le parcours des bénévoles**

<b>I • L'équilibre entre une gestion individualisée et le fonctionnement collectif</b> .....	p. 72
<b>II • L'animation des réunions d'équipe et leur qualité, un bon thermomètre</b> .....	p. 74
<b>III • La délégation de responsabilités</b> .....	p. 76
<b>IV • La notion de parcours, une notion en émergence</b> .....	p. 77

## **6. La formation des bénévoles**

<b>I • Les basiques « associatifs »</b> .....	p. 83
<b>II • Les formations aux activités centrales (centrées sur les bénéficiaires)</b> .....	p. 84
<b>III • Les formations techniques non spécifiques</b> ...	p. 86
<b>IV • Les formations à la gouvernance associative</b> ...	p. 87
<b>V • Les formations des responsables associatifs à la gestion des bénévoles</b> .....	p. 88
<b>A - Former des bénévoles, c'est former des adultes...</b> .....	p. 90
<b>B - ... mais des adultes dans une posture particulière</b> .....	p. 91
1. <i>Contradiction entre engagement     et professionnalisation</i> .....	p. 91
2. <i>Accepter de reconnaître que l'on ne sait pas</i> .....	p. 92
3. <i>Perception de la formation</i> .....	p. 93
4. <i>Éléments non formels ou informels de la formation</i> ..	p. 94

## **7. La reconnaissance des bénévoles et la valorisation du bénévolat**

<b>I • Reconnaissance interne</b> .....	p. 99
<b>II • Reconnaissance externe</b> .....	p. 107

## **8. La gestion des départs**

- I • Le départ conflictuel* ..... p. 113
- II • Le départ provoqué* ..... p. 115
- III • Le départ « claquage de porte »  
ou le départ « par la petite porte »* ..... p. 116
- IV • Le départ par « la grande porte »* ..... p. 118

## **9. La question spécifique du renouvellement des dirigeants associatifs**

- I • Des raisons objectives* ..... p. 121
  - A - La disponibilité* ..... p. 121
  - B - Le risque juridique ou la crainte du risque juridique* . p. 121
  - C - Les contraintes de gestion* ..... p. 122
- II • Des raisons d'évolution sociologique  
globale et externe* ..... p. 123
- III • Des raisons managériales* ..... p. 125
  - A - Un problème unanimement partagé  
mais qu'il convient de sérier et de différencier* ..... p. 126
  - B - Quelques priorités pour une démarche nécessairement  
politique et stratégique* ..... p. 127

C - Donc, un discours global ne peut avoir qu'un effet incantatoire, sans caractère véritablement opératoire ... p. 128

## **10. Les relations salariés/bénévoles**

<i>I • Un problème à relativiser</i> .....	p. 137
<i>II • Une diversité de situations</i> .....	p. 139
<i>III • Une question de statuts</i> .....	p. 144
<i>IV • Une question de pouvoirs</i> .....	p. 146
<i>V • Une question de rôles</i> .....	p. 148
<i>VI • Une question d'évaluation</i> .....	p. 151
<i>VII • La frontière entre bénévoles d'une association et professionnels externes du service public</i> .....	p. 152
A - Une question de représentations réciproques .....	p. 153
B - En conclusion, une démarche plus que des recettes .....	p. 157

## **Annexes**

### *Annexe I*

Les formations des responsables associatifs à la GRH bénévoles proposées par le réseau France Bénévolat .....

p. 161

### *Annexe II*

Bibliographie sélectionnée sur le bénévolat associatif .....

p. 167