

Pour une politique d'appui au bénévolat dans les centres sociaux fédérés des Hauts-de-Seine?

Le Conseil Economique, Social et Environnemental a proposé une définition du bénévolat en 1993; celle-ci n'est pas juridique mais est communément reprise: "*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*".

Les centres sociaux et socioculturels des Hauts-de-Seine représentent un réseau fort et dynamique en matière de bénévolat, comme l'attestent les chiffres 2016 de SENACS (Système d'Echanges National des Centres Sociaux - observatoire).

En effet, on dénombre 1319 bénévoles dont 40% interviennent dans la mise en œuvre des activités et 60% s'investissent dans la gouvernance et/ou le pilotage. Cela représente en moyenne 1,5 équivalent temps plein par centre, pour un total de 87338 heures de bénévolat effectuées.

Les centres sociaux du département sont en avance au niveau régional car on dénombre par exemple 90% des centres qui animent une ou plusieurs instances associant les habitants (quand la moyenne régionale est de 81%). Par ailleurs, ce dynamisme se fait également ressentir au regard de l'âge des bénévoles, dont 45% se situent entre 26 et 59 ans (13 points au-dessus de la moyenne régionale)

Le soutien au bénévolat apparaît dans le projet fédéral actuel, qui est en cours de renouvellement. L'axe 1 de ce projet « Renforcer le centre social comme vecteur de l'action collective pour le développement des personnes et des territoires » se décline en objectifs dont plusieurs sont en lien direct avec le renforcement et l'appui au bénévolat :

- Accompagner les centres dans le développement d'action bénévole
- Poursuivre la qualification des bénévoles administrateurs et d'activité
- Conduire une réflexion sur le sens et les modalités d'une coopération salariés-bénévoles

Début 2017, une étude a été menée avec pour buts de mieux connaître l'engagement bénévole dans le réseau et le valoriser, de repérer les éventuels besoins d'appui des centres dans leur stratégie d'accueil et d'accompagnement des bénévoles (notamment les nouveaux administrateurs), et enfin de pouvoir identifier la perception que les bénévoles ont du réseau.

La démarche s'est décomposée en quatre temps :

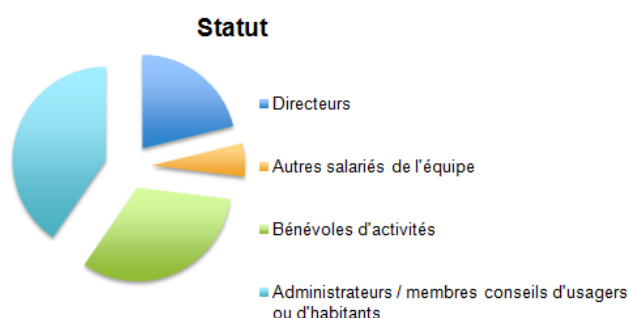
- Recherche documentaire
- Questionnaires
- Entretiens
- Recensement des accompagnements fédéraux

Les entretiens, dont l'analyse est détaillée ci-dessous, ont été menés dans 12 centres sociaux et socioculturels - 7 structures associatives et 5 municipales: Yannick Noah (Asnières), S.F.M (Clichy), Hissez Haut (Nanterre), P'arc-en-ciel (Nanterre), La Traverse (Nanterre), C.A.E.L (Bourg-la-Reine), Les Paradis (Fontenay-sous-Bois), Guynemer (Châtillon), Aimé Césaire (Asnières).

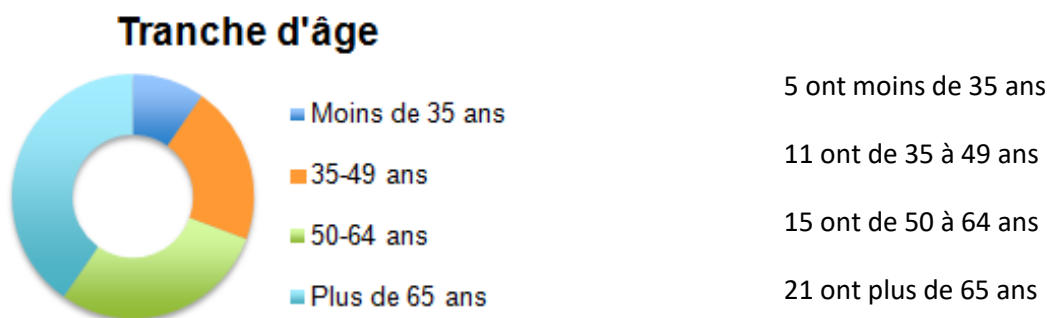
Ces rencontres ont concerné les binômes directeur/Président, au moins un administrateur hors bureau et au moins un bénévole d'activité pour chaque structure.

52 témoins du réseau ont participé et partagé leur vision et expérience du bénévolat - dont 38 bénévoles.

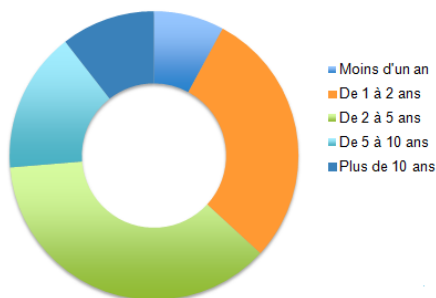
- 11 directeurs
- 3 autres salariés
- 17 bénévoles d'activité
- 21 administrateurs / membres conseil d'usagers ou d'habitants



Plusieurs caractéristiques de ces participants ont été isolées, afin de croiser certains résultats au regard de ces données : sexe, âge et ancienneté dans le centre social.



Ancienneté de l'engagement dans le centre



3 ont moins d'un an d'ancienneté

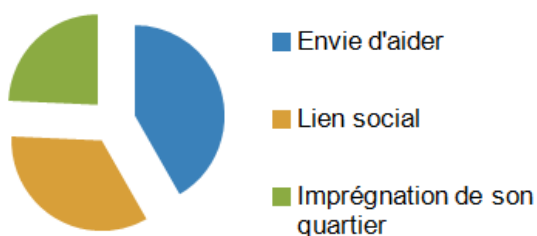
11 ont de 1 à 2 ans

14 ont de 2 à 5 ans

6 ont de 5 à 10 ans

4 ont plus de 10 ans

Motivations à l'origine de l'engagement des bénévoles



3 ont moins d'un an d'ancienneté

11 ont de 1 à 2 ans

14 ont de 2 à 5 ans

6 ont de 5 à 10 ans

4 ont plus de 10 ans

Réflexion générale sur le bénévolat

Les entretiens menés ont démontré que la réflexion sur le bénévolat, son essence et sa matérialisation, est bien vivante et partagée par tous les acteurs du réseau. Si le bénévolat ne fait pas l'objet d'un axe du projet social à part entière dans les structures de l'étude, il est distillé partout, de façon transversale dans chaque domaine et chaque action.

Peu nombreux sont les centres qui se sont emparés de la question du bénévolat, de sa structuration et de son accompagnement comme d'un chantier en tant que tel, et tous les acteurs rencontrés convergent pour dire qu'on ne parle pas assez de bénévolat : « *on en parle lors du premier entretien, lors de la rencontre avec le centre, puis après on parle des actions* ».

Le manque de reconnaissance du bénévolat dans la société interroge certains témoins de cette étude, qui estiment qu'il existe non seulement un défaut d'information sur les « droits » des bénévoles, mais également que rien n'est fait pour inciter les personnes à s'engager bénévolement.

« *Le bénévolat pallie un manque au niveau de l'Etat, mais on ne le valorise pas assez* » note une directrice de centre.

Il apparaît que les formes de bénévolat se diversifient dans les centres, avec par exemple l'apparition de missions très ponctuelles (animation de stages, activités de vacances), et, même si le bénévolat reste une action « pour les autres » (78% des bénévoles interrogés placent la volonté d'aider et d'être utile en première position des raisons de leur engagement), les concernés expriment plus facilement le fait que cela soit aussi une activité « pour soi », qui a souvent bien peu de continuité avec la vie professionnelle.

» **Un vecteur de cohésion sociale**

La réalité observée dans les centres est en phase avec la tendance générale de la société de voir le nombre de bénévoles augmenter régulièrement, comme une preuve que le « sens » recherché par les citoyens peut se trouver autrement que dans des actions marchandisées, mais bien dans des démarches désintéressées. « *Tout ne doit pas être financiarisé* », abonde un bénévole linguistique.

On note que le bénévolat est souvent mis en lien avec le contexte actuel, les épisodes difficiles récents, comme l'exprime cette administratrice : « *Le bénévolat peut permettre de redonner confiance et cohésion dans nos quartiers, dans notre pays. Il aide à partager ce que l'on est, nous contraint parfois à œuvrer avec des personnes aux profils très différents du nôtre, mais sans perdre l'objectif qui est d'améliorer, à notre niveau, la vie des habitants d'un territoire* ».

» **Un parcours d'engagement dans les centres en cohérence avec le projet centre social**

La majorité des bénévoles ayant participé à cet état des lieux étaient à l'origine des usagers : ils participaient aux activités de la structure et utilisaient celle-ci comme un lieu ressources pour venir s'informer sur des questions du quotidien et la vie de leur quartier.

Puis, ils ont commencé à s'impliquer ponctuellement dans la vie du centre, par exemple sur des missions d'accueil ou de logistique lors de temps forts (événements, fêtes, Assemblée Générale).

Progressivement – mais pas toujours – ils se sont vus confier de plus grandes responsabilités, ou ont demandé eux-mêmes à « en faire plus », jusqu'à atteindre l'étape suivante d'animation d'activités ou de participation à des instances consultatives (commissions).

Dans plusieurs structures, les commissions sont des espaces de propositions mais aussi de certaines décisions par délégation. Pour les équipes qui accompagnent et suscitent parfois ces évolutions, il s'agit de lieux de mobilisation privilégiés, car on observe souvent que des membres des commissions deviennent administrateurs.

Finalement, ceux qui franchissent ce palier, spontanément ou sur sollicitation, accèdent à la prise de décisions et d'orientation qui impacteront la structure dans son fonctionnement.

Les personnes qui intègrent un conseil d'administration, un comité ou conseil d'habitants ou d'usagers, sans être passés par une expérience de bénévolat dans le centre, sont, elles, très rares.

» **Un partage de temps, d'énergie et de compétences en manque de valorisation**

En dépit des efforts mis en place par les structures pour valoriser et encourager l'engagement bénévole, la reconnaissance de celui-ci reste insuffisante pour la très grande majorité des bénévoles rencontrés. Ils apprécient les temps d'échanges entre les équipes, les moments conviviaux lorsqu'ils existent (repas, sorties), mais certains regrettent l'inexistence de moments dédiés à « dire merci ».

« *C'est essentiel de prendre le temps de regarder le travail qui a été accompli, de reconnaître l'implication de chacun et ainsi d'encourager de nouvelles prises d'initiatives, de nouveaux engagements, parmi les personnes qui fréquentent la maison ou celles qui gravitent autour* », confie une bénévole de l'accompagnement scolaire.

Certains bénévoles souffrent d'un manque de reconnaissance du temps investi au service des actions ou du projet, et ce sentiment est encore plus présent lorsqu'il s'agit de bénévoles ayant apporté une compétence particulière, technique dans leur activité.

Cependant, l'ensemble des centres visités valorisent le bénévolat dans leurs comptes administratifs et financiers, et on constate que la présence bénévole équivaut en temps plein à entre 1 et 3 postes pour la plupart, et jusqu'à 5 ETP pour une structure associative.

» **Vers une formalisation?**

Plusieurs dirigeants associatifs craignent l'essoufflement d'un engagement à l'instar de ce Président qui se demande si c'est « *le fait de la professionnalisation constante du fonctionnement de nos centres. On perd des habitants dans leurs parcours citoyens et politiques, et cela devient vraiment difficile d'intéresser les gens à l'aspect militant du bénévolat en centre social* ».

La question du statut du bénévole a été abordée, comme éventuel facilitateur d'une officialisation de sa dimension politique. Une directrice de centre pense plutôt le contraire : « *Le bénévolat est un acte libre accessible à tous, pouvant prendre des formes diverses en fonction des motivations et des capacités de chacun. Un cadre statutaire restreindrait fatalement sa forme et la liberté qui le fonde. De ce fait, un statut du bénévolat pourrait signer la fin du bénévolat!* ».

Il en va de même des réflexions initiées par les différents responsables politiques autour du bénévolat et des contreparties envisagées pour maintenir la dynamique d'engagement. « *Les bénévoles aspirent à ce que leur bénévolat soit reconnu et valorisé bien sûr, mais simultanément ils en retirent des satisfactions à travers des expériences uniques, des rencontres humaines et l'extension de leurs compétences. On entend parler par exemple de l'acquisition de points retraite, ce qui viendrait remettre en cause cette dimension* », analyse un administrateur-trésorier.

Positionnement bénévole-salarié

La place du bénévole, celle qu'on lui accorde et celle qu'il prend dans la structure, interroge beaucoup lorsque l'on parle de bénévolat en centre social. Lors des entretiens, une question a été récurrente chez les bénévoles : « *Jusqu'où puis-je aller dans l'exercice de ma mission ? A quel moment passer le relais ou prendre le relais des professionnels ?* ».

Il existe une réelle difficulté pour dissocier et appréhender les rôles de chacun, et cela n'est parfois pas évident pour les salariés eux-mêmes. Là où les bénévoles peuvent considérer ce manque de cadre comme problématique, les professionnels y voient plutôt une possibilité de réajuster les missions dévolues à chacun, une souplesse nécessaire dans leurs métiers.

» **Une crainte de la professionnalisation**

Une certaine crainte de la professionnalisation des bénévoles apparaît dans les échanges, avec parfois l'impression que le degré d'exigence à leur égard augmente.

Plusieurs bénévoles considèrent que c'est beaucoup, comme cet intervenant informatique : « *On nous demande de respecter un règlement intérieur, ce qui est normal, mais aussi de nous former, de travailler en équipe, d'avoir telle ou telle connaissance ou compétence... On attend de nous que l'on sache cadrer un groupe, avec toutes les responsabilités que cela comporte !* »

Cet administrateur confie même « *Je ne souhaite pas devenir un bénévole professionnel !* »

Cette multiplicité des tâches, et la compréhension partielle du projet, des enjeux et des responsabilités (notamment lorsqu'il s'agit de nouveaux administrateurs), peut conduire au découragement de certains bénévoles, dont certains estiment que « *les professionnels sont là pour toutes ces questions* ». Une bénévole écrivain public insiste : « *Un bénévole n'est pas là pour remplacer un salarié* ».

» **Un équilibre à trouver dans le travail associé**

Tous les témoins se rejoignent pour dire que le développement des projets des centres requiert une cohésion forte entre salariés et bénévoles. Dans les faits, l'équilibre n'est pas simple à trouver ni à conserver. D'après les propos recueillis, on observe que les salariés font parfois beaucoup (trop) et que les bénévoles peuvent avoir l'impression de « déranger », de ne pas trouver leur place dans cette collaboration.

« Rapidement à mon arrivée au centre, j'ai compris que c'était un peu à moi de prendre ma place, ce qui était inconfortable. Je crois que c'est à l'association de définir le rôle et la place du bénévole, donc j'ai fini par demander un entretien avec la directrice ».

On constate que le rôle du responsable de structure dans l'accompagnement du bénévolat revient souvent à repositionner les choses, comme l'explique cette directrice : « *C'est compliqué pour les bénévoles de travailler avec des salariés, surtout lorsque ceux-ci sont très impliqués. Mais c'est bien aux salariés de s'adapter aux bénévoles. En tant que professionnel, on peut susciter l'envie de faire ou de refaire, mais on ne peut pas faire à la place d'un bénévole, car notre rôle c'est d'accompagner les initiatives* ».

Quelques bénévoles abordent la question de la « formation à travailler ensemble » qui permettrait de qualifier les bénévoles d'activités et les administrateurs sur leur rôle et place, mais aussi les salariés pour mieux accueillir et intégrer les bénévoles.

« On rencontre également beaucoup de bénévoles qui ne viennent que pour mener leur activité et ne souhaite pas s'investir au-delà, dans une relation d'équipe et dans une compréhension plus globale du centre social. Nous devons aussi respecter cela », complète une salariée.

» **Une fonction employeur souvent difficile à porter**

Les responsabilités inhérentes au rôle d'administrateur sont parfois mal comprises ou intégrées. Plusieurs bénévoles méconnaissent en effet l'impact de leur implication sur le fonctionnement et la gestion des équipes notamment. Recrutements, suivi par le biais des entretiens annuels, etc. : ces tâches sont souvent dévolues entièrement au directeur de la structure, accompagné éventuellement du Président.

Les peurs suscitées par les prérogatives de la fonction employeur sont très présentes et exprimées explicitement par les administrateurs rencontrés. Cela s'apparente même à un rejet pour certains, particulièrement pour des bénévoles animateurs d'activités de longue date : « *Je ne me suis pas impliqué au conseil d'administration pour ça, c'est le projet qui m'intéresse, pas les ressources humaines du centre. D'autant que lorsque cela arrive au niveau du C.A c'est pour parler de choses désagréables comme des mises au point, voire des sanctions* ».

Ainsi, il arrive de constater qu'un bénévole très investi sur les actions et qui a été mobilisé pour intégrer un conseil d'administration, se désintéresse finalement de la gouvernance, alors qu'il sera plus facilement dans la réflexion ou même la représentation de l'association.

Un Président reconnaît que *« ce n'est pas à la portée de tous, et en tant que Président, on se sent très seul face à des administrateurs en difficulté, qui ne trouvent pas leur place ou qui sont confrontés à des contraintes qu'ils n'avaient pas anticipées »*.

Mobilisation de nouveaux bénévoles

» Une réflexion partagée par les salariés et les bénévoles

La mobilisation de nouveaux bénévoles préoccupe les équipes salariées autant que les bénévoles déjà en place dans les centres: ces derniers souhaitant parfois du renfort dans l'animation des activités, et les professionnels, quant à eux, ayant pour objectif de sécuriser et pérenniser des actions souvent uniquement portées par des bénévoles.

« On a parfois des personnes qui se présentent pour devenir bénévole...mais faute de les recontacter suffisamment rapidement, on les perd ! » constate une salariée.

L'engagement des jeunes est un enjeu également partagé par les structures visitées, car il s'agit de leur faire comprendre que le bénévolat peut être multi-formes. Cela se matérialise différemment du bénévolat des plus âgés, avec une présence plus ponctuelle, moins contraignante. Il existe une vraie difficulté à mobiliser ce public en tant que bénévole car ils sont moins « captifs » que les seniors par exemple.

En pratique, après le premier contact qui s'opère généralement au niveau de l'accueil, les responsables de secteur reçoivent et échangent avec les nouveaux bénévoles ; à cette occasion, l'accent est mis sur le fonctionnement du centre et l'importance de l'engagement. Dans une seule structure visitée, c'est la directrice qui s'occupe intégralement de l'accueil des bénévoles : *« Le suivi peut être effectué par les salariés, mais l'arrivée est trop importante pour être déléguée »*.

» Une vigilance particulière apportée aux administrateurs

Le renouvellement des instances interroge également unanimement. Tous les témoins rencontrés aimeraient accorder une attention particulière à l'accueil de nouveaux administrateurs, afin qu'ils se saisissent du projet et de l'esprit centre social avant même leur intégration au conseil d'administration notamment, mais beaucoup regrettent de n'en avoir le temps ni les moyens nécessaires.

Une des alternatives adoptées dans plusieurs centres est la mise en place de commissions (culture-loisirs, familles, communication) avec l'objectif de former les adhérents et bénévoles à la prise de décisions, comme un « sas », une passerelle vers le conseil d'administration.

On observe par ailleurs que les temps forts de la vie associative sont des moments propices à la mobilisation de nouveaux administrateurs : l'Assemblée Générale ou le renouvellement du projet social sont autant de cadres où les personnes fréquentant la structure sont impliquées dans la réflexion et les enjeux des centres sociaux.

A l'approche de l'Assemblée Générale justement, les Présidents et directeurs rencontrent ensemble le plus souvent les bénévoles qui se positionnent sur une dimension politique. Mais, comme le note ce Président, « *il faut deux ou trois ans pour se saisir des tenants et aboutissants stratégiques, politiques et financiers, ce qui demande un véritable accompagnement des nouveaux administrateurs, une grande disponibilité* ».

Dans une des structures associatives, on ne devient administrateurs que si l'on est déjà bénévole, c'est une étape préalable jugée indispensable à la bonne appréhension du fonctionnement et du projet, qui permet ensuite d'accéder à un niveau de réflexion et de pilotage.

Les équipes et responsables des centres connaissent l'existence de la formation destinée aux nouveaux administrateurs en centre social, proposée par la FCS92, et reconnaissent pour certains, ne pas en faire suffisamment écho auprès de leurs conseil d'administrations. Une envie partagée est également de pouvoir ouvrir cette formation à des anciens administrateurs, qui ont parfois pris des habitudes dans leur fonctionnement ou leur appréhension de la structure qu'il conviendrait d'homogénéiser avec une culture commune dans le réseau.

» Et la fidélisation?

Un autre enjeu de la mobilisation des forces vives bénévoles est la fidélisation de celles-ci. Sur cette question, les avis et les expériences divergent, car certains acteurs rencontrés – professionnels ou bénévoles – considèrent que la distinction entre fidéliser et « scléroser » est mince et qu'il est pourtant essentiel de les dissocier.

L'importance de personnes et d'idées nouvelles et renouvelées est revendiquée dans certaines structures, tant que cela ne met pas en péril la continuité d'une activité. Pour d'autres équipes, il est primordial que les bénévoles restent d'années en années, et cela passe par une valorisation suffisante et la mise en place d'outils tels que les réunions et fêtes de bénévoles, et des conditions optimales de réalisation de la mission. « *Les bénévoles doivent travailler dans le confort, par exemple, ils ne doivent pas se poser la question de la logistique de leur activité. Leurs conditions d'exercice participent à leur fidélisation* », indique un salarié. Pour ce directeur, « *la fidélisation des bénévoles passent par trois étapes où un regard vigilant s'impose : le recrutement, la formation et la reconnaissance* ».

Une bénévole va dans ce sens : « *Si je ne me sentais pas considérée au centre, si je n'étais pas heureuse de venir, je ne viendrais plus. Participer au conseil d'habitants, je ne m'en sentais pas capable...mais c'est passionnant et maintenant je suis identifiées dans le quartier !* »

Un autre bénévole estime, lui, qu' « *être bénévole, surtout quand on est à la retraite comme moi, après avoir passé des années avec les contraintes du travail, c'est la liberté. La liberté aussi d'aller être bénévole ailleurs si ce qu'on me propose ici ne me convient plus !* ».

Outils au service du bénévolat

Le réseau affiche une certaine disparité concernant les supports utilisés au service du bénévolat. Plusieurs centres n'en ont pas mis en place et fonctionnent sans, alors que d'autres ont développé différents outils permettant d'encadrer et d'accompagner les bénévoles dans leur mission, depuis leur recrutement, leur accueil dans la structure, en passant par leur suivi et leur fidélisation, jusqu'au bilan de leur participation.

On peut noter que dans 75% des structures visitées, il n'existe pas de procédure d'accueil spécifique, ce que déplorent professionnels et bénévoles.

Plusieurs « chartes du bénévolat » sont mises à disposition des bénévoles, voire signées avec eux à leur arrivée dans le centre. Dans une structure, c'est l'équipe qui a demandé la création d'une charte, souhait entériné par le conseil d'administration. Un centre municipal travaille actuellement sur ce type de support car, pour le directeur, « *cela permet de donner un cadre pour se protéger et conduit aussi à responsabiliser les bénévoles* ».

Le suivi des bénévoles et du bon déroulement des activités qu'ils mènent incombe aux salariés : aucun centre n'a désigné un bénévole en charge de cette question, la mesure de l'intégration des bénévoles est l'affaire de tous.

Une seule structure salarie une professionnelle dont l'intitulé de poste est « responsable de l'intergénérationnel et du bénévolat » et dont 50% de ses missions sont dédiées à l'accompagnement des bénévoles, « *maintenant, on les écoute les bénévoles* » dit-elle.

Ce centre, comme plusieurs autres, a décliné des outils de suivi tels que tableaux de bords (dates et objets des rencontres, évolution des missions, bilans, etc.), banque de ressources (à qui on peut faire appel et pour quoi), réunions et questionnaires.

En ce qui concerne la formation des bénévoles, certains centres la pratiquent exclusivement à l'interne et parfois grâce à un système de tutorat entre anciens et nouveaux, avec la transmission de conseils méthodologiques et d'outils pédagogiques. Mais la grande majorité se tournent vers des opérateurs partenaires et notamment la FCS92.

Ce sont plutôt les équipes qui proposent des formations aux bénévoles, qui d'ailleurs ne sont pas destinataires directs ni indirects du catalogue de formations fédérales.

Concernant les thématiques de ces formations, de nombreux témoins regrettent le manque de contenus techniques car « *la première entrée du bénévolat, c'est l'action. Ensuite viennent l'animation, la communication, etc.* » rappelle une directrice.