# Renforcer l'attractivité de France Bénévolat

# pour les grands réseaux associatifs

Dominique Millet-Viry

Mémoire BADGE Management Associatif

Promotion 2013

# SOMMAIRE

**Introduction** 7

**Partie 1 : Qui est France Bénévolat ?**

1.1 Quand et pourquoi l'association a-t-elle été créée ? 9

1.2 Quel est son projet associatif ? 10

1.3 Quelles sont son organisation, sa gouvernance et son modèle économique ? 13

**Partie 2 : Quelles sont les attentes et le niveau de satisfaction des Grands Réseaux Associatifs ?**

2.1 Méthodologie d'enquête 17

2.2 Quelles sont leurs perceptions de France Bénévolat et leurs motivations d'adhésion? 18

2.3 Quelle est leur appréciation des services offerts ? 19

2.4 Quelles sont leurs attentes d'évolution ? 23

**Partie 3 : Comment France Bénévolat peut-il mieux satisfaire les Grands Réseaux Associatifs ?**

3.1 Faire *réseaux*[2] pour être plus forts ensemble 26

3.2 Impliquer le réseau France Bénévolat dans le partenariat avec les Grands Réseaux 29

3.3 Renforcer l'efficacité du service Internet et former les utilisateurs 30

**Partie 4 : Quelles sont les perspectives d'avenir pour France Bénévolat ?**

4.1 Forces et faiblesses de France Bénévolat 33

4.2 Analyse de la pertinence des missions au regard du projet associatif et de l'environnement 36

4.3 Grands enjeux du projet associatif Ambitions 2020 42

**Conclusion** 45

**Annexe 1 : Liste des associations interviewées** 47

**Annexe 2 : Questionnaire d'enquête** 49

**Bibliographie** 53

# Remerciements

Ce mémoire a été rédigé à l'issue du stage, que j'ai eu la chance de réaliser **de fin mars à mi-juin 2013** au sein de France Bénévolat. Intégrée à l'équipe des salariés du siège, j'ai pu admirer leur engagement et leur créativité pour animer le réseau, concevoir des outils de communication, maintenir et développer le site Internet, répondre aux sollicitations des médias toujours friands d'informations sur le monde bénévole…

Je remercie ainsi Brigitte Duault, déléguée générale de l'association, Anne Poitrenaud, déléguée générale adjointe, Basma Ferchichi, chef de projets web et Sylvie Cornu, chargée de communication.

J'ai également côtoyé des bénévoles très investis dans le projet associatif : qu'ils soient élus, experts ou bénévoles de terrain. J'ai apprécié de pouvoir mieux comprendre le projet de France Bénévolat au contact de Dominique Thierry, son président, Hervé Serieyx, son vice-président, Dominique Grandclaude, chargé de la formation au site web, Elisabeth Pascaud de France Bénévolat Paris, Michel Relandeau de France Bénévolat Nantes et de bien d'autres…

Enfin, ma mission m'a permis de nouer des contacts avec des réseaux associatifs très divers en matière de cause et avec des degrés d'implication variables dans la relation avec France Bénévolat. Cette immersion dans le monde associatif m'a ensuite été bénéfique pour ma recherche d'emploi.

Merci à Marie-Eve Sérot d'Habitat et Humanisme, Guillaume Douet du Secours Catholique, Nathanel Plume de l'UNICEF, Mia Latrille de la Fédération Française des Equipes St Vincent de Paul, Gisèle Hazotte des Blouses Roses, Hubert Pénicaud de l'Association des Paralysés de France, Jacqueline Baroux de l'Union Nationale Accueil des Villes Françaises, Françoise Busby d'Alma, Pascale Jeanningros d'Action Catholique des Enfants, Nathalie Jaud de la Jousselinière de l'ADIE, Marie-Elisabeth Barrault de l'Ordre de Malte, Monsieur Volle de l'association Valentin Haüy, Christine Paul-Dauphin des Restos du Cœur, Nicole Gicquel des Petits Frères des Pauvres, Marie-Françoise Bernard d'Adessadomicile et Yves Donnefoy de SOS Amitiés. Ils ont accepté de me consacrer du temps et de partager leur perception et leurs attentes vis-à-vis de France Bénévolat.

Je tiens également à remercier Hervé Garrault pour ses conseils sur la structure de ce rapport ainsi que Laure Génin pour son attention toujours bienveillante envers les étudiants du BADGE Management Associatif.

Enfin, je suis reconnaissante à Luc, Audrey, Laura, Margaux, Annette, Robert et Christine pour leurs encouragements tout au long de cette aventure du BADGE.

Philippe GELUCK. Le chat à Malibu. Casterman 1997

# Introduction

France Bénévolat est un réseau qui fédère des associations locales, dénommées « Centres France Bénévolat » dans la suite de ce rapport, qui assurent un maillage territorial sur toute la France. Son projet consiste à promouvoir la cause du bénévolat dans la société civile, à faciliter la mise en relation des bénévoles avec l'association qui leur convient et à aider les associations à optimiser la gestion de leurs ressources bénévoles. Les activités de France Bénévolat en font une association généraliste, ses activités comprennent le conseil aux futurs bénévoles, la gestion d'un site Internet proposant des informations générales sur le bénévolat en France ainsi que des offres de missions bénévoles, des activités de conseil et de formation aux associations adhérentes ainsi que la réalisation d'études sociologiques sur le bénévolat et ses grandes tendances. Ces études permettent à France Bénévolat de défendre la cause du bénévolat mais également d'être un catalyseur des réflexions des principaux réseaux associatifs français et une tête chercheuse des tendances émergentes en matière de bénévolat.

France Bénévolat compte 6.000 associations adhérentes, dont 80 grands réseaux associatifs, c'est-à-dire des associations composées d'un réseau de plus de 2.000 bénévoles, comme SOS Amitiés, la Croix Rouge, Les Restos du Cœur, Habitat et Humanisme, l'Association des Villes de France….

Au cours de mon stage, j'ai réalisé une mission de conseil en marketing, dont l'objectif était de proposer des recommandations pour renforcer l'attractivité de France Bénévolat vis-à-vis des grands réseaux associatifs. Cette mission a été menée en trois phases :

- ✓ **Ecoute des points de vue des experts - salariés ou bénévoles - de France Bénévolat** en contact avec les grands réseaux sur les offres de services actuelles et sur leurs idées de nouvelles prestations.

- ✓ **Evaluation du niveau de satisfaction actuel et des attentes des têtes de réseaux associatifs**
  Cette évaluation a été réalisée grâce à des entretiens qualitatifs en face à face ou par téléphone avec une quinzaine de têtes de réseaux nationaux complétés par un questionnaire en ligne pour les autres grands réseaux associatifs. Une synthèse des résultats a été présentée fin mai à la Commission Inter-Associative pour réactions et enrichissement.

- ✓ **Elaboration des recommandations à partir des deux phases précédentes et des idées recueillies lors d'une réunion de travail** regroupant des représentants des grands réseaux associatifs, des salariés et des bénévoles. Ces recommandations ont été proposées à la réunion du bureau du CA de France Bénévolat le 11 juin 2013.

Nous exposerons d'abord l'histoire, le projet associatif, l'organisation et le modèle économique de France Bénévolat, puis nous verrons quelles sont actuellement la perception et les attentes des grands réseaux associatifs français vis-à-vis de France Bénévolat. Ensuite, dans un troisième temps, nous envisagerons comment il serait possible de mieux servir ce type particulier d'adhérents. Enfin, nous nous interrogerons sur les perspectives d'avenir de France Bénévolat de façon plus large. S'il est acquis que le nombre de bénévoles continue de croître, l'intermédiation a-t-elle toujours sa raison d'être à l'heure du web 2.0 où chaque association peut facilement recruter via son propre site Internet ? Nous nous intéresserons également à la position concurrentielle de France Bénévolat. Le réseau France Bénévolat a-t-il les compétences humaines et une stabilité financière suffisante pour défendre son positionnement de généraliste ou une évolution sera-t-elle nécessaire ?

# *Partie 1 : Qui est France Bénévolat ?*

## 1.1 Origine et histoire de l'association

Dans les années 70, de grands réseaux caritatifs nationaux (la Croix-Rouge, le Secours Catholique, le Secours Populaire, l'Associations des Paralysés de France …) ont eu la volonté commune **de promouvoir le rôle et la place du bénévolat en France** en créant le Centre National du Volontariat (CNV).

La date symbolique du 5 décembre 2003, journée internationale des bénévoles, a été choisie pour annoncer la création de France Bénévolat, issu du rapprochement du Centre National du Bénévolat et de Planète Solidarité. La motivation de cette fusion a été la complémentarité entre le réseau de points d'accueil du CNV et le site Internet, développé par Planète Solidarité., proposant des missions bénévoles en associations. Par ailleurs, le vieillissement du réseau CNV et le manque d'ancrage territorial de Planète Solidarité ont également joué en faveur de ce rapprochement.

Jean Bastide, ancien président de Planète Solidarité, a assuré la présidence de France Bénévolat pendant 9 ans. Dominique Thierry, l'actuel président national et co-fondateur de France Bénévolat, lui a succédé le 20 novembre 2012.

Autour de sa vocation première, aider chacun à trouver une mission bénévole correspondant à ses souhaits, France Bénévolat a développé des activités d'études sur les grandes problématiques du bénévolat, de conseil et de formation des associations dans la gestion des ressources humaines bénévoles ainsi que des actions de promotion du bénévolat.

France Bénévolat est un réseau d'associations, qui a connu une croissance rapide passant de 60 points d'accueil des bénévoles et des associations en 2003 à 250 fin 2008, ce nombre s'est stabilisé depuis. Le réseau couvre aujourd'hui 85 départements. L'enjeu actuel est la structuration du niveau régional pour faciliter la coordination et la mutualisation des bonnes pratiques locales. France Bénévolat a été reconnue d'utilité publique le 22 janvier 2010.

**Principales étapes de la vie de l'association :**

## 1.2 Le projet associatif

### 1.2.1 Une association de plaidoyer et de services

France Bénévolat a deux types d'objectifs. Le premier est de l'ordre du plaidoyer et le second est un objectif d'intermédiation entre les bénévoles et ses adhérents, les associations.

| Objectifs de plaidoyer | Objectifs de services |
|---|---|
| - Attirer l'attention des pouvoirs publics et de la société civile sur l'importance du développement du bénévolat en France comme moyen de renforcement du lien social, de lutte contre toutes les formes d'exclusion, d'innovation et d'expérimentation sociale.<br><br>- Valoriser la pratique bénévole auprès du grand public.<br><br>- Assurer des liens et coopérations internationales avec les structures équivalentes à l'étranger et tout particulièrement dans l'Union Européenne. | - Contribuer au développement des associations par l'apport de compétences bénévoles.<br><br>- Orienter les bénévoles vers les associations et les missions qui leur conviennent.<br><br>- Accompagner les têtes de réseau associatives et les associations locales dans leur réflexion et leurs pratiques sur la gestion des compétences bénévoles.<br><br>- Renforcer la coopération inter-associative, en particulier au niveau territorial, à partir de thèmes et de démarches innovantes en lien avec le bénévolat. |

Les trois missions de France Bénévolat sont :

✓ **Orienter les bénévoles**

France Bénévolat aide les futurs bénévoles à choisir l'association qui leur convient en fonction de leurs disponibilités, envies et savoir-faire, grâce :

**> au site Internet : www.francebenevolat.org** qui diffuse les annonces des 6.000 associations adhérant à France Bénévolat.

**> aux 250 points d'accueil** qui conseillent et orientent les futurs bénévoles. Chaque année, 200.000 bénévoles sont informés.

✓ **Accompagner les associations adhérentes**

France Bénévolat se fixe pour missions de :

**> les aider à trouver de nouveaux bénévoles**

**> les conseiller dans la fidélisation des bénévoles**

**> les former à la gestion des ressources humaines (GRH) bénévoles**, qui consiste à bien accueillir, animer et valoriser les bénévoles. Un catalogue de formations à la GRH bénévole propose différents

modules (de 3 heures à 4 jours) accessibles à toutes les associations en intra ou en inter-associations.

Par cette aide concrète aux associations dans la recherche et l'animation de leurs bénévoles, et par l'organisation d'événements inter-associatifs, les Centres France Bénévolat participent activement à l'animation de la vie associative locale.

✓ **Faire connaître et valoriser le bénévolat dans la société.**

**> Sensibiliser le grand public** grâce à une présence dans plus de 600 événements annuels, à l'organisation de conférences ou d'interventions pédagogiques en lycées, à des partenariats avec des entreprises pour faire découvrir le bénévolat à des salariés, de sessions de préparation à la retraite, ainsi qu'à la diffusion annuelle d'une publicité à la télévision…

**> Valoriser les compétences bénévoles**
Le bénévolat est une activité constructive qui mobilise des compétences et des savoir-être. France Bénévolat agit auprès des associations, bénévoles, entreprises et institutions pour que l'expérience bénévole soit reconnue et valorisée. Le Passeport Bénévole® illustre cette démarche, il permet aux bénévoles de garder une trace des missions réalisées et des compétences acquises dans leur parcours associatif. Créé en 2007, il a depuis été distribué à 115.000 exemplaires par France Bénévolat.

**> Positionner le bénévolat comme acteur majeur de la société**
Pour France Bénévolat, **le bénévolat est au cœur de la vie associative, elle-même pivot essentiel de la société.** Chaque jour, l'association contribue à le faire savoir :
- Réalisation d'études et enquêtes, en partenariat notamment avec Recherches & Solidarités, notamment l'enquête annuelle *« La France Bénévole » (1),* publiée depuis 2004
- Animation de groupes de réflexion inter-associatifs
- Partenariats avec l'Etat et les collectivités territoriales
- Informations thématiques aux médias
- Coopérations internationales : France Bénévolat contribue aux travaux du CEV (Centre Européen du Volontariat) à Bruxelles et de l' IAVE (International Association for Volunteer Effort) à Washington.

### 1.2.2 Un projet qui s'adresse à tous les Français

France Bénévolat œuvre pour la promotion du bénévolat. Sa communication s'adresse donc à l'ensemble des Français, en tant que potentiels bénévoles. Selon le Conseil Economique, Social et Environnemental, dans un avis du 24 février 1993, « est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial ».

La récente enquête *La situation du bénévolat en France en 2013 (2)* menée en mars 2013 par France Bénévolat à partir d'une enquête IFOP, avec l'appui de Recherches et Solidarités et grâce au soutien du Crédit Mutuel montre qu'aujourd'hui 4 Français sur 10 sont bénévoles, toutes formes de bénévolat confondues. Le nombre de bénévoles apportant leur concours à des associations est passé de 11,3 millions en 2010 à 12,7 millions en 2013. En tout état de cause, les discours communs sur le repli sur soi, l'individualisme, l'égoïsme des Français, sont battus en brèche par ces résultats. Il n'y a donc pas de « crise du bénévolat ». Les Français sont mus par un élan de solidarité indéniable même si le papy boom explique une partie de la progression. Les dix ans de travail de France Bénévolat pour susciter un attrait et un intérêt pour le bénévolat auprès du grand public se trouvent récompensés par ces bons chiffres.

Il est intéressant de savoir comment se situe la France en matière d'engagement bénévole par rapport aux autres pays. Une étude réalisée par Edith Archambault en 2005, *Le bénévolat en France et en Europe*

*(3)* montre que la France se situerait, même si les comparaisons internationales doivent être prises avec beaucoup de précautions, à la cinquième place en Europe de l'Ouest et derrière les Etats Unis lorsque l'on mesure le nombre d'équivalent temps plein (ETP) bénévoles pour 1000 habitants. On note que les taux de bénévolat sont importants dans les pays scandinaves et aux Pays-Bas, puis dans les pays anglo-saxons, Royaume-Uni et Etats-Unis. La densité du bénévolat est ensuite presque aussi élevée en France et en Finlande. Les taux de bénévolat des pays d'Europe de l'Est restent très bas, liés au caractère récent de leur secteur sans but lucratif, la plupart des associations et fondations étant interdites sous le régime communiste.
Le rapport bénévoles (en équivalent temps plein) /salariés est proche de 1 en France, ce qui signifie que le secteur associatif repose autant sur l'engagement bénévole que sur les salariés, le modèle associatif français est différent de ceux des pays anglo-saxons qui repose davantage sur les salariés : deux salariés pour un bénévole. L'importance du bénévolat dans le fonctionnement des associations en France milite donc pour l'existence d'organisations d'intermédiation entre les associations et les bénévoles telles que France Bénévolat.

**Taux de bénévolat par pays et**
**rapport entre nombre de bénévoles et de salariés en association**

| Pays | Bénévoles ETP (en milliers) | Bénévole ETP pour 1000 hab | Salariés ETP (en milliers) | Bénévole ETP / Salariés ETP |
|---|---|---|---|---|
| Allemagne | 978,1 | 12,0 | 1 440.9 | 0,62 |
| Autriche | 40,7 | 5,1 | 143,6 | 0,28 |
| Belgique | 99,1 | 9,8 | 357,8 | 0,28 |
| Espagne | 253,6 | 6,5 | 475, 2 | 0,53 |
| Finlande | 74,8 | 14,7 | 62,8 | 1,19 |
| France | 1 021,6 | 17,6 | 959,8 | 1,06 |
| Irlande | 31,7 | 8,8 | 118,7 | 0,27 |
| Italie (91) | 272,9 | 4,8 | 418,1 | 0,65 |
| Norvège | 103,0 | 23,6 | 60,0 | 1,72 |
| Pays-Bas | 390,1 | 25,3 | 652,8 | 0,60 |
| Royaume-Uni | 1 120,3 | 19,6 | 1 415,7 | 0,79 |
| Suède (92) | 263,1 | 29,6 | 82,6 | 3,19 |
| Europe de l'Ouest | 4 648,9 | 14,4 | 6 188,1 | 0,83 |
| PECO (4 pays) | 104,1 | 3,1 | 172,7 | 0,60 |
| Etats-Unis | 4 994,1 | 19,1 | 8 554,9 | 0,58 |

*Source citée par Edith Archambault :*
*Salamon et Sokolowski, 2001,programme Johns Hopkins Center for Civil Society Studies*

### 1.2.3 6.000 associations adhérentes

France Bénévolat compte 6.000 associations adhérentes.

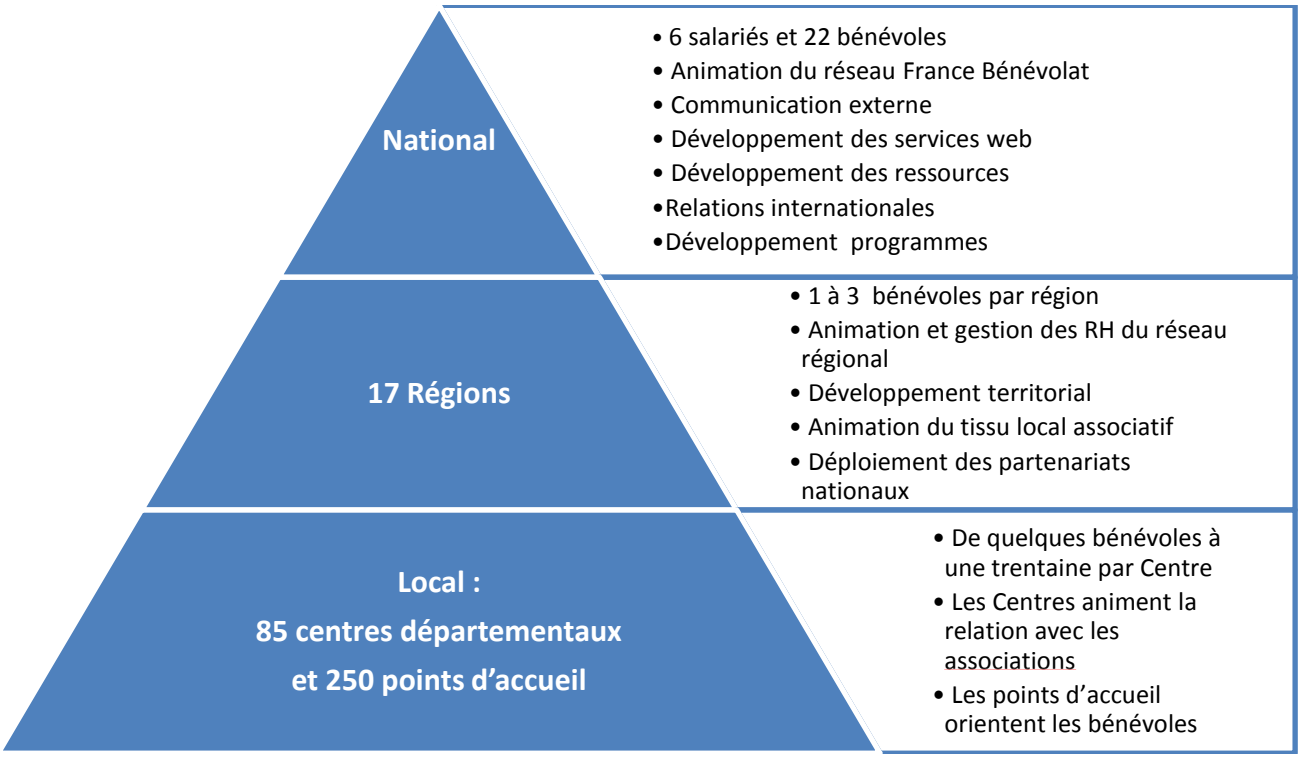
Il faut distinguer les associations locales et les grands réseaux associatifs. France Bénévolat dénomme grands réseaux associatifs, les associations ayant un réseau regroupant plus de 2.000 bénévoles. Actuellement, France Bénévolat a un peu plus de 80 grands réseaux associatifs adhérents.
Les associations locales adhèrent et cotisent au centre France Bénévolat dont elles relèvent géographiquement, chaque centre fixe son propre barème de cotisations. Les grands réseaux associatifs sont suivis par Brigitte Duault, déléguée générale de France Bénévolat et acquittent une cotisation qui varie en fonction de leur nombre de bénévoles (100 euros pour 2.000 bénévoles à 2.000 euros au-delà

de 50.000 bénévoles). Cette cotisation inclut la possibilité pour chacune des entités de leur réseau de gérer leurs annonces sur le site Internet de France Bénévolat. Il est proposé à ces réseaux de participer à la Commission Inter-Associative, espace de réflexion et de mise en commun des bonnes pratiques bénévoles, ainsi que de participer à des ateliers et des réunions organisés régulièrement tout au long de l'année par l'équipe nationale. Enfin, leur cotisation leur permet de bénéficier d'interventions gratuites d'experts France Bénévolat lors de séminaires internes ou lors de leurs Assemblées Générales.

## 1.3 Organisation, gouvernance et modèle économique

### 1.3.3 Organisation

France Bénévolat est un réseau structuré en 3 niveaux.




### 1.3.2 Gouvernance

**> Instances statutaires**

**>> L'Assemblée Générale** se réunit une fois par an en Assemblée Générale Ordinaire. L'ensemble des membres des associations adhérant à la fédération (c'est à dire les centres France Bénévolat et les grands réseaux associatifs) sont invités. En mars 2013, l'Assemblée Générale a réuni un peu plus de 100 personnes. L'équipe du siège organise à cette occasion une journée de rencontres pour le réseau France Bénévolat. L'objectif est de renforcer le sentiment d'appartenance au réseau. Des ateliers d'échanges de bonnes pratiques sont organisés et des experts reconnus du monde associatif interviennent.

**>> Le Conseil d'Administration** compte 31 membres, dont 13 femmes. Il se réunit trois fois par an.

**>> Le Bureau** élu est composé de dix membres : Dominique Thierry, le président, trois vice-présidents, un trésorier, un secrétaire et quatre représentants du réseau des centres France Bénévolat. Il se réunit toutes les six semaines.

Les autres membres du CA sont à part égale issus du réseau des centres France Bénévolat et du monde associatif : Secours Catholique, Croix Rouge, Coopération Féminine, Apprentis d'Auteuil, Fédération Française des équipes St Vincent, Paralysés de France, Habitat et Humanisme, Union nationale ADMR, Animafac, Alliance Nationale des associations en milieu de santé, Passerelles et compétences…

**>> Le Comité d'Evaluation et de Prospective**, il accompagne France Bénévolat dans son développement.

**> L'équipe opérationnelle du siège**
L'équipe de six salariées et de vingt-deux bénévoles se répartit les missions précisées au paragraphe 1.3.1. La relation avec les grands réseaux associatifs est assurée par la déléguée générale, mais la relation au jour le jour est peu investie faute de temps et de responsabilisation d'une personne en particulier.

**> Vie de la fédération**
Elle s'articule autour de commissions permanentes et de groupes de travail, il existe actuellement :

- ✓ Trois commissions permanentes :
  - Commission Inter Associative
  - Comité des Délégués Régionaux
  - Comité des Etudes

- ✓ Des groupes de travail temporaires :
  - Comité de pilotage Internet
  - Groupe de travail Solidâge 21®, dont l'objectif est de favoriser l'intergénérationnel
  - Groupe de travail Bénévolat et entreprises
  - Groupe de travail Communication

**> Les Centres Départementaux** sont autant d'associations loi 1901 qui adhérent à la fédération France Bénévolat. Ils ont en charge l'animation de leurs associations adhérentes, l'intermédiation entre les bénévoles et les associations sans oublier le rôle de promotion du bénévolat auprès du tissu local.

### 1.3.3 Modèle économique

Le modèle économique de France Bénévolat a beaucoup évolué depuis sa création et encore davantage depuis 2008, année du début de la récession économique en France.

Les Pouvoirs Publics, désireux de soutenir la cause du bénévolat, qui est facteur de cohésion sociale, avaient jusque-là soutenu de façon importante l'association, jusqu'à 80% de son budget de fonctionnement.

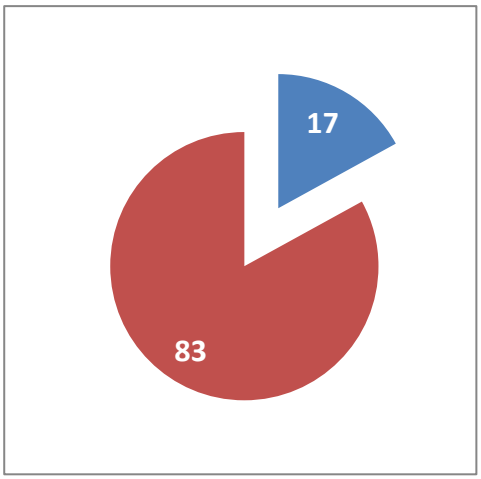
Compte-tenu de la baisse prévisible des subventions due à la crise, France Bénévolat a cherché à diversifier son financement. C'est ainsi que les acteurs du secteur mutualiste (la CNAV, la MACIF, certains Conseils régionaux et généraux…) et du privé (AG2R la Mondiale, Générali, Crédit Mutuel, Fondation SNCF, Total…) sont devenus en 2012 la première source de financement de France Bénévolat, dont les ressources d'exploitation se sont élevées à 565.000 euros en 2012.

Le renforcement de la crise a conduit à un tassement des ressources en provenance des entreprises entre 2011 et 2012. En effet, le nombre de partenariats, portant sur le développement du bénévolat des actifs s'est réduit du fait de l'accélération de la crise économique et de la compression des budgets des entreprises.

| Ressources de France Bénévolat | 2008 | 2012 |
|---|---|---|
| Cotisation des centres France Bénévolat | 1 % | 1 % |
| Cotisation grands réseaux associatifs | 3 % | 4 % |
| Revenus d'activités (conseil-formation, Passeport bénévole®, inscription services Internet, participation des associations hébergées…) | 3 % | 12 % |
| Entreprises | 19 % | 33 % |
| Etat et parapublic | 74 % | 50 % |

La dépendance de France Bénévolat vis-à-vis des subventions publiques jusqu'en 2008 et depuis vis-à-vis du privé, est supérieure à celle de la moyenne des associations, dont les ressources proviennent pour les deux tiers de financements externes alors que pour France Bénévolat ce chiffre s'élève à 83%. Cette dépendance est notamment due au fait que France Bénévolat récolte un montant de cotisations très faible : 1% de ses ressources proviennent des cotisations de son propre réseau (de 80 à 200 euros par centre) et 4% des grands réseaux associatifs (265 euros en moyenne). Les cotisations provenant du réseau France Bénévolat sont notoirement faibles, compte tenu des nombreuses prestations fournies par le siège : développement de la notoriété du réseau en étant présent dans la presse et les salons nationaux, conception et fourniture de supports de communication externe, maintien et développement du site Internet et de l'extranet, ingénierie et animation de formations… Finalement au regard des prestations apportées, les cotisations demandées aux grands réseaux associatifs sont proportionnellement plus élevées.

**Forte dépendance vis-à-vis des financements externes**




Cotisation et revenus d'activités
Fonds publics et mécénat d'entreprises

**Evolution du modèle économique de France Bénévolat entre 2008 et 2012**

| COTISATIONS MEMBRES | | REVENUS D'ACTIVITES | | | FINANCEMENT PAR DES TIERS | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Centres France Bénévolat | Grands Réseaux Associatifs | Forma-tion | Inscription Internet | Produits Passeport bénévole | Etat et parapublic | Entreprises |
| 1% = | 4% + | 1% + | 1% + | 10% ++ | 50% -- | 33% ++ |

Le modèle économique Bénévolat est du type « Financements privés/publics (M5 /M6) » selon la classification établie par Le Rameau (4)* avec des partenaires du monde associatif. De façon récente, France Bénévolat développe des programmes, par exemple Solidâges 21® pour l'intergénérationnel, qui lui ont permis d'obtenir des fonds significatifs d'acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire, ce qui diversifie un peu plus ses financements externes.

** Le RAMEAU a pour vocation de favoriser la création d'intérêts partagés entre les associations et les entreprises.*

# *Partie 2*

# *Attentes et satisfaction des Grands Réseaux associatifs vis-à-vis de France Bénévolat*

## 2.1 Méthodologie d'enquête

L'objectif de l'étude était de connaître la perception et les attentes des 80 grands réseaux associatifs adhérant à France Bénévolat afin de proposer des ajustements de l'offre existante et des nouveaux services.

L'ensemble des interlocuteurs nationaux de ces réseaux, le plus souvent des présidents, délégués généraux ou responsables nationaux de la gestion des bénévoles, ont été invités par mail à répondre à une enquête en ligne sur Internet (cf. annexe 1 : questionnaire d'enquête). Par ailleurs, des entretiens qualitatifs en face à face ou par téléphone ont été menés auprès de quinze associations afin d'approfondir les thèmes de l'enquête. Finalement, 33 associations ont répondu (cf. annexe 2 : typologie des interviewés). Leurs profils variés, en termes de nombre de bénévoles qui varient de 2.000 à 80.000 et d'intensité des liens avec France Bénévolat (mesurée au travers de la participation au Conseil d'Administration et/ou à la Commission Inter-Associative), permettent d'avoir une bonne représentativité des attentes de l'ensemble des adhérents.

## 2.2. Perception, motivation et apports de l'adhésion France Bénévolat

### 2.2.1 Le rôle et les missions

Les missions qui caractérisent le plus France Bénévolat sont la réalisation d'études sur le bénévolat et l'orientation des bénévoles vers les associations qui leur conviennent, chacune de ces missions a été choisie par les 2/3 des associations interviewées. Vient immédiatement derrière la promotion du bénévolat auprès du Grand Public.
La promotion du bénévolat auprès des pouvoirs publics et la recherche de bénévoles grâce au site Internet ne sont citées que par un peu plus du tiers des répondants.
Le rôle d'accompagnement des associations dans la gestion de leurs bénévoles par le réseau France Bénévolat est peu connu, il n'est cité que par un répondant sur 5.

***Quelles sont les affirmations qui caractérisent le mieux le rôle et les missions de France Bénévolat ?***

| *Question fermée avec plusieurs choix possibles.*<br>*Chacun des 33 répondants a choisi en moyenne 3 réponses.* | *Nombre de réponses* |
|---|---|
| Un organisme réalisant des études sur le bénévolat | ***22*** |
| Un réseau de points d'accueil orientant les bénévoles vers les associations qui leur conviennent | ***22*** |
| Une association qui assure la promotion du bénévolat auprès du grand public | ***20*** |
| Une association qui assure la promotion du bénévolat auprès des pouvoirs publics européens, nationaux et locaux | ***13*** |
| Un site internet proposant des offres de missions de bénévolat | ***13*** |
| Un réseau de centres départementaux qui accompagnent les associations dans la gestion de leurs bénévoles | ***6*** |

### 2.2.2 Motivations d'adhésion à France Bénévolat

La principale raison - citée par 2 répondants sur 5 - de l'adhésion des grands réseaux associatifs à France Bénévolat est le conseil et l'aide au recrutement de bénévoles, grâce au réseau France Bénévolat et/ou au site Internet. Les très gros réseaux ayant une notoriété élevée n'ont pas ce besoin car ils recrutent par eux-mêmes (exemple des Restos du Cœur, de l'Association des Paralysés de France, du Secours Catholique…).

L'expertise sur le bénévolat de France Bénévolat est également un facteur déclenchant dans l'adhésion, elle a été citée par 1 répondant sur 5. Elle se concrétise dans des études, qui permettent aux adhérents de préciser ou de conforter leurs perspectives.

Les raisons suivantes arrivent ensuite à égalité :

- l'adhésion à la cause de France Bénévolat et aux idées défendues par Dominique Thierry, président de France Bénévolat,
- le besoin de se fédérer entre associations pour faire entendre une seule voix auprès des pouvoirs publics,
- l'intérêt de se retrouver entre pairs pour confronter des idées, progresser plus vite dans sa réflexion, échanger des bonnes pratiques et ainsi être promoteur d'idées nouvelles au sein de sa propre association,
- l'expertise de France Bénévolat en matière de gestion des ressources humaines bénévoles.

Les autres raisons citées sont l'historique de la relation pour les associations ayant été membres fondateurs de France Bénévolat, la qualité du service rendu et enfin l'existence du réseau local de France Bénévolat.

### 2.2.3 Apports de l'adhésion

Plus du tiers des répondants estiment que l'adhésion à France Bénévolat leur apporte une aide dans le recrutement de bénévoles en permettant de toucher un public plus large que par les seuls moyens de leur association.

Quelques associations sont néanmoins déçues du contact avec les centres France Bénévolat et/ou de l'efficacité du site Internet pour générer des contacts. Espace Bénévolat est jugé plus efficace en la matière.

L'expertise de France Bénévolat et sa production d'études sont soulignées par le quart des répondants. Une proportion sensiblement égale de répondants apprécie les rencontres et échanges entre associations organisés par France Bénévolat, car ils stimulent la réflexion et le partage.

Enfin, cinq répondants sur trente-trois ont cité la formation à la GRH Bénévole comme un des points positifs apportés par leur adhésion. Certains grands réseaux, par contre, ne sont pas intéressés car ils ont leur propre service de formation et estiment que la formation interne est un ciment de leur réseau.

L'intérêt de pouvoir faire intervenir France Bénévolat lors de séminaires ou d'assemblées générales est également apprécié.

## 2.3. Appréciation des missions de France Bénévolat

### 2.3.1 Recrutement des bénévoles et contribution du site France Bénévolat

**Le bouche à oreille reste le premier moyen de recrutement des réseaux associatifs**, quelle que soit leur taille. Les associations citent ensuite leur propre site Internet, dont l'efficacité est corrélée à la notoriété de l'association. Les associations ont également recours à des sites spécialisés dans l'aide au recrutement des bénévoles tels que ceux de France Bénévolat, d'Espace Bénévolat (5) et du Carrefour de l'engagement (6). Pour des recrutements de compétences spécifiques, certaines associations font appel à des sites métiers tels ceux des experts comptables, des directeurs financiers… ou encore à Passerelles et Compétences, un site spécialisé dans le bénévolat d'experts. Certaines associations utilisent également les sites Internet des mairies.
Par ailleurs, les réseaux mènent des **actions de recrutement par voie de presse**, essentiellement dans la presse locale, jugée la plus efficace.
Plusieurs associations ont des **journées spécifiques dédiées au recrutement**, souvent une fois par an. Elles participent également à des **forums et des salons associatifs**, perçus comme de bons moyens pour recruter.
Enfin, elles recrutent dans des **endroits stratégiques par rapport à la cible visée de bénévoles** : lycées, universités, grandes écoles, paroisses, entreprises, salariés partant à la retraite et déjà en contact professionnellement avec l'association…
Quelques associations (Association des Villes de France, Association des Paralysés de France…) citent **les bénéficiaires de l'association comme vivier de bénévoles**. Enfin, certaines reçoivent des **candidatures spontanées**, grâce à leur notoriété.

Hormis Internet, le mode de recrutement local semble donc privilégié. En effet, l'engagement bénévole ne se fait pas de manière impulsive et souvent les bénévoles s'engagent après avoir vu un ami ou un membre de leur famille le faire avant eux, d'où l'importance du bouche à oreille, du réseau et de la cooptation : le bénévole est un appelé…

**Pratiquement tous les répondants connaissent le site Internet de France Bénévolat**, mais seulement 60% l'utilisent. La part des recrutements effectués grâce au site France Bénévolat est très faible. Plusieurs estiment que la part des recrutements effectuée via le site Internet d'Espace Bénévolat est plus importante, mais qu'elle ne dépasse pas 5 à 10%.

Le site est apprécié, notamment la possibilité d'y retrouver l'ensemble des études réalisées par France Bénévolat. La disponibilité et la gentillesse des interlocuteurs nationaux, lors de la mise en ligne d'une annonce de recrutement, est soulignée. **Une grande hétérogénéité est par contre constatée entre les différents centres France Bénévolat,** au niveau du dynamisme et de la qualité de réponse aux sollicitations. Certaines modifications sur des annonces demandées par les grands réseaux associatifs n'ont pas été effectuées ce qui a pu décourager de recourir à nouveau aux services des centres France Bénévolat.

Il y a **de nombreuses remarques portant sur l'ergonomie du site**, notamment lors de la mise en ligne d'annonces. Les listes de choix sont jugées trop limitatives dans la fiche décrivant l'association, de même les catégories de mission des annonces sont parfois floues. Enfin, il est signalé des faiblesses dans le moteur de recherche des annonces.

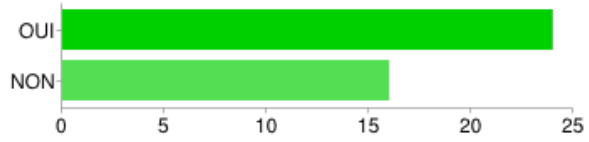
Des **améliorations sont attendues en matière de simplicité du suivi des réponses**, l'association aimerait pouvoir recevoir dans sa boîte mail les coordonnées des bénévoles intéressés sans avoir à se rendre sur le site France Bénévolat. Parmi les souhaits des associations, figure également la possibilité de pouvoir accéder à une **bibliothèque de CV en ligne**, comme Espace Bénévolat le propose. Il semble que ce type d'approche entre bénévoles et associations soit plus fructueux. Les répondants aimeraient également que le site France Bénévolat mette davantage en valeur les associations adhérentes et donne envie aux internautes de les rejoindre en tant que bénévoles. Ils souhaitent un site attractif en particulier pour les jeunes, qui constituent l'avenir du bénévolat.

Enfin, six associations ont exprimé le souhait de pouvoir recevoir une formation à l'utilisation du site.

### 2.3.2 Synergies entre les comités locaux des grands réseaux associatifs et le réseau France Bénévolat

Le fait que France Bénévolat soit un réseau constitue la principale raison d'adhésion. Or, environ 40% des têtes de réseaux associatifs interrogées pensent que leurs comités locaux ne sont pas encore en contact avec le réseau France Bénévolat.
Plus des deux tiers des répondants ignorent le niveau de satisfaction de leur réseau vis à vis des centres locaux de France Bénévolat. Sept des dix têtes réseaux qui se prononcent sont insatisfaites, ce qui est bien sûr très préoccupant.
Ces points peuvent indiquer que certaines têtes de réseaux communiquent peu sur France Bénévolat avec leur propre réseau et/ou qu'elles n'ont pas de visibilité sur les actions menées localement par leur réseau. Par ailleurs, ceci peut aussi signifier que le niveau national de France Bénévolat ne communique pas assez vers son réseau sur les conventions signées avec les réseaux associatifs et ne les incitent pas à prendre localement contact avec eux.

**Relations locales entre les grands réseaux associatifs et celui de France Bénévolat**




| | | |
|---|---|---|
| *OUI* | ***24*** | *60 %* |
| *NON* | ***16*** | *40 %* |

**Satisfaction des grands réseaux associatifs sur l'appui apporté localement par France Bénévolat**
Sur 33 répondants, seulement 10 ont exprimé un avis.

| | |
|---|---|
| Très satisfaisant | 0 |
| Satisfaisant | 3 |
| Insatisfaisant | 5 |
| Très insatisfaisant | 2 |

### 2.3.3 Etudes réalisées par France Bénévolat

Toutes les personnes interrogées, sauf une, savent que France Bénévolat réalise des études. Elles jugent ces études utiles. Elles ont suggéré de nombreux sujets d'investigation pour de prochaines études :

- Profil, comportements et attentes des bénévoles.
- Quelles stratégies pour recruter des bénévoles ?
- Comment concilier les besoins des associations avec les différentes motivations à devenir bénévoles ?
- Comment s'adapter et arriver à donner du sens au bénévolat alors que les jeunes ont peu de temps à consacrer et que les jeunes seniors sont dans la même situation (s'occupent de leurs parents âgés et des petits enfants). Evolution du bénévolat des jeunes retraités depuis 10 ans.
- Comment favoriser les échanges de bénévoles entre pays européens (type Erasmus).
- Comment concilier activité professionnelle et bénévolat ?
- Que signifie l'engagement pour un bénévole, quelle est l'évolution constatée depuis quelques années ?
- Prise de recul sur le mécénat de compétences. Focus sur le bénévolat de compétences à long terme exercé par des retraités.
- Intergénérationnel
- Chômage et bénévolat. Comment arriver à proposer des missions de bénévolat de compétences aux chômeurs ?
- Bénévolat et personnes en difficulté psychologique
- Gouvernance et éthique
- La gouvernance des associations comptant de nombreux salariés et uniquement des bénévoles administrateurs.
- Logique de la vie associative : adhésion, démocratie interne, principes fondateurs, pratiques...
- Responsabilités en matière d'assurance des mandataires sociaux.
- Valorisation du bénévolat avec une déclinaison spécifique pour le bénévolat d'administrateur et pour le bénévolat opérationnel.
- Impact de normes plus rigoureuses (en secourisme par exemple) : ne menacent-elles pas les bénévoles au profit des professionnels ?
- L'instrumentalisation du bénévolat.
- La participation bénévole des bénéficiaires usagers.

### 2.3.4 Connaissance et utilisation des services proposés par France Bénévolat

Les deux tiers des répondants savent que France Bénévolat organise des colloques, des conférences et des ateliers-débats. Seulement un répondant sur deux sait que son adhésion lui donne accès aux

publications de France Bénévolat et que l'adhésion donne la possibilité de solliciter gratuitement des intervenants de France Bénévolat pour des interventions sur les grandes problématiques du bénévolat lors de séminaires ou d'Assemblées Générales. Les grands réseaux associatifs qui connaissent cette possibilité l'ont pratiquement tous utilisée, ce qui prouve son attractivité.

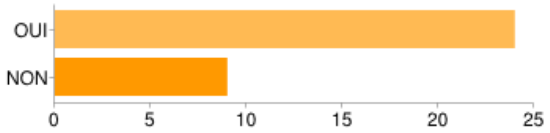
### 2.3.5 GRH Bénévole : l'offre conseil / formation et le Passeport Bénévole®

Les ¾ des répondants connaissent l'offre de formation et près d'un tiers en a bénéficié soit dans le cadre d'une formation inter-associative (Ordre de Malte, Equipes St Vincent, etc.) ou a développé une formation avec France Bénévolat au sein de son propre réseau (Habitat et Humanisme, Secours Catholique, Action Catholique des Enfants, etc.) Cette formation a été jugée utile.

Pour l'Association des Paralysés de France, le rôle de France Bénévolat serait de convaincre la direction des associations de l'importance de progresser en matière de gestion des ressources humaines bénévoles et pas forcément d'être l'opérateur de la formation.

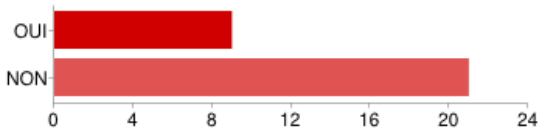
Les très grands réseaux préfèrent le plus souvent faire les formations en interne pour favoriser la cohésion de leur réseau. Une suggestion a été formulée sur le contenu de la formation, trop centrée sur la gestion du parcours individuel du bénévole, il est suggéré d'y aborder le côté collectif de la gestion des ressources humaines bénévoles ainsi que les rites d'animation de la vie associative. Enfin, certains petits réseaux trouvent l'offre trop chère. Ils ont parfois des propositions de formations gratuites dans le cadre de mécénat d'entreprises, telles celui d'Adecco.

**Connaissance de l'offre de conseil et de formation à la GRH Bénévole** (33 répondants)




| | | |
|---|---|---|
| OUI | **24** | 73 % |
| NON | **9** | 27 % |

**Utilisation de l'offre de conseil et formation** (30 répondants)




| | | |
|---|---|---|
| OUI | **9** | 30 % |
| NON | **21** | 70 % |

Le Passeport Bénévole® est connu de tous les répondants mais n'est utilisé que par un peu moins du tiers des GRP ayant répondu à l'enquête, soit parce que la tête de réseau ne voit pas l'utilité du passeport, soit par ce qu'elle n'a pas convaincu son réseau. Les bénévoles ne font pas de demandes spontanées de Passeport auprès des GRP.

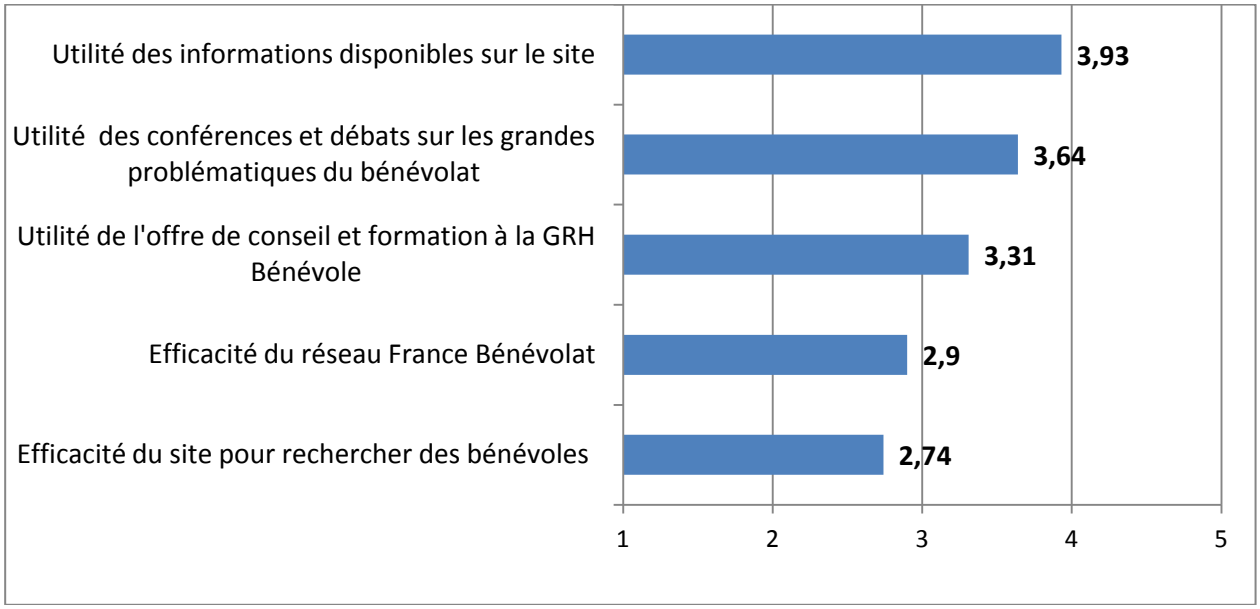
### 2.3.6 Quels sont les points forts de France Bénévolat ?

Les interviewés estiment que **les points forts sont la qualité des informations du site Internet, en particulier les études** qui y sont disponibles, ainsi que la possibilité de se rencontrer et d'apprendre lors des conférences ou ateliers. Le rôle d'expert de France Bénévolat en matière d'engagement bénévole est donc largement reconnu par les GRP.

Deux points déçoivent les adhérents et obtiennent une appréciation inférieure à la moyenne. Il s'agit de **l'efficacité du site Internet pour rechercher des bénévoles**. Les grands réseaux associatifs regrettent le peu de réponses obtenues et soulignent que d'autres sites sont plus efficaces, plus simples d'utilisation et offrent des fonctionnalités supérieures.

Les grands réseaux associatifs sont également dans l'**attente d'un meilleur accueil et de plus d'aide et de conseil de la part du réseau des centres France Bénévolat**. Le manque d'homogénéité du réseau a été plusieurs fois souligné ainsi que le fait qu'il semble y avoir une coordination insuffisante entre le niveau national et le réseau.

Il est essentiel d'améliorer ces deux points, puisque la recherche de bénévoles est la motivation essentielle de l'adhésion à France Bénévolat, cette recherche ne pouvant être efficace que si le site Internet draine suffisamment de bénévoles potentiels et si le réseau des centres agit localement pour jouer son rôle de mise en relation des bénévoles avec les associations, qui pourrait à terme constituer un avantage distinctif de France Bénévolat, puisque ce service n'est pas proposé par d'autres associations. Espace Bénévolat, par exemple, a un positionnement axé essentiellement sur son site Internet, avec quinze points d'accueil, dont la majorité en Région Parisienne, contre 250 pour France Bénévolat qui couvre l'ensemble de l'hexagone.




Echelle : 1 : très insatisfaisant, 2 : insatisfaisant, 3 : moyen, 4 : satisfaisant, 5 : très satisfaisant

## 2.4 Attentes des grands réseaux associatifs vis-à-vis de France Bénévolat

### 2.4.1 Poursuivre son rôle de leader d'opinion

Les grands réseaux associatifs attendent que France Bénévolat fasse la promotion du bénévolat aux niveaux national et local, notamment vers les jeunes et les jeunes retraités. Les interviewés pensent que le rôle de France Bénévolat est de tirer le monde associatif par les idées, d'en être «la tête chercheuse» et de continuer à construire la culture de l'engagement. Ils estiment que France Bénévolat doit avoir une action vigoureuse vers les jeunes en inventant des événements et des temps forts attractifs à leur intention.

### 2.4.2 Renforcer l'information sur les services proposés

Les interviewés souhaitent avoir des informations régulières sur l'actualité, les formations, les conférences et les ateliers proposées, les parutions de nouvelles études…Ils suggèrent l'envoi de Newsletters régulières et/ou de mails incitant à découvrir les nouveautés sur le site Internet de France Bénévolat.

### 2.4.3 Animer des temps d'échanges et de travail entre grands réseaux associatifs

Les associations ont un fort besoin d'échanges, France Bénévolat est légitime et attendu pour organiser ces moments où les grands réseaux associatifs pourront apprendre, échanger et travailler ensemble. Cela peut prendre la forme d'une convention annuelle et de quelques ateliers de travail répartis sur l'année, distincts de l'Assemblée Générale afin que les GRP se retrouvent entre eux. La Commission Inter-Associative est très bien perçue par ses membres mais ceux qui n'en font pas partie expriment un besoin fort de partage.

### 2.4.4 Organiser et simplifier la relation entre les grands réseaux associatifs et France Bénévolat aux différents niveaux

Les modalités d'adhésion sont diversement connues. La principale incompréhension porte sur le fait que la cotisation nationale n'apporte rien au niveau local, puisque la plupart des centres France Bénévolat demandent aux comités locaux des grands réseaux de payer une cotisation locale. Certains grands réseaux associatifs aimeraient que leur adhésion soit payée globalement par le national, cela leur permettrait ensuite de pouvoir plus facilement inciter leurs comités locaux à entrer en contact avec les centres France Bénévolat. La plupart ignorent que leur adhésion nationale permet à l'ensemble de leurs comités locaux de passer eux-mêmes des annonces sur le site Internet, il semble d'ailleurs que les centres de France Bénévolat ne le sachent pas tous non plus.

Les grands réseaux associatifs aimeraient avoir un interlocuteur privilégié qui puisse faciliter la mise en relation aux différents niveaux des deux réseaux.

### 2.4.5 Renforcer l'efficience du site Internet et du réseau France Bénévolat

Certains grands réseaux associatifs ont pointé l'hétérogénéité des centres France Bénévolat. Si certains sont à leur écoute, proactifs et leur apportent une réelle aide (notamment Lille, Toulouse, Nantes, etc.), d'autres ne réservent pas forcément un bon accueil aux demandes que ce soit pour passer des annonces sur le site Internet ou pour organiser des formations à la Gestion des RH Bénévoles, l'image perçue devient alors négative.

Ils regrettent le peu de dynamisme du réseau France Bénévolat et son manque de pro-activité vis à vis des grands réseaux associatifs. Les GRP ont parfois du mal à comprendre que tous les centres France Bénévolat n'aient pas le même comportement vis à vis du site Internet : certains centres FRANCE BÉNÉVOLAT passent eux-mêmes les annonces des GRP alors que les grands réseaux préféreraient être indépendants sur ce point.

Des améliorations sont attendues pour le site Internet, car son efficacité est jugée perfectible.

# Partie 3

# Comment renouveler le programme « adhérent » des grands réseaux associatifs ?

L'enquête menée auprès des grands réseaux associatifs a été complétée par des entretiens menés auprès de quelques salariés et de bénévoles de France Bénévolat, par des échanges lors de la Commission Inter-Associative de fin mai ainsi que par une réunion de travail organisée avec l'UNICEF et la Fédération des Equipes st Vincent.

Les recommandations pour faire évoluer le programme adhérents s'articulent autour de trois axes :

- **Faire « réseaux[2] » pour être plus forts ensemble.** Cela passe par un renforcement des liens entre chacun des grands réseaux associatifs et celui de France Bénévolat : **en favorisant la connaissance réciproque entre les différents niveaux des réseaux - national, régional et local** - et en donnant l'envie à ces grands réseaux associatifs de travailler avec France Bénévolat pour sa valeur ajoutée. Par ailleurs, unir de façon plus visible et concrète les voix de l'ensemble des grands réseaux associatifs avec celle de France Bénévolat permettra de défendre avec plus d'efficacité la cause du bénévolat en France.

- **Renforcer l'implication du réseau France Bénévolat dans le partenariat avec les grands réseaux associatifs.** Il faut expliquer clairement au réseau France Bénévolat ce qui est proposé aux grands réseaux associatifs dans le cadre de leur adhésion à France Bénévolat et ce que cela implique pour les centres et les antennes en matière d'accueil et de conseil vis à vis des délégations locales de ces réseaux. Cette définition claire des attendus est un préalable pour le rapprochement des réseaux d'une part, et pour une meilleure homogénéité des services rendus par les centres locaux, d'autre part. Il conviendrait également d'avoir un suivi a posteriori des liens effectivement noués par les Centres avec ces partenaires. La crédibilité de France Bénévolat en tant que réseau en dépend.

- **Optimiser l'efficacité et l'utilisation d'Internet par les grands réseaux associatifs et par le réseau France Bénévolat**. Le recrutement des bénévoles est la première des raisons qui motivent l'adhésion des grands réseaux à France Bénévolat. Il est donc crucial de disposer d'un outil simple et efficace, bien maîtrisé par les équipes d'accueil de France Bénévolat et par les grands réseaux associatifs.

Enfin, un écart de satisfaction se dégage entre les grands réseaux en lien étroit avec France Bénévolat car ils participent au Conseil d'Administration et/ou à la Commission Inter-Associative et les autres. Ces derniers connaissent peu la palette des propositions de France Bénévolat et leur satisfaction s'en ressent. Il sera donc essentiel - en amont des trois axes dégagés ci-dessus - de s'attacher à renforcer la communication et l'information sur le sens et les contreparties de l'adhésion.

## 3.1 L'union des réseaux fait la force : comment mieux faire réseaux[2] ?

### 3. 1 .1 France Bénévolat : porte-parole et fédérateur des grands réseaux associatifs pour promouvoir le bénévolat

La promotion du bénévolat constitue la deuxième attente forte des grands réseaux associatifs vis à vis de France Bénévolat. Compte-tenu de la notoriété de ses adhérents, souvent supérieure à la sienne, il serait judicieux d'envisager une prise de parole collective et de rester ainsi fidèle à l'idée qui a présidé à la création du CNV par quelques très grands réseaux associatifs. Cela renforcera les messages émis par France Bénévolat et donc la promotion de la cause du bénévolat.

- **Communication groupée dans les divers médias vers la cible des bénévoles potentiels**
  France Bénévolat peut associer les grands réseaux associatifs à la promotion du bénévolat en faisant figurer dans ses diverses communications (publicités TV, magazines, communiqués de presse, plaquette de présentation, affichage en local…) leurs noms et logos. Le site Internet de France Bénévolat peut permettre de mettre en avant à tour de rôle nos différents partenaires afin de montrer que nous agissons ensemble : interview d'un bénévole d'un grand réseau associatif parlant de sa mission et de ce qu'elle lui a apporté, d'un représentant expliquant la cause de son association, reportage sur une initiative ou un événement remarquable d'un réseau associatif …
  A l'inverse, France Bénévolat pourrait apparaître dans certaines communications des réseaux associatifs, notamment sur leur site Internet afin de générer du trafic vers notre site à l'occasion de la sortie d'une étude, comme par exemple celle sur *« La situation du bénévolat en France en 2013 » (2)* réalisée avec l'IFOP.

- **Fédération des grands réseaux associatifs volontaires pour créer un événement grand public annuel marquant pour la journée mondiale du bénévolat du 5 décembre.**
  Les Pouvoirs Publics et les médias pourraient également être associés. Il sera essentiel de trouver une idée originale, comme par exemple l'opération de la pyramide annuelle de chaussures lancée en 1995 par Handicap International pour mobiliser sur la cause de l'éradication des mines anti-personnel. Les réseaux associatifs souhaitent que la promotion du bénévolat vise en priorité les jeunes et les nouveaux retraités.

- **Renforcement des temps de partage et d'échanges entre grands réseaux associatifs**
  Ces derniers ont exprimé de fortes attentes en matière de rencontres pour réfléchir sur des problématiques actuelles ou prospectives et également pour échanger sur de bonnes pratiques. Une première recommandation serait de mieux faire connaître l'offre existante en renforçant la communication : envoi d'un planning annuel des rencontres proposées et des rappels avant chaque événement. Il serait également important de faire savoir que la commission Inter-Associative est ouverte à tous les grands réseaux, ce qui est largement méconnu aujourd'hui. Afin de répondre aux diverses attentes exprimées, le format de ces rencontres sera à diversifier en alternant des moments courts de type petits déjeuners et la création d'une journée annuelle réservée aux grands réseaux associatifs pour répondre à leur désir de mieux se connaître pour se fédérer sur certaines actions.

### 3.1.2 Organiser et simplifier la relation entre les grands réseaux associatifs et France Bénévolat aux niveaux national, régional et local

**La relation existe aujourd'hui entre les grands réseaux associatifs et le niveau national de France Bénévolat mais mériterait d'être encouragée et améliorée aux niveaux régionaux et locaux.** Alors que l'existence du réseau France Bénévolat est considérée par les grands réseaux comme un véritable avantage distinctif de France Bénévolat comparé à Espace Bénévolat, il est dommage qu'ils soient le plus souvent insatisfaits de l'accueil et de l'efficacité du réseau. Son hétérogénéité est pointée mais aussi le manque d'empressement des centres à prendre l'initiative du contact avec les grands réseaux associatifs.

**Lorsqu'une nouvelle convention est signée avec un grand réseau associatif, il conviendrait que chaque centre ou antenne prenne contact avec la ou les structures locales** présente(s) sur son territoire et propose ses services pour susciter une adhésion locale, qui doit être considérée comme la reconnaissance de la valeur ajoutée France Bénévolat en local et non comme un préalable à des relations locales.

**Les modalités d'adhésion sont spécifiques et différentes de celles des associations locales et doivent être expliquées dans le réseau France Bénévolat.** Il est essentiel et urgent qu'un travail d'explication soit mené au sein du réseau France Bénévolat afin que les grands réseaux associatifs ne reçoivent pas sur le terrain des informations contradictoires. Ce point sera abordé dans le paragraphe 3.2 (renforcer l'implication du réseau France Bénévolat). Il faudrait par ailleurs prévoir de remettre aux interlocuteurs nationaux des grands réseaux associatifs un document très simple mentionnant ce à quoi leur adhésion leur donne droit afin qu'ils en informent leur propre réseau.

**Un processus de traitement des grands réseaux associatifs devra être défini**. Pour cela, il faudra répondre aux questions suivantes :

- **Quels sont les objectifs vis à vis d'eux et quels sont les indicateurs de suivi nécessaires pour s'assurer que ce qu'ils reçoivent correspond à notre promesse initiale et à leurs attentes ?**

  France Bénévolat estime important d'avoir à ses côtés les grands réseaux associatifs pour défendre la cause du bénévolat, elle doit donc s'assurer qu'elle compte les plus influents parmi ses adhérents et que leur nombre croît régulièrement. Il est également important de mesurer régulièrement le taux de satisfaction des adhérents vis à vis de ce qui motive leur adhésion, à savoir l'aide au recrutement de bénévoles, qui passe par un accueil de qualité des grands réseaux dans les centres France Bénévolat et un site Internet performant. Il est enfin nécessaire de suivre l'évolution du taux de participation aux différentes actions que nous proposons : participation aux enquêtes sociologiques, aux conférences, ateliers, formations à la GRH Bénévole… Sur l'ensemble de ces sujets, il est important de se fixer des objectifs et de les communiquer à l'ensemble du réseau.

  Voici quelques indicateurs qui pourraient être mis en place :

- Enquête annuelle sur la perception et les attentes des grands réseaux associatifs vis à vis de France Bénévolat (renouvellement de l'enquête conçue dans le cadre de cette mission)
- Taux de participation aux réunions de la Commission Inter-Associative : nombre de participants aux réunions/ nombre d'inscrits
- Taux de participation aux ateliers, conférences, assemblées générales

- Evolution du nombre d'annonces sur le site internet pour chacun des réseaux et proportion du nombre des annonces de l'ensemble des réseaux associatifs rapporté au nombre total d'annonces. Aujourd'hui cette proportion est très faible, comparé au taux constaté sur le site d'Espace Bénévolat et risque de donner à France Bénévolat une image de réseau s'adressant seulement aux associations locales.
- Evolution du nombre de grands réseaux associatifs inscrits aux formations
- Nombre d'adhésions de grands réseaux associatifs dans les centres locaux : preuve de la satisfaction dans l'apport du réseau France Bénévolat.

- **Qui sont les interlocuteurs des grands réseaux associatifs à France Bénévolat ?**
  Aujourd'hui, la plupart des grands réseaux associatifs ont peu de contacts avec France Bénévolat. La déléguée générale de France Bénévolat les rencontre une fois par an au moment de l'adhésion ou de son renouvellement. Ensuite, seuls les grands réseaux associatifs membres de la Commission Inter-Associative (CIA) ont des contacts réguliers. Mais si 24 grands réseaux associatifs sont inscrits à la CIA, combien y viennent régulièrement ? Ainsi, le 27 mai dernier, seuls six grands réseaux associatifs étaient présents.

  Lors des entretiens menés auprès des grands réseaux associatifs, plusieurs ont fait état de besoins spécifiques qui pourraient être satisfaits par France Bénévolat : communication spécifique lors de campagnes importantes de recrutement, besoins de formation à Internet ou à la GRH Bénévole sur l'ensemble de la France… Or, s'il n'y a pas de relation régulière entre les grands réseaux associatifs et France Bénévolat, ces besoins ne sont pas détectés et des frustrations peuvent apparaître.

  Il faudrait donc que des contacts réguliers soient pris à l'initiative de France Bénévolat avec les grands réseaux. La déléguée générale assure un rôle d'interlocuteur institutionnel national vis-à-vis des grands réseaux associatifs. Il conviendrait d'intensifier la relation avec ces partenaires en déléguant les contacts réguliers à un **responsable de la relation avec les grands réseaux associatifs**, ayant notamment un rôle de facilitateur entre les différents niveaux de structure des grands réseaux associatifs et le réseau France Bénévolat. Cette personne devra avoir des compétences en animation de réseaux, en communication et en négociation ainsi que des qualités de pédagogue. Elle s'assurerait également que les centres France Bénévolat délivrent une prestation homogène à ce type d'adhérents.

- **Quelle est la procédure d'information du réseau France Bénévolat lors de l'adhésion d'un grand réseau associatif ?**
  Lors de la signature de la convention d'adhésion ou de son renouvellement, la déléguée générale présenterait et remettrait le programme adhérent : document synthétique rappelant l'ensemble des prestations et actions proposées dans le cadre de l'adhésion à France Bénévolat et présentant sa cause, son organisation et les principaux interlocuteurs. De la même façon, il est important que le réseau France Bénévolat soit informé et dispose d'informations suffisantes pour entrer en contact avec les structures locales du nouvel adhérent. Pour cela, la déléguée générale informerait la chargée d'animation du réseau, de toute adhésion ou renouvellement afin que celle-ci envoie un mail d'alerte aux centres France Bénévolat comportant un lien vers une fiche d'information précisant le projet associatif du grand réseau, son organisation, les

principaux interlocuteurs, etc. dans l'extranet. Enfin, les interlocuteurs des grands réseaux associatifs pourraient être invités à présenter leur réseau associatif lors des réunions des Délégués Régionaux, qui démultiplieraient l'information ensuite vers les présidents de centres, qui le feraient à leur tour vers leurs bénévoles et/ou salariés.

## 3.2. Impliquer davantage le réseau France Bénévolat dans le partenariat avec les Grands Réseaux

Les grands réseaux associatifs estiment que l'existence d'un maillage territorial dense constitue un avantage distinctif de France Bénévolat vis à vis d'Espace Bénévolat. Force est de constater que malheureusement ils expriment de la déception sur l'accueil et les prestations du réseau France Bénévolat. Plusieurs explications peuvent être avancées, la première est que les centres et antennes sont peut-être plus à l'aise avec leurs associations locales parce qu'elles se sentent sur un pied d'égalité alors qu'à l'inverse les grands réseaux peuvent apparaître comme de très grosses structures, leur taille dépassant largement celle de France Bénévolat et ainsi créer un sentiment d'infériorité chez certains bénévoles. Un deuxième facteur d'explication est que notre réseau ne sait pas suffisamment ce qui est attendu de lui en matière de relation avec ce type d'adhérents, du fait d'une communication insuffisante du national vers le réseau dû à un manque de temps des salariés et bénévoles. De plus, aujourd'hui personne ne se consacre exclusivement aux grands réseaux associatifs, ce qui fait que d'autres priorités prennent le dessus. Lors des entretiens menés en interne de France Bénévolat, l'idée que les grands réseaux associatifs sont la «chasse gardée du national» ainsi que le verbatim «à chacun ses associations» ont été évoqués, sous entendant que les grands réseaux associatifs sont l'apanage du national et les associations locales celui des centres. Ces réflexions montrent qu'un travail d'explication et de conviction est nécessaire.

### 3.2.1 Expliquer et communiquer au sein du réseau France Bénévolat

Il s'agit de préciser quels sont les objectifs vis à vis des grands réseaux associatifs, quel rôle chacun doit jouer aux différents niveaux du réseau et enfin clarifier et communiquer sur les modalités et les montants des adhésions.

**La communication sur ces sujets doit passer par l'oral** :

- ✓ **C'est un sujet à aborder lors des réunions avec les Délégués Régionaux** en s'appuyant sur la photographie prise lors de l'état des lieux réalisé auprès des grands réseaux associatifs en avril et mai 2013 et en montrant comment leur adhésion sert la raison d'être de France Bénévolat : la promotion du bénévolat, à charge pour les Délégués Régionaux de démultiplier l'information au sein de leur région.
- ✓ **La formation est également un lieu privilégié**. Aujourd'hui, le sujet des grands réseaux associatifs n'est pas abordé en formation. Il faudrait inclure dans la formation aux fondamentaux un argumentaire sur l'intérêt pour France Bénévolat d'avoir ce type d'adhérents et de les satisfaire, préciser les règles et devoirs des points d'accueil vis à vis d'eux et expliquer avec transparence les modalités spécifiques d'adhésion (Quels sont les montants ? Pour quelles prestations ?) car aujourd'hui ces modalités sont trop peu connues.

### 3.2.2 Spécifier les rôles et responsabilités des différents échelons de France Bénévolat dans les relations avec les grands réseaux

Une disposition pourrait être ajoutée dans ce sens au sein du protocole d'accord existant entre le Siège National de France Bénévolat et chacun des Centres (cf. article 8 du règlement intérieur). Les relations des Centres France Bénévolat avec les comités locaux des grands réseaux pourraient faire l'objet d'un indicateur d'activité annuel pour chaque centre. Par ailleurs, il est à noter l'absence d'objectifs spécifiques aux grands réseaux associatifs dans le projet associatif actuel, ce sera peut-être le cas dans Ambitions 2020.

### 3.2.3 Renforcer l'information dans l'extranet sur les adhérents des grands réseaux associatifs

Actuellement, y figure la liste des grands adhérents ainsi que trois exemples de convention. Il manque une clarification sur la politique de cotisation. Il serait par ailleurs intéressant de développer une information sur ces grands réseaux de partenaires, par le biais d'une fiche de synthèse présentant, pour chacun d'eux, sa cause, son organisation et les coordonnées des interlocuteurs utiles. Toute actualité ou nouvelle adhésion devrait faire l'objet d'une information du réseau France Bénévolat en temps réel.
L'animatrice du réseau a ainsi diffusé, fin juin, un mail présentant les principaux enseignements de l'enquête de satisfaction menée auprès des grands réseaux associatifs.

## 3.3 Renforcer l'efficacité du service Internet et former les utilisateurs

Alors que le questionnaire d'enquête ne faisait pas allusion aux autres sites Internet de mise en relation des bénévoles avec les associations, le nom d'Espace Bénévolat a été cité de façon spontanée à de nombreuses reprises et comparé avec France Bénévolat. A la date du 7 juin 2013, Espace Bénévolat proposait 4.898 annonces contre 3.381 pour France Bénévolat. Nos interlocuteurs estiment trouver plus de bénévoles grâce à Espace Bénévolat.

Il faudrait donc concentrer les efforts et les moyens financiers pour offrir un meilleur niveau de service. Sinon, le risque serait que petit à petit l'association devienne experte de la question du bénévolat et de la production d'études et que les grands réseaux adhérent à Espace Bénévolat pour le recrutement. Espace Bénévolat a - de plus - développé des services Internet sur-mesure pour certains réseaux. Ainsi, elle a conçu une interface entre son site et celui des Paralysés de France, lui évitant ainsi de développer son propre outil de recrutement.

### 3.3.1 Améliorer les fonctionnalités et l'ergonomie du site

Les évolutions du site sont coûteuses. Il faut s'intéresser à des solutions comme le bénévolat d'expertise ou le mécénat de compétences afin d'aider les deux personnes actuellement en charge du site. Le bénévolat a des limites car il intervient le plus souvent sur des durées courtes alors que le mécénat de compétences peut prendre la forme d'une relation dans la durée plus adaptée au développement ou à la maintenance d'un site Internet. Orange a ainsi développé une structure conseil appelée *Orange*

*Solidarités Numériques,* qui regroupe des salariés en fin de carrière volontaires pour travailler dans le milieu associatif et apporter des prestations telles que des audits de sites Internet, la rédaction de cahier des charges d'évolution, le développement de sites.

### 3.3.2 Mieux jouer les synergies entre le site Internet et l'accueil des bénévoles

Le niveau de maturité du réseau France Bénévolat est hétérogène en matière d'Internet, il y a donc un travail de fond à mener pour convaincre de l'atout que représente le site Internet dans la mise en relation entre une association et un bénévole, en complémentarité des équipes de conseillers. Le site Internet permet de renforcer les visites de bénévoles dans les accueils en augmentant la visibilité. Il peut être vecteur de rendez-vous lorsqu'un centre est fermé en permettant au futur bénévole de laisser ses coordonnées pour être recontacté. Il permet enfin de s'adapter à l'évolution de la manière d'entrer en contact des bénévoles qui, notamment pour les plus jeunes, préfèrent l'Internet pour son immédiateté.
Enfin une attente forte exprimée par les grands réseaux associatifs est de pouvoir accéder à une bibliothèque de CV des bénévoles qui accepteraient explicitement que leur CV puisse être consulté. Cette possibilité déjà offerte par Espace Bénévolat est très appréciée des GRP car elle leur permet d'entrer directement en contact avec les candidats et de trouver plus rapidement des bénévoles qu'en passant une annonce.

### 3.3.3 Former les grands réseaux de partenaires et celui de France Bénévolat à utiliser leur espace personnalisé Internet

L'enquête a montré que plusieurs grands réseaux associatifs souhaitaient être formés à l'utilisation du site Internet afin de maîtriser les fonctionnalités de gestion de leur espace abonné. Même si un manuel d'utilisation existe déjà, cette offre de formation est nécessaire car il existe un *turn-over* important au niveau des personnes publiant les annonces sur Internet. Cette formation sera l'occasion de nouer des liens et de recueillir des attentes d'évolution. De la même façon, la formation au maniement du site devrait être renforcée au sein de France Bénévolat et comporter une partie expliquant les particularités du programme « grands réseaux associatifs » en ce qui concerne l'inscription au site Internet. Ainsi les grands réseaux associatifs de plus de 2 000 bénévoles disposent d'autant d'espaces abonnés que d'entités locales, sans avoir à repayer d'inscription en local, compte tenu du montant élevé de leur adhésion.

### 3.3.4 Renforcer le nombre d'offres de missions des grands réseaux associatifs sur le site pour ne pas être perçu comme l'Internet des petites associations.

La proportion d'annonces passées par les grands réseaux associatifs est bien plus faible sur le site France Bénévolat que sur celui d'Espace Bénévolat. Ainsi, lorsqu'un bénévole cherche des missions bénévoles chez Les Petits Frères des Pauvres, il trouve deux annonces sur le site France Bénévolat contre 310 sur celui d'Espace Bénévolat. Il faudrait revoir la stratégie de passage d'annonces et avoir des annonces génériques permanentes pour les grands réseaux associatifs au risque que France Bénévolat apparaisse comme le site Internet des associations locales.

En résumé, voici les recommandations qui permettront à France Bénévolat de renforcer son attractivité vis-à-vis des grands réseaux associatifs :

- ✓ Au-delà des prestations proposées dans le cadre de l'adhésion, le souhait de **se fédérer entre pairs pour parler d'une seule voix et mieux défendre la cause du bénévolat** reste une motivation forte de des adhérents. Il faut maintenir voire **renforcer les occasions de rencontres et de travail** entre les réseaux associatifs afin de créer une véritable communauté d'idées et développer des événements concrets ensemble pour faire avancer la cause du bénévolat. Afin d'être connu de l'ensemble du réseau France Bénévolat, ce partenariat devra être explicité et assorti d'objectifs dans des documents essentiels tels que le projet associatif et le règlement intérieur.

- ✓ France Bénévolat doit donc poursuivre et renforcer les relations partenariales avec les grands réseaux associatifs et pas seulement au niveau national. C'est pour cela, **qu'un interlocuteur dédié à la relation avec ces grands réseaux** permettrait de mieux détecter leurs attentes et de travailler avec eux et l'ensemble du réseau pour les satisfaire. Tout comme les associations locales ont des interlocuteurs spécifiques dans les centres, les grands réseaux associatifs auraient tout au long de l'année un interlocuteur pour les conseiller et les aider à monter des opérations spécifiques.

- ✓ Il faut que France Bénévolat **poursuive la production d'études**, car son rôle d'expert est reconnu en ce domaine. Les **formations à la GRH Bénévole sont appréciées mais trop peu connues**. Il faut donc en renforcer la communication auprès des grands réseaux associatifs.

- ✓ Enfin, France Bénévolat doit **répondre de manière qualitative au besoin prioritaire de recherche de bénévoles**, pour cela elle dispose de deux atouts : un réseau de 250 points d'accueil et un site Internet. Aujourd'hui le niveau d'efficience du réseau et du site Internet est jugé insuffisant. Le réseau France Bénévolat doit encore **gagner en maturité et offrir plus d'homogénéité dans les relations** avec les grands réseaux associatifs et le **site Internet doit également évoluer** pour être plus facile à utiliser.

# Partie 4

# Quelles sont les perspectives d'avenir pour France Bénévolat ?

L'objectif de cette partie est d'aller au-delà de la mission confiée par France Bénévolat dans le cadre de mon stage, à l'issue duquel, j'ai formalisé des recommandations pour mieux satisfaire les attentes des grands réseaux associatifs (cf. partie 3). J'ai utilisé les observations faites au cours des trois mois passés au sein de France Bénévolat ainsi que les méthodologies présentées dans les modules du BADGE Management Associatif - *Concevoir, formaliser et mettre en œuvre le projet associatif et La maîtrise du modèle économique associatif* - pour envisager quelles sont les perspectives d'avenir de France Bénévolat à partir de l'analyse de ses forces et faiblesses et des évolutions de son environnement.

Dans un premier temps nous mènerons une analyse classique sur l'organisation, les ressources humaines de France Bénévolat, son modèle économique et le niveau de satisfaction des adhérents et bénéficiaires. Puis, nous nous intéresserons de façon plus précise aux principales missions et prestations produites par France Bénévolat et nous interrogerons sur leur pertinence par rapport au projet associatif.

Ce travail pourra peut-être contribuer à éclairer modestement le grand chantier qui vient de s'ouvrir chez France Bénévolat : la refonte du projet associatif. Dix ans après sa création, France Bénévolat a décidé de s'accorder du temps, 18 mois, pour bâtir « Ambitions 2020 » le nouveau projet associatif, fruit d'un important travail en commun qui associera des représentants des bénévoles et salariés ainsi que de l'ensemble des parties prenantes de l'association.

## 4.1 Forces et faiblesses de France Bénévolat

### 4.1.1 Gouvernance et organisation

La gouvernance est organisée et les différentes instances fonctionnent selon les missions assignées. Les salariés sont intégrés dans l'ensemble des commissions permanentes et des projets. Compte tenu de leur faible nombre, ils pèsent peu dans les décisions. Le pouvoir appartient aux bénévoles élus, y compris sur des sujets non stratégiques.

Le maillage territorial s'est fortement renforcé depuis la création de France Bénévolat. Ce développement s'est accompagné d'une structuration plus importante du réseau avec l'apparition d'un échelon régional. Il existe aujourd'hui 17 régions qui ont un rôle crucial à jouer pour promouvoir la valeur ajoutée produite par les équipes du siège et inciter les centres France Bénévolat à l'utiliser.

Le délégué régional doit s'assurer que les Centres et points d'accueil délivrent des prestations conformes au positionnement et aux valeurs de France Bénévolat et que les bonnes pratiques essaiment. Véritables représentants du terrain, les délégués régionaux doivent devenir force de proposition pour construire le nouveau projet associatif « Ambitions 2020 » et en garantir l'appropriation en local. Enfin, les délégués régionaux doivent faire de la gestion anticipée des

compétences bénévoles, c'est-à-dire s'assurer que chaque bénévole a un parcours de formation lui permettant de développer ses compétences pour bien servir le projet associatif et que les renouvellements de poste, notamment ceux de direction, sont anticipés. Trouver des candidats de qualité est en effet crucial pour l'avenir de France Bénévolat.

Aujourd'hui seuls quelques délégués sont dans cette posture d'animateur de région et de contributeur aux travaux de la tête de réseau. La maturité de l'organisation régionale doit encore grandir. L'échelon régional reste faible et on assiste à une désynchronisation entre l'équipe nationale très investie et un réseau qui vit souvent en autarcie et où les échanges de bonnes pratiques restent trop peu fréquents conduisant à des pratiques hétérogènes d'un centre à l'autre ce qui nuit à l'image du réseau.

### 4.1.2 Ressources Humaines

France Bénévolat est un réseau de 800 bénévoles, le ratio ETP bénévoles/ ETP salariés est de 4 alors que le ratio moyen dans les associations françaises est proche de 1. Ce ratio explique la prédominance des bénévoles dans les choix stratégiques de l'association.

La moyenne d'âge des bénévoles est largement supérieure à 60 ans, tant dans les instances dirigeantes que dans les équipes terrain ce qui crée un clivage avec l'équipe des salariés du siège, dont l'âge moyen est beaucoup moins élevé. L'exemple le plus frappant est illustré par la fracture numérique. Certains bénévoles de Centres n'ont pas encore apprivoisé l'outil web de mise en ligne des annonces des associations et voient encore cet outil comme un concurrent et non comme un allié dans leur mission d'intermédiation entre les futurs bénévoles et les associations.

Les bénévoles sont parfois là depuis longtemps, on trouve encore dans le réseau des anciens du Centre National du Volontariat qui n'ont pas tous intégrés les évolutions du projet associatif. Il faut donc renforcer la communication et la formation, c'est précisément pour cela que l'échelon régional a été créé. Malgré cela, la question se pose de l'adéquation du profil de certains bénévoles avec les compétences attendues dans le cadre du projet associatif, qui demande d'aller au-delà de l'accueil des bénévoles dans les points d'accueil et d'adopter une attitude volontariste pour aller à la rencontre des bénévoles et des associations

Il y a très peu de jeunes ou de bénévoles actifs tant sur le terrain que parmi les élus, dont l'écrasante majorité sont des retraités. Ceci pose la question du renouvellement des bénévoles et celle du manque d'attractivité de l'association pour les jeunes et les actifs. Il faudrait une politique volontariste d'appel à des postes de responsabilité tant sur le terrain qu'au niveau du Conseil d'Administration et des différents comités ou projets. Il pourrait par exemple être judicieux que le projet « Promotion des jeunes, au travers des actions ambassadeurs lycées et Passeport Etudiant » soit confié à un jeune. Si France Bénévolat veut promouvoir le bénévolat pour tous et l'intergénérationnel, il faut que cela soit d'abord vrai dans ses propres rangs.

France Bénévolat est consciente de ses faiblesses en matière de gestion des ressources humaines et tente d'y remédier afin d'éviter d'entrer dans le cercle vicieux du vieillissement de l'association qui pourrait entraîner sa disparition.

### 4.1.3 Ressources financières de l'association

**En 2012, France Bénévolat dépendait à hauteur de 83% de financements externes**, ce qui est préoccupant en période de crise économique car cela fait peser un risque accru de baisse des subventions publiques et privées, même si ces ressources externes sont diversifiées :

- Ressources publiques issues du Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative, du Ministère des Affaires Sociales et de la Santé, de la Caisse des dépôts et Consignations, de la Région Ile de France, de la Mairie de Paris, du Conseil Régional des Bouches du Rhône.
- Ressources privées : Fondation SNCF, Crédit Mutuel, AG2R la Mondiale, MACIF, Générali, ….

**Les ressources que France Bénévolat tire de son propre réseau représentent 1% de son budget total**, ce qui est préoccupant. Les salaires et les charges, qui sont des dépenses fixes, ne sont couverts qu'à hauteur de 3% par les cotisations du réseau. La défaillance de financeurs externes pourrait donc obliger France Bénévolat à cesser de payer un ou plusieurs de ses salariés. On peut s'interroger sur les causes d'une si faible participation du réseau interne. Adhère-t-il au projet national ? Est-il intéressé ou conscient de la valeur du support et des outils apportés par le national : études sur le bénévolat, site Internet et outil de gestion des annonces, kit de communication, communication nationale dans les media, etc. ? Il semble que certains centres France Bénévolat soient en situation financière extrêmement précaire eux-mêmes du fait qu'ils ne réclament pas de cotisations à leurs adhérents depuis des années. Il est logique que ce soit difficile pour eux de verser plus de 80 euros au national.

**France Bénévolat doit donc rééquilibrer son financement**. Une première recommandation serait d'individualiser davantage la contribution des centres en fonction de leurs ressources de façon à **essayer graduellement d'avoir un budget reposant davantage sur les cotisations**. Comme les centres locaux de France Bénévolat font bénéficier les associations adhérant localement des outils développés par le national, il semblerait logique que cela soit pris en compte. La récente modification de la politique relative aux inscriptions au site web des associations va à l'encontre de cette suggestion. Désormais, le coût d'inscription ne revient plus au national mais rentre dans les ressources des centres locaux, privant encore plus de ressources l'équipe du siège en charge de développer le site internet. Une autre idée est d'**augmenter les revenus issus des produits et prestations**, on peut constater que c'est ce qui s'est passé entre 2008 et 2012 puisque les ressources de cette nature sont passées de 3 à 12% du budget total. Est-il possible d'aller plus loin ?

### 4.1.4 Satisfaction des bénéficiaires et adhérents de l'association

Il existe un processus d'évaluation de l'activité des centres France Bénévolat reposant sur des indicateurs quantitatifs permettant de s'assurer que les orientations nationales sont suivies et le cas échéant de relancer les centres ou d'infléchir les orientations en fonction du succès rencontré par les actions. Chaque centre effectue son propre suivi, qu'il adresse au niveau national car il n'y a pas d'outil de gestion informatique permettant de le faire.

Par contre, il n'y a pas de processus formalisé et global de mesure de la satisfaction. L'enquête que nous avons menée au printemps 2013 auprès des grands réseaux associatifs adhérents a ainsi constitué une première. Si elle est renouvelée chaque année, elle pourrait à terme constituer un baromètre de satisfaction et permettre à France Bénévolat de mieux tenir compte des besoins adhérents dans ses orientations.

Il existe des instances de rencontres, comme par exemple la Commission Inter-Associative, qui réunit les représentants des grands réseaux associatifs pour des échanges de bonnes pratiques et qui permet déjà à France Bénévolat de mesurer de façon informelle la satisfaction de ce type particulier d'adhérents.

Aujourd'hui, le réseau France Bénévolat est dans une culture de bonne volonté et doit développer son écoute de la satisfaction des bénéficiaires et adhérents. Leur satisfaction est primordiale pour la pérennité de France Bénévolat, qui doit s'assurer qu'elle répond à des besoins et s'adapter aux exigences nouvelles. Nous avons ainsi été étonnés des amplitudes restreintes des horaires d'ouverture de certains accueils et de leur manque de praticité pour les actifs. Il serait bénéfique que les bénévoles du réseau acquièrent une culture « bénéficiaires » plus développée et que les horaires soient fixés en fonction des bénéficiaires plutôt que des disponibilités des équipes de France Bénévolat. Même s'il est important que les bénévoles de France Bénévolat trouvent du plaisir dans leur activité, celui-ci doit se conjuguer avec l'utilité et l'efficacité pour les bénéficiaires. Par exemple, à quoi cela servirait-il d'avoir un maillage territorial dense, si on constate un jour que les points d'accueil sont de moins en moins fréquentés ?

## 4.2 Evaluation des différentes prestations de France Bénévolat

Nous proposons d'évaluer les prestations proposées aux bénéficiaires sous un angle économique, en nous interrogeant d'une part sur leur coût de production et d'autre part sur les produits financiers générés ainsi que sur les bénéfices intangibles recueillis. Nous nous intéresserons ensuite à la cohérence de la prestation avec la mission et les valeurs de l'association, ses savoir-faire et ressources humaines.

Nous évaluerons également l'attractivité des prestations vis-à-vis des bénéficiaires, des adhérents et leur capacité à mobiliser les bénévoles ainsi que les partenaires susceptibles de financer France Bénévolat ou de s'associer pour réaliser le service. Enfin, nous mesurerons l'intensité concurrentielle rencontrée de la part d'autres associations, entreprises ou organismes.

Cette méthode permettra ensuite de positionner les différentes prestations de France Bénévolat sur la matrice de Mac Millan. Présentée lors de la formation Management Associatif de l'ADEMA (7), elle constitue un outil d'aide à la décision pour les associations, qui telle France Bénévolat actuellement, sont en phase de conception ou de renouvellement de leur projet associatif et doivent donc s'interroger sur la pertinence de leur offre.

**Matrice de Mac Millan : préconisation stratégiques en fonction des forces/faiblesses de l'association et des opportunités et menaces de l'environnement et de la concurrence**

| | | | **ENVIRONNEMENT** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Attractivité forte | | Attractivité faible | |
| | | | Concurrence forte | Concurrence faible | Concurrence forte | Concurrence faible |
| **ASSOCIATION** | Cohérence forte avec le projet associatif | Position compétitive forte | Etre plus agressif | Croître | Etre le meilleur | Prestation fondamentale à maintenir |
| | | Position compétitive faible | Négocier un retrait | Etre fort ou se retirer | Effectuer un retrait ordonné | Nouer des partenariats, obtenir des aides |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | externes |
| | Cohérence faible | | Se retirer et négocier | | Effectuer un retrait ordonné | |

Cette analyse sera menée sur les missions et prestations suivantes :

- Promouvoir le bénévolat auprès de la société civile
- Conseiller et orienter les bénévoles
- Offrir aux associations et bénévoles un service web d'offres et de gestion de missions bénévoles
- Accompagner les associations dans leur GRH Bénévole

### 4.2.1 Promouvoir le bénévolat auprès de la société civile

Au travers de sa politique d'études, France Bénévolat réalise une veille permanente de la situation et des tendances du bénévolat. Ses publications renseignent et inspirent les responsables associatifs, les médias et tous les acteurs partenaires du monde associatif. Les colloques organisés par France Bénévolat lui permettent de faire connaître ses travaux.

| | |
|---|---|
| **Evaluation économique** | **Le coût de revient est très faible** : les études sont réalisées par des bénévoles, et tout particulièrement par le président de France Bénévolat, Dominique Thierry, sociologue qui a déjà publié plusieurs livres, et par des stagiaires, notamment de l'ADEMA. Certaines études sont réalisées avec des partenaires, notamment avec Recherche et Solidarités (8) pour l'étude annuelle « La France Bénévole » et bénéficient du soutien de mécènes, tels que la MACIF pour l'édition 2013.<br>**France Bénévolat ne tire pas de revenus de ses études**, contrairement à Recherches et Solidarité qui met gratuitement à disposition les synthèses des études, le détail n'étant diffusé que contre une participation financière. France Bénévolat étudie cette possibilité qui lui permettrait d'augmenter ses produits.<br>**Les bénéfices intangibles sont forts : les études renforcent la notoriété de France Bénévolat**. En effet, leurs sorties sont autant d'occasions d'être présent sur la scène médiatique et d'alimenter la prise de parole de France Bénévolat. |
| **Cohérence avec le projet associatif** | **Très forte**<br>Cette mission est très cohérente avec le projet associatif et les savoir-faire et motivations des bénévoles du siège. |
| **Attractivité de la mission** | **Très forte**<br>Cette activité permet à France Bénévolat d'obtenir des financements d'organismes mutualistes, de banques ou d'assurances désireuses de s'afficher visiblement comme mécènes du monde associatif, qui constitue une cible pour leurs propres produits ou services. |
| **Intensité concurrentielle** | **Faible**<br>Les concurrents identifiés sont La Fonda, qui se définit comme une *fabrique associative* qui bâtit une pensée collective porteuse de transformation sociale, |

| | |
|---|---|
| | la CPCA (9) sur certains sujets et enfin des universitaires comme Viviane Tchernonog, Edith Archambault… |

### 4.2.2 Conseiller et orienter les futurs bénévoles

France Bénévolat accueille les aspirants bénévoles dans plus de 250 points d'accueil et a une démarche active de recherche de bénévoles au travers d'actions vers les publics cibles dans des forums ou sur des lieux de vie, tels que les lycées, les entreprises, les caisses de retraite et au travers de partenariats avec des associations complémentaires : associations de seniors, association Passerelles et Compétences pour le bénévolat d'expertise.

| | |
|---|---|
| **Evaluation économique** | **Coût faible**<br>Les permanences sont assurées par des bénévoles, il y a parfois des loyers à acquitter, mais la plupart des centres sont hébergés gracieusement dans des locaux municipaux. Il faut aussi prendre en compte les coûts d'édition des outils de communication, mais ils se limitent au coût de reprographie des dépliants ou au coût d'édition de kakemonos et autres affiches pour les forums.<br>**Aucun revenu financier :** le conseil aux futurs bénévoles est gratuit.<br>**Les bénéfices intangibles sont très forts**, tant auprès des futurs bénévoles qui se sentent accompagnés dans leur démarche qu'auprès des associations qui apprécient le rôle de prescripteur de France Bénévolat. |
| **Cohérence avec le projet associatif** | **Forte**<br>Il s'agit de l'activité « cœur de métier » de France Bénévolat et auparavant du Centre National du Volontariat. |
| **Attractivité de la mission** | **Moyenne**<br>Les centres France Bénévolat déplorent une baisse de la fréquentation des points d'accueil, due certainement au fait que les horaires sont restreints et pas forcément pratiques, notamment pour la cible des actifs mais surtout au changement de comportement des futurs bénévoles qui recherchent sur la toile leur future association. Par contre, les démarches plus proactives permettent de faire croître le nombre de bénévoles conseillés. |

| | |
|---|---|
| **Intensité concurrentielle** | **Faible ou moyenne.**<br>Elle est faible si l'on considère qu'il n'existe pas d'autre réseau de points d'accueil pour les futurs bénévoles en France. Le seul « concurrent » potentiel est Espace Bénévolat qui dispose de 15 points d'accueil, essentiellement en Ile de France.<br>Par contre, la concurrence se développe de deux façons. D'une part, au niveau local, certaines collectivités via leur structure vie associative (MDA ou autre) créent un accueil des futurs bénévoles et d'autre part au travers du développement des sites Internet des associations. Ceci est d'autant plus vrai qu'il s'agit de grosses associations qui savent présenter leurs projet de manière attractive et y publient des offres de missions. Il existe également des portails associatifs, tels que celui de jeveuxaider.com (10), qui s'adresse aux particuliers qui souhaitent devenir bénévoles ou effectuer des dons et les oriente dans le choix de leur association. Ce site, fondé par TF1, Lagardère Média et DI Group, pôle media de LVMH, agit comme une régie en diffusant des bandeaux publicitaires des grands réseaux associatifs. |

### 4.2.3 Offrir aux associations et bénévoles un service web d'offres et de gestion de missions bénévoles

Le site remplit les fonctions suivantes :

- Une fonction d'intermédiation directe,
- Une fonction plus large d'information des particuliers, des partenaires du secteur associatif, des collectivités territoriales et des médias
- Une fonction d'outil pour les centres France Bénévolat qui peuvent y connaître l'ensemble des bénévoles de leur territoire

| | |
|---|---|
| **Evaluation économique** | **Dépenses élevées** pour le maintien en condition opérationnelle du site, son |

| | |
|---|---|
| | développement et son hébergement.<br>**Le produit financier couvre une partie minime des dépenses**, il est issu des inscriptions au site reçues des associations non adhérentes à France Bénévolat.<br>**Le site procure des bénéfices importants en terme de notoriété et d'image**, en 2012 il a reçu 400 000 visites, soit 23% de plus que l'année précédente. |
| **Cohérence avec le projet associatif** | **Il y a une cohérence très forte entre le site et le réseau géographique**. C'est d'ailleurs ce qui a motivé la création de France Bénévolat issu du rapprochement du réseau du Centre National du Volontariat avec Planète Solidarité, qui avait déjà un site en 2003. |
| **Attractivité de la mission** | **Forte pour les associations locales, faible pour les grands réseaux associatifs**<br>Le nombre d'associations inscrites connaît une forte progression : + 25% entre 2011 et 2012.<br>L'enquête auprès des grands réseaux associatifs montre qu'ils utilisent peu ce site pour trouver des bénévoles le jugeant peu ergonomique et efficace. Ce site intéresse davantage les petites associations locales.<br>Du fait de l'âge élevé des bénévoles de France Bénévolat, la fracture numérique existe. La synergie avec l'accueil physique reste insuffisamment développée. |
| **Intensité concurrentielle** | **Forte**<br>Il existe plusieurs sites concurrents.<br>**Espace Bénévolat constitue LE véritable concurrent de France Bénévolat**, c'est un site généraliste qui vise également l'ensemble des futurs bénévoles et offre les mêmes fonctionnalités que le site de France Bénévolat. Il est jugé par les grands réseaux plus ergonomique et plus efficace. Espace Bénévolat couvre un tiers de son budget grâce aux cotisations de ses adhérents, son modèle économique est donc moins risqué que celui de France Bénévolat.<br>D'autres sites sont à signaler :<br>- **des sites plus spécialisés sur le bénévolat d'expertise**, comme **Passerelles et Compétences** (la gratuité existe entre le bénévole et Passerelles et Compétences, par contre les associations paient une cotisation et sont facturées pour chaque mission en fonction de leur taille, ce qui permet à Passerelles et Compétences d'avoir des revenus issus des cotisations et de sécuriser son activité à hauteur de 33 %) ou **ProBono Lab** (11) qui cible les étudiants et salariés. **Le site beTobe.org (12) de bénévolat en ligne** reste assez confidentiel, il met en relation des bénévoles avec des associations ayant des besoins pouvant être satisfaits en ligne : par exemple des traductions, des réalisations d'outils de communication électroniques, des conceptions de logos…<br>- **le site Carrefour de l'engagement qui regroupe les offres du monde protestant** : bénévolat, service civique, CDD, CDI, stages et volontariats.<br>Enfin, il ne faut bien sûr pas oublier **la concurrence des sites de chaque association**, qui pour les plus importantes publient leurs offres de missions en ligne. |

### 4.2.4 Accompagner les associations dans leur GRH Bénévole

Dès 2008, France Bénévolat s'est intéressé à la formation des responsables associatifs afin de les aider à gérer les ressources humaines bénévoles, estimant que le développement du bénévolat associatif se jouait, en partie, sur une amélioration significative des pratiques de gestion terrain. France Bénévolat propose, depuis 2009, des cycles courts de sensibilisation et des cycles de formation actions. 500 stagiaires ont suivi les actions de sensibilisation dans 4 régions sur les 17 que compte France Bénévolat et 65 les cycles longs. Le Passeport Bénévole est un outil de la GRH Bénévole de France Bénévolat.

| | |
|---|---|
| **Evaluation économique** | **Les coûts de la conception des modules de formation sont faibles** puisqu'ils sont développés par des bénévoles de l'association et que **la formation est assuré par un réseau interne de 20 formateurs agréés**.<br>**Les produits tirés de la formation et de la vente des passeports restent faibles**, 20.000 euros en moyenne sur les deux dernières années, soit seulement 3,5% du budget de l'association. |
| **Cohérence avec le projet associatif** | **Forte** |
| **Attractivité de la mission** | **Forte**<br>**Le besoin de formation des associations est fort** et les possibilités de subventions existent (Fonds de développement de la vie associative). Lors de l'enquête auprès des Grands Réseaux Associatifs, nous avons rencontré plusieurs réseaux associatifs qui auraient souhaité suivre la formation et qui n'ont pu obtenir d'interlocuteur sur ce sujet auprès de leur centre France Bénévolat.<br>En 3 ans les formations n'ont eu lieu qu'au sein de 4 régions : Paris ou national, Lille, Nantes et Bordeaux. Soit l'offre est insuffisamment packagée par le national soit les centres, peu convaincus par cette offre, ne la vendent pas aux associations locales, par manque de motivation ou de compétences commerciale. |
| **Intensité concurrentielle** | **Faible**<br>L'offre formation est très diffuse et peu lisible pour les associations, ce qui facilite le positionnement de France Bénévolat sur ce créneau. Ses 6.000 adhérents constituent autant de « clients potentiels ».<br>De nombreux acteurs proposent des formations : centres de ressources et d'information, centres d'information sur la vie associative, chambres régionales d'économie sociale et solidaire, réseaux, fédérations, espaces associatifs gérés par les départements, maisons des associations des municipalités, pôles de la vie associative, dispositifs locaux d'accompagnement, organismes de formation privés (CEGOS par exemple), universités ou grandes écoles ( Ecole de Mines de Paris/Adema, Sciences Po Paris, HEC…), etc. |

Notre analyse permet de remplir la matrice de Mac Millan ainsi :

| **ENVIRONNEMENT** | | | |
|---|---|---|---|
| Attractivité forte | | Attractivité faible | |
| Concurrence | Concurrence | Concurrence | Concurrence |

| | | | forte | faible | forte | faible |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ASSOCIATION** | Cohérence forte avec le projet associatif | Position compétitive forte | | **Promouvoir le bénévolat**<br><br>**Accompagner les associations** | | **Conseiller et orienter les bénévoles** |
| | | Position compétitive faible | **Service web** cible associations locales | | **Service web** cible grands réseaux associatifs | |
| | Cohérence faible | | | | | |

Cette matrice est riche d'enseignements :

- Elle confirme que **le conseil et l'orientation des bénévoles est au cœur du projet associatif** de France Bénévolat. Il faut veiller à l'homogénéité de la qualité et au rajeunissement du réseau France Bénévolat, le rôle du Délégué Régional sera capital pour y parvenir.

- Elle incite à **poursuivre et amplifier la mission de promotion du bénévolat** et donc accroître encore la présence médiatique, ce qui suppose de continuer à produire des études. Il faudrait veiller à limiter la diffusion du contenu intégral des études aux seuls adhérents afin d'éviter que d'autres acteurs du monde associatif ne s'emparent des études France Bénévolat pour en tirer de la notoriété pour eux-mêmes. Cela donnerait, de plus, davantage de valeur à l'adhésion, dont l'augmentation pourrait alors être envisagée.

- **L'accompagnement à la GRH Bénévole peut être un vecteur de développement**, mais cela nécessite au préalable d'obtenir l'adhésion du réseau France Bénévolat afin qu'il ait envie de vendre l'offre de formation aux associations adhérentes.

- **Il faut prendre des décisions pour le site Web**. Si l'on ne veut pas se laisser distancer par Espace Bénévolat, il faut soit investir et obtenir, à force de persuasion et de formation, que l'ensemble de France Bénévolat joue à fond la carte des synergies entre le réseau physique et le web, soit il faut renoncer à avoir un site.

### 4.3 Grands enjeux du projet associatif « Ambitions 2020»

Le projet associatif de France Bénévolat doit prendre en compte les cinq caractéristiques majeures de la société française :

- ✓ **Le monde associatif en France va croître et se fortifier car les acteurs actuels majeurs de la vie du pays ne pourront plus assumer leur rôle comme aujourd'hui**. Les trois pouvoirs de l'Etat se paupérisent durablement et le centralisme jacobin ne pourra plus s'exercer comme avant faute de moyens financiers. La mondialisation fait que l'Etat a de moins en moins de prise sur l'économique, le problème de l'emploi ne peut être résolu par l'Etat car les décisions se prennent ailleurs dans le monde. Les associations vont devoir se saisir de problèmes qui étaient traités par d'autres et jouer un rôle réparateur croissant pour recréer le tissu conjonctif de la société. France Bénévolat a la conviction que le monde associatif va croître et se fortifier pour faire face aux manques des pouvoirs traditionnels évoqués plus haut et prendre en compte des problématiques nouvelles.

- ✓ **Les Français perdent leurs repères du fait de la fin annoncée de l'Etat providence, de la baisse d'influence des religions judéo-chrétiennes**. La solitude, les clivages entre générations, les différences de mode de vie entre les grandes villes, les banlieues et le monde rural croissent. Les français sont à la recherche de SENS et ont envie d'AGIR. Le monde associatif leur en offre l'opportunité.

- ✓ **Cette recherche de sens est également présente dans les entreprises**. La prise de conscience de ces dernières qu'elles ne pourront rester durablement compétitives dans un contexte socialement dégradé justifie l'intérêt stratégique de développer des démarches de Responsabilité Sociétale d'Entreprise. Ce mouvement facilite le développement des partenariats entre les entreprises et les associations.

- ✓ **Le risque d'instrumentalisation du bénévolat existe.** Au moment où le secteur public manque cruellement de moyens financiers, il est tentant d'appeler les associations à la rescousse pour assurer les services hospitaliers, d'enseignements… Le monde syndical reste très vigilant afin que les associations ne menacent pas des emplois salariés. Il y va de l'éthique du bénévolat.

- ✓ **La montée en puissance des territoires régionaux.** Désormais les bassins de vie vont tricoter le développement entre les services de l'Etat déconcentrés, les collectivités locales, les entreprises et les associations à l'instar de ce qui se passe dans le reste de l'Europe.

L'avenir de France Bénévolat passera par sa capacité à répondre aux cinq questions suivantes :

1. **Son réseau saura-t-il devenir un vrai réseau ?** C'est-à-dire un réseau présent sur toute la France, ce qui n'est pas encore tout à fait le cas aujourd'hui, avec de vrais animateurs crédibles, reconnus, en prise avec l'évolution des enjeux sociétaux et capables d'établir des relations avec toutes les parties prenantes : les autres associations locales présentes sur le territoire, les élus et les entreprises locales.

2. **Son réseau saura-t-il se saisir des trois missions France Bénévolat ?**
   - ✓ Promouvoir le bénévolat
   - ✓ Pratiquer l'intermédiation active entre les bénévoles et les associations
   - ✓ Valoriser les bénévoles

Force est de constater qu'aujourd'hui, certains centres France Bénévolat sont des bureaux d'accueil de bénévoles en mal de cause, il faut développer la pro-activité et aller au-devant des bénévoles et du tissu local.

3. **France Bénévolat réussira-t-il le renouvellement de sa gouvernance à tous les étages** ?
   Au niveau national, l'association repose trop exclusivement sur les épaules d'un président surinvesti. Au niveau régional et au niveau des centres locaux, il s'agit de métaboliser le système en partant de ce qui marche aujourd'hui (région Pays de Loire, centre de Perpignan…) et en favorisant la fertilisation croisée. Enfin, il faut rajeunir les bénévoles à tous les niveaux de la structure.

4. **France Bénévolat saura-t-elle se saisir des grandes problématiques sur lesquelles se polariseront les associations demain et pour lesquelles elles rechercheront des bénévoles ?**
   Ou alors le réseau continuera-t-il majoritairement d'agir de manière routinière sans comprendre qu'il est essentiel de coller aux besoins des associations adhérentes en étant experts de leurs causes. C'est ainsi que le programme Solidâges 21 est né pour s'emparer de la problématique de l'intergénérationnel et c'est ainsi que France Bénévolat devrait à l'avenir se saisir d'autres problématiques sociétales.

5. **France Bénévolat saura t'elle réussir ses multiples alliances** avec les associations, les acteurs territoriaux**,** les grands partenaires de l'Economie Sociale et Solidaire (mutuelles, AG2R, fondations SNCF et TOTAL…) ainsi qu'avec les entreprises ?

# Conclusion

La question essentielle qui se pose pour France Bénévolat est *esprit de réseau es-tu là ?*

**Les grands réseaux associatifs sont emblématiques de la situation générale de France Bénévolat**, telle que je l'ai perçue au cours de mes trois mois de stage. Au niveau national, le niveau de satisfaction des responsables des grands réseaux associatifs est bon : ils côtoient régulièrement l'équipe nationale dans les diverses commissions de France Bénévolat, ils échangent des idées et des bonnes pratiques, définissent des thèmes d'études communs. Au niveau local, la situation est très hétérogène : certains centres vont à la rencontre des comités locaux des grands réseaux associatifs mais la majorité attend que ce soit ces derniers qui les sollicitent. Cet état de fait met en lumière un déficit de cohésion au sein de France Bénévolat : le réseau ne se sent pas investi dans la relation avec les grands réseaux associatifs. Pour lui, les grands réseaux associatifs concernent le niveau national. Il est révélateur de constater que la plupart des centres estiment normal de faire repayer une cotisation aux grands réseaux lorsque ceux-ci font localement appel à eux, ce qui est incompréhensible pour ces derniers pour qui le siège et les centres locaux ne font qu'un ! Si tel n'est pas le cas, la question : *esprit réseau es-tu là ?* est pertinente et doit être au cœur des réflexions sur les évolutions de France Bénévolat. La question de solidarité au sein du réseau se pose également au niveau financier, est-il raisonnable de penser que les dépenses de l'équipe nationale ne sont financées qu'à hauteur de 1% par les cotisations du réseau ?

**Comment faire en sorte que le réseau existe ?** France Bénévolat a apporté une réponse en créant l'échelon intermédiaire des délégués régionaux, qui doivent encore progresser pour jouer pleinement leur rôle de liant entre le siège et les équipes locales. Pour tendre vers une homogénéité dans le réseau, il faudrait que le niveau national définisse et communique très clairement sur le rôle des délégués régionaux, cela nécessite de définir une feuille de route et quelques processus-clés. Aujourd'hui, l'animation du réseau est assurée par un bénévole et un salarié alors que le réseau compte 800 bénévoles ! Il faudrait une force de frappe nationale plus importante au moins tant que les délégués régionaux ne seront pas montés en puissance. Ce jour-là l'animation du réseau pourra reposer sur eux. La faiblesse actuelle de cet échelon entraîne un certain gâchis de la valeur ajoutée produite par le national. Les centres ne connaissent pas ou n'utilisent pas suffisamment les ressources produites : études sur le bénévolat, kits de communication, services Internet (la possibilité de créer des pages locales sur le site Internet de France Bénévolat n'est utilisée que par 23 des 85 centres).

La réflexion qui se lance sur le projet associatif, Ambitions 2020, constitue une opportunité unique de faire réseau. Il faut pour cela que l'équipe nationale soit dans une posture d'écoute des idées et essaie de ne pas imposer sa propre vision.

**Si l'avenir de France Bénévolat passe par son aptitude à faire réseau, deux autres conditions doivent également être réunies : la stabilité de son financement et un choix partagé du projet associatif.**

La fragilité financière et l'extrême dépendance actuelle de France Bénévolat des financements externes peuvent menacer sa survie. Il faut s'attacher à augmenter les ressources issues des cotisations du réseau et celles issues de la vente de prestations. Il faut également continuer à diversifier les sources de financement externes.

L'avenir de France Bénévolat passe certainement par un choix. Est-il possible d'être à la fois sur le champ du plaidoyer en faveur du bénévolat ainsi que sur celui des services d'intermédiation et d'accompagnement des associations dans leur GRH bénévole ? N'est-ce pas trop ambitieux ?

**Enfin, les évolutions de l'environnement sont à prendre en compte**, en particulier en ce qui concerne la forme que doivent prendre les activités d'intermédiation entre les bénévoles et les associations. Est-il encore pertinent à l'heure du web 2.0 de vouloir disposer d'un réseau d'accueil physique sur tout le territoire lorsque l'on regarde ce qui s'est passé pour d'autres secteurs. Ainsi, dans le secteur des achats de voyages par exemple, le nombre d'agences de voyages s'est fortement réduit du fait que les vacanciers préfèrent se renseigner et acheter sur Internet. Aujourd'hui, plus de 33% des voyages sont achetés sur le web en France et 50% au Royaume-Uni et en Scandinavie. La mission d'intermédiation peut se faire différemment : la fonction d'information du site Internet France Bénévolat peut être développée et les bénévoles de France Bénévolat peuvent rencontrer les aspirants bénévoles lors d'événements inter-associatifs ou en allant au devant d'eux dans leurs lieux de vie. C'est ce qui commence à se faire aujourd'hui avec la rencontre des futurs retraités dans leurs entreprises ou avec les jeunes dans le cadre du programme Ambassadeurs lycées. Néanmoins, ce changement pose la question du profil des bénévoles actuels du réseau. Peuvent-ils acquérir les compétences nouvelles attendues ou faut-il envisager une politique volontariste de recrutement de nouveaux profils ?

Une question, largement évoquée dans ce rapport est celle de la publication des offres de mission sur le site Internet. France Bénévolat est en concurrence totale avec Espace Bénévolat. Faut-il continuer à être concurrents ou unir les forces des deux associations ? En effet, continuer à rivaliser est coûteux pour France Bénévolat qui est aujourd'hui dans une situation financière difficile. La solution pourrait être de proposer aux grands réseaux associatifs de devenir partenaires d'un site qui serait développé et financé ensemble. Le site France Bénévolat deviendrait un portail associatif d'offres de missions bénévoles. L'ensemble des grands réseaux et des associations le financeraient ce qui leur permettrait d'éviter de développer eux-mêmes leur propre site d'offres de missions. Mais n'est-ce pas déjà trop tard, puisque la plupart des associations ont leur propre site ?

**France Bénévolat** est donc aujourd'hui à un carrefour de son existence et **doit choisir sa voie**. Pour cela, elle **doit écouter les voix de l'ensemble de ses parties prenantes** : ses bénévoles, ses salariés, ses adhérents (associations locales et grands réseaux associatifs), ses partenaires publics et privés, sans oublier ses bénéficiaires que sont les aspirants bénévoles, dont le nombre ne cesse d'augmenter du fait du besoin de sens qui s'exprime dans la société française actuelle.

Le bénévolat a de l'avenir, France Bénévolat aussi.

# Annexe 1. Grands Réseaux Associatifs ayant participé à l'étude de perception et de satisfaction

L'enquête s'est déroulée de début avril à début mai 2013 et a permis d'obtenir 33 réponses.

| Association | Mode de recueil de l'information | Nombre de bénévoles | Membre du CA de France Bénévolat | Membre Commission inter-associative |
|---|---|---|---|---|
| Association des Paralysés de France | Entretien en face à face | 20.000 | NON | OUI |
| ADESSADOMICILE | Entretien en face à face | 2.500 | OUI | OUI |
| LA FEDERATION FRANCAISE DES EQUIPES SAINT-VINCENT | Entretien en face à face | 2.000 | OUI | OUI |
| SECOURS CATHOLIQUE (3 réponses) | Face à face + Internet | 60.000 | OUI | OUI |
| SOS AMITIE France | Entretien en face à face | 1.800 | NON | NON |
| Habitat et humanisme (2 réponses) | Téléphone + Internet | 2.700 | OUI | OUI |
| ADIE | Téléphone + Internet | 1.300 | NON | NON |
| Association Valentin Haüy | Téléphone + Internet | 3.260 | NON | NON |
| Action catholique des Enfants | Téléphone + Internet | 5.000 | NON | NON |
| RESTOS DU COEUR | Téléphone | 63.000 | NON | NON |
| ALMA | Téléphone | 900 | NON | NON |
| LES BLOUSES ROSES (l'Association) | Téléphone | 4.500 | NON | OUI |
| Les petits frères des Pauvres | Téléphone | 9.700 | NON | OUI |
| Œuvres Hospitalières Françaises de l'ordre de Malte | Téléphone | 15.000 | NON | OUI |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| UNAVF | Téléphone | 77.000 | NON | NON |
| AGIR Abcd | Internet | 3.500 | NON | OUI |
| ECTI | Internet | 2.500 | NON | NON |
| UNICEF (2 réponses) | Internet | 6.000 | NON | NON |
| Entraide scolaire amicale | Internet | 2.100 | NON | NON |
| SGDF | Internet | 17.000 | NON | NON |
| Ligue contre le cancer | Internet | 13.000 | NON | NON |
| La Fonda | Internet | 30 | NON | NON |

Ces 22 associations ont produit 26 réponses car dans certaines associations plusieurs personnes ont répondu, c'est le cas de l'UNICEF (2 réponses), d'Habitat et Humanisme (2 réponses) et du Secours Catholique (3 réponses). Par ailleurs, il y a également eu sept autres réponses sur Internet, pour lesquelles nous ne pouvons identifier l'association, car le répondant n'a pas indiqué ses coordonnées.

# Annexe 2. Etude de perception et de satisfaction menée auprès des grands réseaux associatifs

## Votre perception générale de France Bénévolat

**Quelles sont les affirmations qui caractérisent le mieux le rôle et les missions de France Bénévolat ?** *Vous pouvez cochez plusieurs réponses :

- ☐ Une association qui assure la promotion du bénévolat auprès du grand public
- ☐ Une association qui assure la promotion du bénévolat auprès des pouvoirs publics européens, nationaux et locaux
- ☐ Un réseau de points d'accueil orientant les bénévoles vers les associations qui leur conviennent
- ☐ Un site internet proposant des offres de missions de bénévolat
- ☐ Un organisme réalisant des études sur le bénévolat
- ☐ Un réseau de centres départementaux qui accompagne les associations dans la gestion de leurs bénévoles

**Qu'est-ce qui motive votre adhésion à France Bénévolat ?**

**Que vous apporte votre adhésion ?**

## Votre appréciation des missions de France Bénévolat

**Par quels moyens votre association recrute t'elle ses bénévoles ?**

**Connaissez-vous le site Internet de France Bénévolat ?**

- ☐ OUI
- ☐ NON

**Votre réseau utilise t'il le site Internet France Bénévolat pour rechercher des bénévoles ?**

- ☐ OUI
- ☐ NON

**Si vous le souhaitez, faites-nous part de vos remarques et/ou suggestions sur le site Internet France Bénévolat**exemples : nouvelles fonctionnalités, facilités d'utilisation.....

**Le site Internet propose des fonctionnalités particulières pour les réseaux d'association. Si vous êtes intéressé par une formation à l'utilisation de ce site pour publier vos offres de missions pour les bénévoles, il vous suffit de nous préciser les coordonnées de la personne à contacter au sein de votre association.**

**Quel pourcentage de vos recrutements de bénévoles est effectué par vos propres moyens ?**indiquer le chiffre approximatif en pourcentage

**Quel pourcentage de vos recrutements de bénévoles est effectué via France Bénévolat ?**indiquer le chiffre approximatif en %

**Quel pourcentage de vos recrutements de bénévoles est effectué par d'autres moyens ?**indiquer le chiffre approximatif en % et préciser par quels moyens vous recrutez

**Vos comités locaux ont-ils connaissance de notre réseau de 250 points d'accueil France Bénévolat et de leurs missions ?**

- ☐ OUI
- ☐ NON

**Sont-ils en relation avec notre réseau de centres France Bénévolat ?**

- ☐ OUI
- ☐ NON

**Quel est le degré de satisfaction de vos comités sur l'appui apporté localement par France Bénévolat ?**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|---|---|---|---|---|---|
| non satisfaisant | ○ | ○ | ○ | ○ | très satisfaisant |

- ☐ Je ne sais pas

**Connaissez-vous les études réalisées par France Bénévolat ?**

- ☐ OUI
- ☐ NON

**Vous sont-elles utiles ?**

- ☐ OUI
- ☐ NON

**Si vous avez des sujets d'investigation à nous suggérer, merci de les préciser ici :**

**Savez-vous que votre adhésion vous permet un accès gratuit aux colloques, conférences, ateliers-débats organisés par France Bénévolat ?**

- ☐ OUI
- ☐ NON

**Savez-vous que votre adhésion vous permet un accès privilégié aux publications France Bénévolat ?**

- ☐ OUI
- ☐ NON

**Savez vous que votre adhésion vous permet une intervention gratuite d'intervenants de France Bénévolat lors de vos assemblées générales, réunions diverses...**

- ☐ OUI
- ☐ NON

**Avez-vous déjà utilisé ces possibilités ?**

- ☐ OUI
- ☐ NON

**Connaissez-vous l'offre de conseil et de formation à la Gestion de Ressources Humaines bénévoles proposée par France Bénévolat ?**

- ☐ OUI
- ☐ NON

**Si oui, l'avez-vous déjà utilisée ?**

- ☐ OUI
- ☐ NON

**Le Passeport Bénévole® vous permet de valoriser les compétences acquises par le bénévole dans votre association. Rempli avec lui, il vous permet de valoriser les résultats de chaque mission et de montrer que l'action du bénévole est utile à l'association et à son projet. Il est agréé par Pôle Emploi, l'APEC et l'Education Nationale. Le connaissez-vous ?**

- ☐ OUI
- ☐ NON

**Le proposez-vous à vos bénévoles ?**

- ☐ OUI
- ☐ NON

**Les bénévoles vous le demandent-ils ?**

- ☐ OUI
- ☐ NON

## Quels sont les points forts de France Bénévolat ?

**Site internet France Bénévolat pour rechercher des bénévoles**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| pas efficace | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | très efficace |

**Informations générales sur le bénévolat disponibles sur le site de France Bénévolat**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| pas utiles | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | très utiles |

**Les 250 points d'accueil France Bénévolat**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| pas efficaces | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | très efficaces |

**L'offre de conseil et de formation à la Gestion des Ressources Humaines bénévoles**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| pas utile | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | très utile |

**Les conférences et débats proposées par France Bénévolat sur les grandes problématiques du bénévolat**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| pas utiles | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | très utiles |

## Attentes et suggestions

**En tant qu'adhérent France Bénévolat, avez-vous des attentes ou des suggestions à nous faire ?**

# Profil de votre association.

**Combien de bénévoles compte votre association ?**

**Dans quel secteur intervient votre association ?**

**Si vous souhaitez recevoir la synthèse de cette étude, indiquez nous l'adresse e-mail à laquelle vous souhaitez la recevoir.**

# Bibliographie

(1) La France Bénévole, 10ème édition, mai 2013, étude réalisée sous la direction de Cécile Bazin et Jacques Mallet de Recherches et Solidarités, préface de Dominique Thierry, président de France Bénévolat, avec le soutien de la MACIF.

(2) La situation du bénévolat en France en 2013, étude menée par France Bénévolat, à partir d'une enquête de l'IFOP, avec l'appui de Recherches et Solidarités et grâce au soutien du Crédit Mutuel.

(3) Le bénévolat en France et en Europe d'Edith Archambault, article publié dans Pensée Plurielle 2005/1 n° 9, édition De Boeck Supérieur.

(4) Le Rameau (Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises, d'Administrations et d'Universités) : http://www.lerameau.fr/

(5) http://www.espacebenevolat.org/

(6) http://www.engagement-protestant.fr/

(7) BADGE Management Associatif de l'Ecole des Mines de Paris, module de formation « Concevoir, formaliser et mettre en œuvre le projet associatif » conçu par Hervé Garrault, directeur de l'ADEMA

(8) http://www.recherches-solidarites.org/

(9) La vie associative, n°16 novembre 2011, Compétences bénévoles, faut-il les valoriser ? Magazine publié par la Conférence permanente des coordinations associatives

(10) http://www.jeveuxaider.com/

(11) http://www.probonolab.org/

(12) http://www.betobe.org/