CerPhi Centre d'Étude et de Recherche sur la Philanthropie

Jubilacion Transition vers une retraite utile

Les associations et les seniors bénévoles : nouvelles relations et nouvelles pratiques

Synthèse de l'étude

Octobre 2010

Sommaire

PRESENTATION DE L'ETUDE 3

POINTS CLE 6

ANALYSE 8

I. Seniors et bénévolat : un enjeu sociétal 8
I.1 Davantage de seniors disponibles et désireux de conserver une utilité sociale 8
I.2 des seniors pressentis pour faire face à des besoins sociaux en croissance 9
I.3 Une évolution des aspirations des seniors bénévoles 10
Focus : les bénéfices du bénévolat sur la santé des seniors 12

II Evolution et gestion des bénévoles au sein des associations 13
II.1 Les difficultés du recrutement 13
II.2 L'augmentation du besoin de compétences spécialisées 15
II.3 Des nouvelles stratégies de recrutement et d'accueil 16
II.4 La systématisation de la formation 19

III le bénévolat des seniors : perspectives et nouvelles pratiques 20
III.1 Les seniors, une valeur ajoutée pour les associations 20
III.2 Les jeunes seniors, un profil recherché 23
III.3 Des initiatives pour faciliter l'insertion des jeunes retraités dans l'univers associatif 24
Focus : le témoignage de bénévoles retraités 25
Exemples de partenariats associations-entreprises 26

CONTACTS 27

Présentation de l'étude

Contexte et objectifs

On constate aujourd'hui un accroissement du nombre de **jeunes retraités** qui sortent du monde du travail avec devant eux une longue espérance de vie en bonne santé.

Une partie d'entre eux, désireux de s'impliquer dans des **activités socialement utiles**, se tournent alors vers **le monde associatif**.

- Quel potentiel ces nouveaux bénévoles représentent-ils pour les associations ?
- Les aspirations des uns peuvent-elles coïncider avec les besoins des autres ?
- Comment les entreprises que le Plan Seniors oblige désormais à accompagner leurs salariés seniors dans la transition travail – retraite, peuvent-elles contribuer à leur insertion dans le monde associatif ?

Pour répondre à ces interrogations le CerPhi[1] a réalisé en partenariat avec JUBILACION[2], une étude destinée à :

- Cerner l'évolution des besoins du monde associatif, et en particulier ceux des grandes associations et réseaux, en ressource bénévole.
- Comprendre le rôle potentiel que pourraient jouer les seniors au sein de ces organismes.
- Identifier les leviers pouvant favoriser l'engagement des nouveaux retraités dans les meilleures conditions.

[1] Le CerPhi, Centre d'étude et de recherche sur la Philanthropie, est un institut d'études privé et indépendant qui explore tous les sujets touchant à la vie associative et aux différentes formes de dons, de solidarités et d'échanges non-marchands.

[2] Jubilacion est une société de conseil et de formation qui accompagne les entreprises dans la mise en œuvre du Plan seniors, met en place des actions permettant d'organiser le transfert de compétence et de savoir-faire, et de faciliter la transition des salariés vers une retraite utile. Elle aide également les seniors à élaborer leur projet de vie en retraite et pour ceux qui le souhaitent à réussir leur engagement dans le bénévolat

Méthodologie de l'étude

Un état des lieux actualisé de la problématique de l'engagement des seniors a d'abord été réalisé à partir d'un travail documentaire. Il constitue la première partie de cette synthèse.

Dans un deuxième temps, nous avons interviewé **15 dirigeants ou responsables des bénévoles** au sein de grandes associations[3] dont l'activité repose pour une part importante, voire essentiellement sur le bénévolat :

- Quelles réponses apportent-elles aujourd'hui à leurs besoins de recrutement, de formation et de suivi des bénévoles ?

- Quelle opportunité, quelle valeur ajoutée, quelle contrainte éventuellement les jeunes retraités bénévoles représentent-ils au regard du besoin de bénévoles de leurs associations ?

- Sur quels types de missions cette population de bénévoles potentiels est-elle attendus en priorité?

- Quelles pratiques innovantes peut-on envisager pour favoriser l'insertion et l'évolution de futurs retraités dans l'univers associatif ?

Les responsables associatifs interrogés nous ont fait partager leurs réflexions sur ces questions et exposé les perspectives de développement du bénévolat et les stratégies de leurs associations vis-à-vis des seniors. Nous en rendons compte dans la seconde partie de cette étude.

[3] Dans les domaines : Sport, Culture et Loisirs, Santé et Action Sociale, Droit et Défense des causes, Economie et Développement local, Humanitaire, Education et Formation

Nous adressons nos vifs remerciements, pour leur contribution à notre réflexion à :

Sébastien Bailleul – AIDE ET ACTION

Nathalie Jaud de la Jousselinière, ADIE - Association pour le droit à l'Initiative Economique

Laurence Jacquon, ADMR -Association du Service à la personne

Pascal Laurent, AFM -TELETHON

Yvan Guibert, AMNESTY INTERNATIONAL

Claire Vapillon, COFAC (Coordination des Fédérations des Associations de Culture et de Communication)

Stéphane Casatti, CROIX ROUGE

Jean Michel Raingeard, FSSAM - Fédération des Amis de Musées

Sabine Essartier, HANDICAP INTERNATIONAL

Jean-Pierre Escande, LIGUE CONTRE LE CANCER

Jacques Chauvin, LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT

Daniel Bruneau, PETITS FRERES DES PAUVRES

Marianne Mousseau, SECOURS POPULAIRE

Rodolph Bortoluzzi, SECOURS CATHOLIQUE

Julian Aperrt, SPORT ET CITOYENNETE

Points clé

Le contexte démographique, économique et social **actuel recèle une opportunité pour le développement du bénévolat** auprès de cette partie de la population qu'il est convenu d'appeler les « **jeunes seniors** »[4]

– Chaque année, une population importante de **jeunes retraités** sortis du monde du travail avec devant eux une longue espérance de vie en bonne santé. Une part d'entre eux sont désireux de s'impliquer dans des activités à la fois épanouissantes et socialement utiles, à condition que leur engagement au service du collectif soit compatible avec leurs autres obligations et activités personnelles, sociales ou familiales.
  Le phénomène n'est pas nouveau, mais il connaît actuellement un développement sans précédent, avec chaque année 600 à 700 000 nouveaux jeunes retraités.

– Disponibles, avec un niveau d'éducation élevé, des compétences professionnelles et une expérience humaine importante, ces jeunes seniors peuvent constituer la richesse humaine dont **les associations** ont aujourd'hui un besoin crucial pour faire face à l'extension de leurs activités et à l'augmentation de leurs missions et des besoins sociaux.

– De leur côté, les **grandes entreprises** ont aujourd'hui, dans le cadre du Plan Senior, l'obligation d'accompagner les salariés dans la transition travail / retraite. Ce nouveau cadre réglementaire fournit également des outils (notamment le temps partiel) qui pourraient favoriser la mise en place de partenariats avec des associations, pour les aider à remplir ces obligations.

L'enjeu aujourd'hui est donc de faire coïncider les attentes de cette population de jeunes retraités motivée mais exigeante, avec d'une part le besoin d'associations conduites à évoluer pour répondre à la demande sociale, et d'autre part avec les logiques d'entreprises aux prises avec les nouvelles obligations du Plan Seniors. Il s'agit bien de les faire se rencontrer dans les meilleures conditions pour que chacun bénéfice de cette opportunité.

Les associations interrogées fournissent à cette question des éléments de réponse.

- Elles nous confirment leur besoin important et permanent de bénévoles. Confrontées à des évolutions et à une augmentation des besoins sociaux qui les conduisent à développer leurs missions, elles doivent **augmenter leurs effectifs bénévoles**
  Certaines rencontrent une difficulté de renouvellement des équipes et une désaffection sur certains postes peu motivants ou trop impliquants. La plupart ont des difficultés à pourvoir les mandats d'élus et les missions à responsabilités qui demandent de la disponibilité, une forte implication et des compétences spécifiques.

- La professionnalisation du milieu associatif et la structuration des grands réseaux sur un modèle qui tend à se rapprocher de celui de l'entreprise, diversifie l'offre de bénévolat en

4 C'est volontairement que nous n'assignons pas d'âge fixe à cette notion. La définition du senior comme celle du jeune senior est assez élastique. Le Plan seniors des entreprises prend en compte les salariés à partir de 45 ans, la Caisse d'assurance maladie situe l'âge de la séniorité à 60 ans. Des nombreuses publications réalisées sur le sujet, se dégage une génération appelée souvent « génération pivot », située entre 50 et 70 ans, qui recouvre la notion de « jeune senior ».

distinguant le bénévolat au siège de celui de terrain**. La technicité des missions bénévoles**, qui nécessitent la maîtrise de savoir- faire et de compétences importantes et précises, s'en trouve augmentée.

- En réponse à leurs nouveaux besoins de recrutement de plus en plus pointus, de formation et de suivi des bénévoles, les associations mettent en place **des politiques de gestion professionnelle des ressources humaines.** Elles effectuent un recrutement plus sélectif et ciblé sur des profils déterminés. La professionnalisation du bénévolat est renforcée par les nombreuses formations dispensées aux bénévoles par les associations.

- Dans ce contexte, les **jeunes retraités bénévoles** constituent une réelle plus value pour les associations, en raison de leur disponibilité et de la fiabilité de leur engagement, en raison également de leur expérience et de leurs **compétences** dans des domaines très recherchés comme le juridique, le management ou la gestion.

- Aujourd'hui, les seniors s'engagent majoritairement sur des **missions à responsabilité**, principalement aux sièges des associations et occupent la plupart des mandats électifs dans les bureaux ou les CA. Ils cumulent pour une large part des responsabilités aux différents échelons (local, départemental, régional et national). Caractéristiques d'engagement choisies mais aussi largement influencées par les responsables associatifs qui les dirigent spontanément vers ce type de missions.

- Les bénévoles retraités témoignent de l'importance qu'a eu leur engagement associatif pour les aider à négocier le virage délicat de la retraite. Ils témoignent également de la nécessité de préparer cet engagement en amont, pour éviter les tâtonnements et les déceptions.
  Les responsables associatifs ont conscience de ces apports dans la transition travail – retraite, et estiment qu**'offrir cette possibilité aux futurs retraités fait partie de leur mission.** Ils sont favorables à un rapprochement entre le monde de l'entreprise et les associations pour faciliter l'engagement des futurs retraités en le préparant dans de bonnes conditions, alors qu'ils sont encore en activité. Certaines associations ont d'ores et déjà mis en place des partenariats avec des entreprises pour améliorer le recrutement des seniors et leur insertion harmonieuse dans l'univers associatif.

  Car si les jeunes seniors ont le désir de s'engager, il ne leur est pas toujours facile de trouver l'organisme et la mission qui répondent à leurs aspirations, et le choc culturel entre l'univers professionnel et l'univers associatif peut être fort, et freiner leur motivation. Une forme « d'intégration progressive de l'engagement bénévole » peut constituer une bonne solution pour tous.

Analyse

I. Seniors et bénévolat : un enjeu sociétal

La question du bénévolat des seniors se trouve aujourd'hui au centre d'une triple évolution - démographique, économique et sociétale, qui impacte à la fois le besoin de bénévolat en France et le potentiel de bénévoles.

I.1. Davantage de seniors disponibles et désireux de conserver une utilité sociale

On assiste actuellement à une augmentation massive de la population des seniors sortis du monde du travail, avec devant eux une longue espérance de vie en bonne santé qui modifie profondément leur regard et celui de la société en général, sur la retraite.

Cet afflux de seniors sans activité professionnelle correspond à un phénomène démographique et socio-économique inédit.

- Les + de 60 ans représentent aujourd'hui 23% de la population française. Ils en représenteront 29% en 2030 et 32% en 2050.
- Depuis 1970, nous avons gagné 10 ans d'espérance de vie. Désormais chaque année 600 à 700 000 nouvelles personnes prennent leur retraite.
- Dans le même temps, la durée de vie active a diminué de 7 ans, à cause d'une entrée plus tardive de 3 ans sur le marché du travail et d'une sortie 4 ans plus tôt, sous l'effet des dispositifs de sortie précoce mis en place par les entreprises, et de la dévalorisation de l'image du « travailleur âgé »

Rappelons qu'en France, en 2007 le taux d'emploi des 55-64 ans était de 38,3 % contre 44,7 % pour l'UE, loin des 50% fixés dans le cadre de la stratégie de Lisbonne, et loin derrière la Suède (70 %), le Danemark (58,6 %) ou le Royaume-Uni (57,4 %).
(Perez P. *Repères statistiques sur les dimensions économiques, sociales et environnementales de la société française 2008*, n° 4.)

Le passage à la retraite pose aux jeunes retraités de nombreuses questions, il ouvre des perspectives mais engendre autant d'inquiétude.

Il pose, de façon cruciale pour certains, la question du sens à donner à cette période de la vie.
Si la retraite, même anticipée, est souvent très attendue, personne ne souhaite être mis « en retrait », consigné dans un statut d'allocataire, à charge de la société. Et une part grandissante des retraités refusent également d'être réduits à un rôle de « consommateur de loisirs » Plusieurs études ont mis en exergue ce phénomène [5] et une littérature abondante analyse son impact sociétal et les enjeux qui lui sont associés .

Pour une partie des retraités, **l'engagement dans des activités d'intérêt général ou au service du collectif**, au travers d'une participation à la vie publique ou associative, constitue depuis de nombreuses années déjà la réponse qu'ils trouvent à ce besoin de sens.

5 Voir par exemple : Guillemard A-M. De la mort sociale à une retraite solidaire. La retraite est une mort sociale(1972), revisitée 30 ans après, *Gérontologie et société 2002* , n°102, p.53-66

I.2. Des seniors pressentis pour faire face à des besoins sociaux en croissance

De nombreuses associations constatent une augmentation des besoins sociaux, en particulier dans les domaines relevant de la solidarité nationale (social, culture, santé, environnement…), qui les conduit à étendre leur activité.

Les demandes des personnes en difficulté et celles des collectivités locales croissent, tandis que le financement public se réduit.

« Depuis quelques années, on reçoit des demandes plus importantes d'implantation, de la part des préfectures ou des mairies… On fonctionne sur la Loi du 2 janvier 2002, qui prévoit la prise en charge du prix de revient par le Conseil Général, mais ce prix de revient n'est plus reconnu »

Pour mémoire, la Croix Rouge au mois de juin 2010 faisait état dans un communiqué de presse d'une augmentation de 20% des repas distribués en 2009, de 25% des demandes d'aides financières.
Les petits frères des Pauvres, observent sur la même période une augmentation de 30% des demandes d'aides financières
« c'est surtout pour se loger ou pour se soigner que les demandes sont plus fréquentes »

Par ailleurs, on commence à prendre conscience, comme en témoigne le débat actuel sur le Care[6], de la nécessité d'apporter aux problèmes de notre société des réponses plus qualitatives, impliquant de donner du temps, de la considération et de l'attention plutôt que de promouvoir la compétition et l'individualisme.
Ceci non seulement dans le cadre de la relation d'aide, du soin apporté aux personnes identifiées comme vulnérables, mais de façon plus large dans la relation à « l'autre ». Ainsi, considérant l'évidence que la fragilité et l'interdépendance sont constitutives de la condition humaine, la perspective du Care propose de favoriser à tous les niveaux la relation et le « souci de l'autre », pour reprendre une expression devenue habituelle.

De leur côté, les pouvoirs publics s'intéressent au rôle social élargi que pourraient tenir les seniors dans la vie de la Cité. Ainsi le Conseil Economique Social et Environnemental a commandité dès 2008 un rapport destiné à réaliser un état des lieux et à imaginer les conditions auxquelles ces nouveaux retraités peuvent « représenter une chance pour la société » [7]
Le rapport préconise en particulier la promotion de nouveaux services d'utilité sociale et l'engagement des seniors dans ces activités, pouvant aller du « délégué du médiateur de la république » (déjà en place depuis quelques années), au « référent d'escalier », de « l'ambassadeur local de l'environnement pour promouvoir les comportements responsables », à « l'accompagnateur » dans le cadre d'opérations de type Pédibus, ou encore à « l'animateur de quartier ».

Pour faire face à tous ces besoins, les seniors du fait de leur poids démographique associé à leur disponibilité supposée, leur expérience humaine et leur désir d'activité, sont donc souvent **pressentis pour être les acteurs d'un large éventail de nouveaux services** axés sur la proximité, le voisinage et l'intergénérationnel, en droite ligne de ce que beaucoup d'entre eux font déjà spontanément, chacun de leur côté. Il ne s'agirait alors pour eux que de structurer, promouvoir et diversifier une tendance déjà existante.

---

[6] Voir par exemple : Geneviève Decrop, les mésaventures du Care dans le débat politique français, *Point de vue* dans *lemonde.fr* , 25 mai 2010
[7] Introduction au Rapport Seniors et Cité 2009, présenté au Conseil économique, social et environnemental au nom de la section du cadre de vie, par Mme Monique Boutrand, rapporteure

I.3. Une évolution des aspirations des seniors bénévoles

Depuis trente ans, les seniors se sont impliqués de plus en plus dans la vie de la cité, sous différentes formes.

Ils jouent désormais un rôle majeur dans la solidarité de proximité, en assumant des tâches qui relèvent tour à tour du lien social, du petit service, du soutien économique et du prendre soin. Ceci auprès de leurs enfants et petits-enfants ainsi qu'auprès des parents âgés et parfois de façon plus large dans leur entourage. Ce rôle, de mieux en mieux reconnu (on parle de « bénévolat informel » mais aussi d'un «service social invisible ») mobilise une part significative de leur temps et de leurs ressources.

Ils sont engagés en politique : 59 % des députés ont plus de 55 ans, 58,3 % de sénateurs ont plus de 60 ans, près de 40 % des maires élus en 2008 avaient plus de 60 ans... Ils agissent aussi au plan local, comme élus mais aussi dans les comités départementaux des retraités et des personnes âgées, et dans les conseils municipaux d'aînés et les conseils de sages, où ils sont associés à la décision publique sans être des élus [8]

Enfin, leur participation à la vie associative est significative, à la fois en tant que membre adhérents d'associations, et dans des activités bénévoles.

- Ils sont nombreux à s'engager dans des activités bénévoles au sein d'associations (26% des 50-64 ans, et 38% des plus de 65 ans sont bénévoles dans des associations contre 23% en moyenne dans la population générale)[9], et ils y investissent davantage de **temps**, sur des durées plus **longues**, alors qu'actifs et étudiants, respectivement moins disponibles et moins expérimentés que leurs aînés, privilégient souvent les missions bénévoles plus ponctuelles.
- Ils sont très présents au siège des associations, et en particulier au sein des plus grandes d'entre elles, dont ils constituent presque la moitié des effectifs bénévoles [10]
- Enfin, les retraités assument **la moitié des mandats de dirigeants associatifs**, et 57% des présidents ont plus de 56 ans[11].

Parmi les bénévoles de 60-65 ans, 40% sont membres du CA d'une association, 50% membres du bureau, 45% sont responsables d'une activité de terrain, avec un taux de cumul important dans ces fonctions.
Au delà de 65 ans, ils sont plus nombreux à remplir des fonctions de dirigeants : 50% sont membres du CA d'une association, 60% membres du bureau. Mais délaissent les activités de terrain : ils ne sont plus que 40 % à avoir des responsabilités en ce domaine.
Source : CerPhi-France Bénévolat. La France bénévole. 2008

Ce qui change, ce sont les conditions de l'engagement et les aspirations des jeunes retraités qui diffèrent sensiblement de celles de leurs aînés. Elles sont plus proches de celles des générations qui les suivent et conduisent les associations à s'adapter aux particularités de ce public.

Ainsi, si les seniors sont actuellement nombreux à assumer des responsabilités importantes au sein des associations -que ce soit au siège ou sur le terrain, le « désir de responsabilités », paradoxalement, ne figure pas au premier plan des motivations initiales des nouveaux retraités.

---

[8] Rapport Seniors et Cité. Opus cit.
[9] France Bénévolat-IFOP 2010
[10] Idem
[11] Enquête CNRS Matisse / Centre d'économie de la Sorbonne 2005-2006

Ils cherchent prioritairement à retrouver l'utilité sociale qui aurait été « perdue » avec la fin de leur vie professionnelle, ainsi qu'un épanouissement personnel, en soutenant une cause qui leur tient à cœur, au travers d'activités leur permettant de se réaliser.

Un degré d'autonomie important constitue également une dimension déterminante dans l'intérêt porté à une mission. Plus une tâche est contrainte, prise dans un faisceau d'obligations qui ne laisse pas de marge de manœuvre, moins les bénévoles en ressentent le bénéfice pour eux-mêmes. Et moins ils sont motivés pour s'y engager.

Les bénévoles qui se sont engagés pour la première fois entre 55 et 60 ans déclarent l'avoir fait initialement « pour être utile à la société » (74%) et par souci « d'épanouissement personnel » (42%). Le « désir d'assumer une responsabilité » n'arrivant qu'au 5ème rang des motivations, cité uniquement par 23% d'entre eux.
Source : CerPhi-France Bénévolat. La France bénévole. 2008

C'est dire que toutes les missions ne se valent pas à leurs yeux. La satisfaction de donner de son temps et de donner de soi-même ne suffit ni à déclencher l'engagement ni à entretenir la motivation. S'ils acceptent d'assumer les responsabilités qui leur sont proposées, ceci ne doit pas se faire au détriment de leurs aspirations initiales.

Et comme les « actifs » qu'ils étaient il y a peu, ils refusent un bénévolat trop contraignant et dévoreur de temps : le manque de temps reste invoqué comme frein à l'engagement par un tiers des bénévoles de plus de 60 ans.

Ils sont conscients des bénéfices que peut leur apporter leur activité bénévole en termes d'ouverture et de lien social, mais ils entendent qu'elle soit compatible avec leurs autres activités, obligations et investissements : loisirs, activités culturelles, sportives ; relations familiales et sociales ; et pour une partie d'entre eux, avec la poursuite d'une part d'activité professionnelle, souhaitée ou rendue nécessaire par la contraction économique.

Au bilan

Le nombre important de jeunes retraités susceptibles de s'engager dans des activités bénévoles au service du collectif représente un enjeu sociétal majeur tant au regard de l'augmentation des besoins sociaux, dont la prise en charge nécessite des ressources humaines, que des apports de l'activité bénévoles pour cette population.

Comment les associations envisagent-elles cette question et que mettent elles en place pour actualiser ce potentiel ? C'est la question que nous avons posée à 15 dirigeants et responsables associatifs, dont nous présentons maintenant le point de vue dans la deuxième partie de ce document.

Focus : les bénéfices du bénévolat sur la santé des seniors

Les bénéfices que tirent les seniors de leur bénévolat au plan de leur santé ne sont peut-être pas totalement étrangers à leur implication.

Un corpus important de recherches aux Etats-Unis, au Canada et en Hollande indique que le bénévolat est bénéfique à la santé des bénévoles : les bénévoles affichent un taux de mortalité plus bas, une meilleure capacité fonctionnelle et un taux de dépression moins élevé en avançant en âge, que ceux qui ne pratiquent pas le bénévolat.

Pour n'en citer qu'un, le rapport 'The Health Benefits of Volunteering' (USA, 2007) émis par le National Community Service (www. nationalservice.gov) indique notamment que :

- Les bénévoles âgés de 60 ans ou plus sont ceux qui tirent le plus de « bénéfices santé » de leur pratique du bénévolat.
- Ces bénéfices incluent une meilleure santé physique et mentale et une plus grande satisfaction à vivre, ainsi qu'une réduction du taux de dépression .
- Pour que le bénévolat soit bénéfique à leur santé, ils doivent lui consacrer un certain temps, estimé selon les études de 40 à 100 heures
- Plusieurs études démontrent que les individus qui furent bénévoles jeunes possèdent une meilleure santé fonctionnelle et une meilleure santé en général par la suite
- Les bénévoles vivent plus vieux. Plusieurs études longitudinales ont révélé que les individus qui pratiquaient le bénévolat avaient des taux de mortalité plus bas que les autres
- Des chercheurs ont démontré que des patients souffrant de maladies chroniques ou graves tiraient de leur activité de bénévolat des bénéfices supérieurs à ceux qu'ils pouvaient attendre uniquement des soins médicaux
- L'importance du nombre des bénévoles dans un Etat (des USA) est fortement corrélée à la santé physique de la population : les Etats qui ont un taux élevé de bénévoles sont ceux qui ont également des taux de mortalité et d'incidence de maladies cardiaques plus faibles

En France : une étude a été menée en 2005 et en 2009 auprès de 14 477 volontaires de la cohorte Gazel, agents d'Electricité de France et de Gaz de France âgés de 52 à 66 ans, par le Département de Sociologie Médicale de l'Université de Dusseldorf et le Laboratoire Inserm U 687.
Elle a montré que le bénévolat est un facteur déterminant du bien être chez les adultes âgés dès lors qu'il est associé à un haut degré d'autonomie (Wahrendorf et al, 2009).

Ces données peuvent être utiles au moment où le Ministère en charge de la santé envisage de développer le bénévolat et la démocratie sanitaire.

II. Évolution de la gestion des bénévoles au sein des associations

II.1. Les difficultés du recrutement

Des associations toujours en recherche de bénévoles

Le **recrutement de nouveaux bénévoles** constitue toujours une priorité des associations, qui ont un besoin permanent de nouvelles ressources pour dynamiser leur projet et développer leur activité. Cette tendance, observée lors d'études antérieures, nous est confirmée par les responsables interrogés.

L'évolution des aspirations des nouvelles générations de bénévoles, plus mobiles que leurs aînés et plus exigeants quant aux conditions de leur disponibilité, renforce cette préoccupation de recrutement.

Dans une étude réalisée en 2007 par le CerPhi auprès de 2000 responsables associatifs, le « recrutement de nouveaux donateurs » était classé au second rang de leurs priorités concernant les bénévoles, par ces responsables, tous secteurs confondus, et au premier rang par les responsables d'associations du secteur social.

« On remarque aujourd'hui que le bénévolat évolue… Même si nos bénévoles restent en général assez longtemps dans nos associations, le bénévolat est différent et il faut qu'on s'adapte… Le bénévole d'il y à 10 ans est toujours là, en revanche, on a depuis quelques années, un turn over plus important et puis une durée d'engagement hebdomadaire ou mensuel qui tend à diminuer… donc on s'adapte… »

Signe de l'intérêt porté par les grandes associations au suivi des évolutions du bénévolat, un responsable nous indique que plusieurs d'entre elles se réunissent d'ailleurs mensuellement au sein d'un Comité Inter Associatif dédié à ce thème.

Pour l'essentiel, les associations parviennent à faire face, avec leurs moyens habituels de recrutement[12] et de formation, à leurs besoins de bénévolat, en particulier concernant les missions courantes ne nécessitant pas de profils, de compétence ou d'implication spécifiques.

Ce qui ne signifie pas qu'elles ne rencontrent aucune difficulté à ce niveau. Certains réseaux font état d'une usure des canaux de recrutement habituels, d'autres mentionnent des disparités régionales liées à l'historique de leur implantation.

« Le recrutement c'est quand même un gros problème… même en mettant des pubs sur tous les bus de ma ville ou en mettant des petites annonces dans la presse régionale, je n'ai plus aucun candidat ! »

« On a quelques manques dans des endroits stratégiques, par exemple, actuellement nous ne sommes pas présent à Strasbourg, à Marseille, à Montpellier et ce sont des villes où il nous faudrait être présent pour augmenter notre notoriété…et l'idée qu'on se fait d'un réseau est d'avoir une certaine cohérence sur notre représentation géographique et c'est là où la démarche pro active de recrutement de nouveaux bénévoles est importante, ce qui était moins le cas avant »

[12] Principaux moyens de recrutement : sites Internet des associations, sites spécialisés (Espace Bénévolat, France Bénévolat), annonces dans la presse locale, sites des mairies, maisons de quartier, forums et salons associatifs, écoles, maisons des associations, communications lors d'évènements….

Des difficultés à pourvoir certaines missions

Les difficultés s'amplifient lorsque le besoin de recrutement d'un organisme s'accroît fortement. En particulier lorsqu'une association est confrontée à la nécessité de renouveler rapidement ou régulièrement un effectif important, ou de faire face à un accroissement significatif d'activité.

Plusieurs exemples sont évoqués :

- Besoin d'effectifs pour faire face à l'augmentation des besoins sociaux, qui nécessite une augmentation du périmètre et des missions de l'association.
- Besoin de pallier une baisse de motivation des bénévoles dans des activités devenues moins attractives, ou moins compatibles avec leurs attentes de réalisation de soi (tâches répétitives ou peu valorisantes, avec une faible marge d'autonomie)
- Nécessité de renouveler un effectif important de bénévoles âgés qui ne peuvent plus assumer des missions trop lourdes, ou assumant depuis longtemps la même tâche
- Faire face à un turn over particulièrement important sur certaines missions ou dans certaines activités….

« Pour faire face aux nouvelles demandes (des Mairies et des CCAS) on est en train de créer une trentaine d'implantations sur toute la France »

« Le vestiaire, le tri des vêtements, les laver… pour ces missions peu motivantes on a du mal à trouver des bénévoles… on est d'ailleurs en train de réfléchir à la manière dont on pourrait améliorer sur notre site la présentation de ces activités »

« Nous sommes toujours en recherche de bénévoles pour tutorer les jeunes car le turn over des équipes est important »

Et quasiment tous les responsables rencontrés mentionnent des difficultés importantes à pourvoir certaines missions nécessitant des compétences précises, un engagement régulier et sur le long terme, ou impliquant des responsabilités importantes. C'est notamment le cas des mandats électifs et des postes de dirigeants.

Le manque de disponibilité, la crainte de se voir happer par un investissement trop important ou de ne pas parvenir à faire face aux responsabilités, constituent les principaux freins des bénévoles à s'investir dans ce type de mission, au point que, dans certains cas, des antennes locales disparaissent faute de bénévoles disponibles pour les prendre en charge.

« *Même si nos besoins en bénévoles sont satisfaisants, on a quand même des difficultés dans certaines régions à renouveler nos bureaux »*

« Il y a moins de renouvellement, surtout sur des postes de président, trésorier et secrétaire et sur des postes à responsabilité d'une manière générale »

« On manque de bénévoles à tous les niveaux, mais la pénurie se fait surtout sentir sur des missions à long terme »

« C'est difficile d'assurer la permanence sur certains postes, surtout durant la semaine et en journée »

II.2. L'augmentation du besoin de compétences spécifiques

Bénévolat au siège ou sur le terrain

La professionnalisation des grandes associations en cours depuis les années 90 s'est souvent accompagnée d'une organisation qui distingue clairement deux entités : le siège et le terrain.

Leur « offre de bénévolat » s'en est trouvée modifiée, élargie et diversifiée, les missions réalisées par des bénévoles au siège des associations étant différentes de celles réalisées sur le terrain.
« Maintenant les associations fonctionnent comme des entreprises avec des entités bien distinctes, la partie gestion-administration et la partie terrain… Ca permet aussi aux bénévoles de choisir leur engagement en fonction de ce qu'ils préfèrent»

- **Les activités de terrain**, dans toute leur diversité, requièrent tous les degrés de responsabilité et d'engagement, du plus faible au plus important. Elles ont en commun le contact privilégié avec le public et les bénéficiaires.
  Ce sont les plus connues, car les plus « visibles » de l'extérieur, même si la réalité des missions ne se découvre qu'en les pratiquant dans la diversité des environnements associatifs.
  Certaines de ces missions supposent à la fois une très bonne connaissance du secteur d'activité de l'association, de la cause, de ses publics et des compétences « métiers » précises (dans le domaine de l'aide, du soin, par exemple).

- **Les activités bénévoles exercées au siège**, sur des fonctions majoritairement managériales et administratives sont plutôt des activités régulières, qui mettent le bénévole en contact avec l'équipe salariée le cas échéant.
  Les associations mettent l'accent sur l'expertise et les compétences spécifiques indispensables pour remplir nombre de ces missions bénévoles. Elles s'exercent dans un environnement qui présente certaines similitudes avec le monde de l'entreprise – sans pour autant perdre sa spécificité associative - et offre la possibilité de recréer un univers de type « professionnel »
  « Si vous exercez votre bénévolat au siège, vous aurez l'impression de travailler en entreprise, certains bénévoles sont des quasi salariés, on fait le point sur les dossiers tous les 15 jours comme je le ferai avec les salariés… »

  C'est précisément à pourvoir ce type de missions qu'elles rencontrent le plus de difficultés.
  D'une part parce qu'elles requièrent des profils très qualifiés. Mais aussi parce qu'elles sont moins connues des aspirants bénévoles qui ignorent l'existence, au sein des associations, de fonctions comparables à celles d'une entreprise : Direction Générale, Directions RH, communication, financière…qui requièrent le même type d'expertise : bancaire, comptable, juridique, encadrement…
  « Quand on est président d'une délégation, on est un vrai professionnel, l'association de Grand Maman n'existe plus… On fonctionne désormais comme de véritables entreprises, on doit avoir une gestion entreprenariale pour gérer nos budgets ».
  « On demande de plus en plus de savoir faire et de compétences aux bénévoles ».

- **Enfin, les missions de responsable local** au sein de structures nationales décentralisées nécessitent une très forte polyvalence (multispécialiste). Ces missions comprennent à la fois une part de représentation du réseau et du projet associatif à l'échelon local et la gestion quotidienne de l'association. Le responsable local doit assumer des tâches aussi variées que la coordination de

projets, la gestion logistique, les partenariats, les relations presse et médias, le recrutement de bénévoles ou de donateurs le cas échéant, la visibilité de son association, la création d'événements relayés par la presse locale, la promotion des valeurs et des actions de l'association

⇨ **Ainsi la professionnalisation du monde associatif a profondément transformé le paysage et la pratique du bénévolat, modifiant l'image du bénévole « amateur » au profit d'une image de bénévole professionnel, formé et engagé sur un projet déterminé. Ce projet pouvant impliquer une multispécialisation et une forte polyvalence du bénévole.** Pour témoigner de cette évolution, certains sociologues associent même le bénévolat à un véritable « métier »[13] et l'appréhendent comme une seconde carrière professionnelle.

⇨ Dans ce contexte, de nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines sont mises en place dans les associations, pour concilier la gestion d'un nombre important de bénévoles, leurs nouvelles aspirations, et la complexification et la technicisation des missions, qui impliquent un recrutement plus sélectif et ciblé sur des profils qualifiés.

Elles concernent aussi bien la stratégie de recrutement et l'accueil que la formation, l'organisation du travail, le suivi et la valorisation des bénévoles et sont parfois associées à des démarches qualités
« Le Secours Catholique compte 850 Salariés et 62400 bénévoles. On a un logiciel G2A renseigné localement par les délégations départementales… »

II.3 De nouvelles stratégies de recrutement et d'accueil

On assiste à un développement de **stratégies de recrutement** soit direct, soit par l'intermédiaire d'événements organisés via les antennes locales (Forums associatifs, Carrefours du bénévolat, Festivals…).

Quels que soient les profils recherchés, l'accueil et l'intégration des bénévoles font l'objet d'une attention particulière. L'accent est mis lors du recrutement sur l'implication du bénévole dans le projet associatif, et la définition précise de sa mission en amont.
Cette exigence correspond d'ailleurs autant à un besoin de recrutement ciblé des associations, qu'à une aspiration des bénévoles, notamment de seniors. Une forme de « période d'essai » précède parfois l'intégration dans une équipe.

« Le bénévole souhaite désormais savoir où il met les pieds… pour quoi faire et pour quelle durée, combien de temps ça va l'occuper dans la semaine ou dans le mois, on est vraiment dans une relation contractuelle… c'est une tendance lourde du bénévolat »
« On ne fait plus le recrutement comme on le faisait il y à 10 ou 20 ans en disant, je recherche des bénévoles, venez nous donner un coup de main. Maintenant, on est beaucoup plus dans l'idée de monter un projet, d'identifier des missions, des fiches de poste pour pouvoir faire un recrutement ciblé…et on essaye d'élargir le procédé à l'ensemble du réseau »

Le recrutement de nouveaux bénévoles fait aujourd'hui l'objet dans la majorité des associations d'un entretien approfondi axé sur les compétences et les motivations du bénévole. Modalité qui rapproche le bénévolat du monde de l'entreprise.

[13] Dan Ferrand-Bechmann, « Le métier bénévole », éditions Anthropos, 2000.

De fiches de poste sont élaborées par les responsables de recrutement,par fonction et par mission, sur des modèles proches de celles qui existent pour les salariés, détaillant :

- Mission du bénévole
- Les grands domaines d'intervention
- Les compétences souhaitées

Exemple d'annonce (été 2010, site du Secours Populaire)

> **Bénévolat régulier** : Le service financier du siège national recherche un comptable bénévole bon niveau, disponible un jour par semaine ou plus, pour aider l'association nationale dans sa gestion quotidienne
> **Bénévolat ponctuel** : Le siège national recherche pour son Conseil d'administration (Association Nationale) un(e) bénévole ayant une réelle expérience du fonctionnement d'un CA (obligations légales, formalisme…) pour assurer la préparation, la tenue et le suivi des Conseils d'Administrations qui ont lieu 6 fois par an le samedi matin
> **Bénévolat régulier :** Le siège National à Paris recherche pour son service de gestion administrative des dossiers de legs, donations et assurances vie, un(e) bénévole ayant des connaissances juridiques dans le domaine notarial, compétences en matière immobilier, utilisation de l'outil informatique. Disponibilité de 1 à 2 journées par semaine.

Ces évolutions sont parfois accompagnées d'une recherche d'actions innovantes de recrutement et de nouvelles sources.

Par exemple, l'AFM Téléthon propose aux responsables du recrutement de ses antennes locales un « kit de recrutement », outil clé en main offrant des propositions innovantes d'actions bénévoles sur un projet ou une animation Téléthon. Cette volonté d'innovation est également présente chez Aide et Action. Sa formation « Convaincre jusqu'au bout » permet aux bénévoles d'apprendre à développer un argumentaire de sensibilisation et une méthode d'approche du public pour optimiser le recrutement de nouveaux bénévoles, donateurs et parrains.

Certains sites d'associations proposent un système élaboré d'offres de bénévolat organisé par département. C'est le cas par exemple de la banque alimentaire (voir page suivante)

Image du site www.banquealimentaire.org

SOLIDARITÉ

La banque alimentaire en quête de bénévoles

C'est une révolution dans la quête de bénévoles. Hier, la Fédération française des banques alimentaires (FFBA) a mis en ligne, sur son site Internet (www.banquealimentaire.org), une carte de France interactive proposant pas moins de 1 048 postes destinés à celles et ceux qui veulent se rendre utiles en offrant de leur temps.

Ainsi, avec cette professionnalisation du recrutement de bonnes âmes sous forme de petites annonces, naît une sorte de « Pôle emploi de la solidarité ». Après avoir cliqué sur votre région, vous trouverez des dizaines d'offres très précises de bénévolat dans l'une des 79 banques alimentaires de l'Hexagone. Ces structures sont chargées de collecter des tonnes de denrées (93 000 en 2009), notamment dans les grandes surfaces, l'industrie agroalimentaire et auprès des généreux particuliers, pour les redistribuer ensuite à des associations caritatives, comme la Croix-Rouge.

La demande de colis explose

Si les besoins sont si importants, c'est parce que la demande de colis alimentaires explose. Entre juin 2009 et juin 2010, le nombre de personnes ayant bénéficié de l'offre des banques alimentaires a augmenté de 12 %, s'élevant à 750 000, c'est-à-dire quasiment l'équivalent de la population de Lille et Toulouse réunis ! A pourvoir dès maintenant et jusqu'au 10 octobre, 200 postes de chauffeur, 200 aussi de trieur de produits frais, 70 personnes chargées des relations avec les associations, 40 informaticiens… « On veut des bras et des têtes ! Tout le monde peut trouver sa place dans une banque alimentaire. Ce qu'il faut, c'est l'envie. Le profil idéal est un jeune retraité de 65 ans qui peut passer une à deux journées par semaine chez nous », décrit Alain Seugé, président de la FFBA.

Avec 200 offres, c'est du côté de la Méditerranée, de Nice à Perpignan, que l'on embauche le plus. Les futures recrues rejoindront les 3 600 bénévoles qui se retroussent déjà les manches. Parmi eux, Jean-Claude Michelot, 64 ans, retraité qui s'active, depuis qu'il est veuf, dans les entrepôts de la Banque alimentaire d'Ile-de-France situés à Arcueil (Val-de-Marne). « J'remets les palettes de denrées aux associations caritatives. C'est du sport : sourit ce solide gaillard de près de 2 m qui a « besoin » de se « dépenser ». L'ancien employé de banque, devenu « plus ouvert », y trouve son compte. « Je suis généreux de mon temps, mais ça m'occupe », s'enthousiasme-t-il. Lui est présent tous les jours de la semaine. « C'est du bénévolat à temps plein. Mais je suis un cas spécial… »

VINCENT MONGAILLARD

Article extrait du Journal *Le Parisien* datant du 1er octobre 2010

II.4 La systématisation de la formation

Au-delà du recrutement et de l'accueil, la mise en place des formations, favorisées par le CDVA (Conseil de Développement de la Vie Associative) est désormais une priorité des grands réseaux.

Ces formations se développent parfois en complément de systèmes de tutorat destinés à transmettre aux nouveaux bénévoles la culture de l'association, de l'engagement et les compétences nécessaires à sa mission.
« aussi bien pour les activités de terrain que pour un président qui veut passer la main ou qu'un trésorier veut changer »

Tous les réseaux rencontrés proposent des offres de formations qui visent à :
- Impliquer le bénévole dans le projet associatif, le fidéliser
- Renforcer l'expertise et la compétence du bénévole
- Valoriser le bénévolat par son caractère professionnalisant

« Ici, à la Ligue, nous avons une Ecole de formation…c'est très important que tous les bénévoles passent par le moule des formations…tous bénévoles qui entre à la Ligue doit faire une formation » (Ligue contre le Cancer)

Les catalogues des formations couvrent un champ très large et comprennent :

- Des formations **techniques**
  - Sur des outils (nouveaux moyens de communication, le web 2.0) ou une méthode de travail
  - Sur les publics, leurs pathologies, leurs spécificités
    « Comment réagir si la personne est atteinte d'Alzheimer, si elle est alcoolique… »
  - Sur un domaine de compétence : juridique, mangement, gestion de projets, création de partenariats, relation médias…

- Des formations ou préparation aux **mandats électifs** : Président / Trésorier / Secrétaire

  « Comme nous avons du mal à renouveler nos élus, nous proposons des formations sur les postes de président, trésorier et secrétaire qui nécessitent quand même des compétences et un apprentissage »
  « On a des modules prévus pour donner des billes aux Présidents d'associations locales, ce n'est pas le même rôle qu'un Président de Fédération, qui a un réseau à animer »

- En prolongement de ces formations techniques par activité, certaines organisations ont mis en place des **sessions de sensibilisation** ou de réflexion pouvant porter sur le domaine d'action de l'association ou destinés à entretenir la motivation des bénévoles, les aider à s'approprier le projet associatif, à retrouver un sens à l'engagement bénévole et à le transmettre autour d'eux.

  « En dehors des formations classiques et très techniques, on organise aussi des formations sur l'interculturalité, le communautarisme… »
  « On a aussi mis en place l'Ecole des Militants qui est à destination de la totalité des bénévoles de façon à combattre un phénomène d'épuisement qu'on peut parfois identifier chez certains bénévoles… »

III Le bénévolat des seniors : perspectives et nouvelles pratiques associatives

III.1 Les seniors, une valeur ajoutée pour les associations…

Contrairement au monde de l'entreprise où l'âge est devenu un facteur discriminant, le monde associatif réserve un bon accueil aux publics seniors qui représentent un potentiel important de bénévoles dans un contexte où, on l'a vu, la ressource humaine est déterminante.

« Les seniors sont un vivier pour les associations »

Des bénévoles attendus…

À l'exception de cas très spécifiques, l'ensemble des responsables rencontrés estime que les seniors sont porteurs d'une réelle valeur ajoutée dans le cadre des missions qu'elles ont à leur confier.

Différents facteurs contribuent à cette « bonne réputation » :

- **Leur disponibilité**, qui leur permet de répondre à des besoins objectifs de certains postes ou missions
  Selon les interviewés, les seniors ont une capacité à s'engager dans la durée, sur des temps plus longs que les jeunes ou les actifs, et avec une certaine régularité, répondant ainsi à des besoins objectifs de certains postes ou missions
  « Du fait de leur position sociale, ils ont un engagement plus installé qui peut permettre de structurer et construire nos projets »
  « Dans mon service, les bénévoles seniors sont très précieux puisqu'on leur confie une mission dans le temps, leur rôle est important et la plupart d'entre eux s'investissent entre 1 et 2 jours par semaine… »

- **Leur niveau de qualification et d'expérience**, qui constituent des atouts majeurs dans le cadre de certaines missions
  Les acquis de leur vie professionnelle et leur expérience personnelle les rendent rapidement autonomes dans leurs missions.
  Ils ont la réputation d'être de bons encadrants, capable de monter des projets, d'apporter l'attention nécessaire à des questions importantes comme par exemple les problèmes de sécurité.
  Leurs capacités relationnelles, associées parfois à un carnet d'adresse, sont appréciées dans la perspective d'action de lobbying local, de collecte, de réseau.
  C'est également auprès d'eux que les associations trouvent la connaissance et la rigueur nécessaires à la constitution de dossiers administratifs, demandes de subventions ou de partenariats.

…Sur des missions de compétences

Toutes ces raisons incitent les associations à leur destiner « naturellement » les mandants électifs, des missions sensibles ou particulièrement exigeantes, des projets de longue haleine, des dossiers de fond.

« On a plus besoin de jeunes pour un bénévolat de base, mais sur quelques postes peu nombreux mais très qualifiés, les seniors sont indispensables »

« On manque vraiment de profils qualifiés et c'est vrai que les seniors, compte tenu de leur parcours se retrouvent souvent sur ce genre de poste »

« On est assez exigent, certains postes nécessitent un engagements assez lourds en temps et en qualifications, c'est là que les seniors peuvent intervenir »

« Les seniors peuvent travailler sur des dossiers de fond avec une qualité que n'auront pas forcément les actifs ou les plus jeunes qui seront plus dans nos groupes locaux »

Ils sont particulièrement attendus sur des missions
- d'organisation ou de coordination de projet,
- de management ou d'encadrement d'équipes,
- de plaidoyer,
- de création de partenariats ou de relations avec les collectivités locales, notamment pour les dossiers de demande de subvention ou les autorisations préfectorales.

Et plus généralement dans les structures administratives où les compétences dans les domaines, juridique, gestion, finance, secrétariat sont indispensables.

« Travailler sur des budgets ou solliciter les entreprises pour lever des fonds, ce sont des domaines où les seniors peuvent être un plus pour les associations, ils ont leur véhicule, leur expérience professionnelle, une disponibilité que les jeunes n'ont pas »

III.2…. Mais pas la solution à toutes les difficultés

Pour autant les associations reconnaissent le risque qu'il y aurait à considérer que le bénévolat des seniors peut résoudre toutes les difficultés des associations, sans en saisir les enjeux à long terme.

Ceci pour plusieurs raisons :

- Parce que la mixité générationnelle constitue une attente de tous et une garantie de vitalité pour les associations.
  La mixité dépend en partie des domaines d'intervention de l'association. Les secteurs tels que l'Economie et développement local ou Santé et Action Sociale ont tendance à privilégier les bénévoles seniors pour les tâches de gestion administratives ou au contact de publics en difficulté nécessitant un suivi particulier. D'autres, tels Sport, Culture et Loisir, Education, Humanitaire, Droit et Défense des causes privilégient la diversification des profils au sein des équipes, les seniors étant plutôt attendus sur des missions d'encadrements ou de gestion et les jeunes davantage sur l'organisation d'événements. La modernisation des campagnes de sensibilisation et de communication engendre de « nouvelles missions » plus adaptée aux publics jeunes.
  Globalement, les associations sont à la recherche d'un point d'équilibre mobilisant les qualités et compétences de chacun.

  Aujourd'hui il y à beaucoup d'actions bénévoles axées sur la visibilité, sur le nombre, je pense aux Flash Mob'…ce genre d'événement, va plutôt être un moteur de mobilisation pour un public jeune et du coup va avoir un écho auprès d'un public jeune… nos bénévoles seniors aujourd'hui vont plutôt être sur des actions de sensibilisation, de mise en place de conférences, de débats, donc vers un

public déjà plus averti aux questions de l'éducation, mais c'est vrai qu'il faut trouver l'équilibre entre les deux et aujourd'hui, l'équilibre n'y est pas… »

- Parce que malgré leurs atouts, les seniors ont également une réputation de moindre aisance avec les nouveaux outils, moindre capacité à l'innovation. L'expertise acquise dans leur carrière professionnelle constitue parfois un obstacle à la « polyvalence » attendue par de nombreux responsables rencontrés. Leur intégration au sein des associations dépend donc en partie de leur formation, dans des domaines parfois très éloignés de leur ancienne profession et nécessite de leur part une forte capacité d'adaptation.
  Certains évoquent également l'habitude des structures et / ou des postes hiérarchiques, souvent peu compatible avec le fonctionnement démocratique qui doit prévaloir dans les associations.

- Parce que l'excès de responsabilité et d'engagement nécessaire risque d'inspirer au futur bénévole des craintes d'être aspiré dans ses nouvelles fonctions, de ne pas maîtriser son temps, ou de n'être pas suffisamment compétent pour le poste, et peut finir par le démotiver.

- Parce qu'une certaine usure peut s'installer si une responsabilité est assumée trop longtemps par une personne, et engendrer une moindre réactivité, une tendance à résister au changement…

Enfin, une réflexion émerge au sein de certaines associations, sur l'entretien de la motivation et du dynamisme des bénévoles seniors, qui nécessite de faire évoluer leurs missions.

Et on commence à anticiper la reconversion des bénévoles âges, qui ne sont plus en mesure d'assumer toutes les tâches qu'ils ont pris en charge mais souhaitent rester impliqués.

III.3 Les jeunes retraités, un profil très recherché

Certes les responsables constatent une moindre disponibilité de certains jeunes retraités qui, surtout au moment du passage en retraite, ont des difficultés à trouver un équilibre et à concilier activités personnelles, familiales et bénévolat. Certaines y remédient en organisant des relais entre « actifs », plus disponibles hors horaires de travail et retraités, plus disponibles durant ces périodes.

Mais leur insertion au sein des associations constitue un enjeu clairement identifié, en particulier par celles dont le fonctionnement repose sur une logique proche de celle du monde de l'entreprise.
En effet ils sont réputés porteurs de toutes les qualités des seniors en général, avec un potentiel d'activité, d'adaptabilité et de dynamisme plus important, des compétences et une expertise plus récentes et actualisées, et sans les éventuelles « pesanteurs » de leurs aînés…

Dans ces conditions les jeunes retraités qui sont déjà plus nombreux que leurs aînés à s'engager, sont parfois perçus, pour reprendre l'expression d'un responsable, comme les *« candidats idéals pour les bénévolats de structure qui demandent une implication régulière et de l'expérience»*.

« Les jeunes retraités sont pour nous une ressource importante, ils sont disponibles, qualifiés et encore suffisamment jeune pour rester actifs et dynamiques »

« Les plus actifs ce sont les seniors qui viennent juste de prendre leur retraite… Ils sont encore dans une dynamique professionnelle …»

«L'âge moyen de nos bénévoles se situe plus aux alentours de 70 ans que de 60… donc clairement, il nous faudrait des jeunes retraités »

III.4 Des initiatives pour faciliter l'insertion des jeunes retraités dans l'univers associatif

Si les associations sont conscientes des atouts que représentent les jeunes seniors pour leurs activités, les responsables témoignent également de **la responsabilité des grandes structures associatives** vis-à-vis de cette population, que le bénévolat peut aider à traverser un passage délicat, en leur permettant de résoudre deux difficultés majeures :

- **En leur conservant une utilité sociale**, un statut d'actif et des responsabilités extérieures à la vie familiale, dans un univers qui comporte certaines similitudes avec celui de l'entreprise :

  « Les jeunes retraités peuvent retrouver via les grandes structures associatives, un vrai rôle social, je pense qu'au-delà de leurs missions, les associations ont une réelle mission à ce niveau-là, un vrai rôle social »
  « J'ai bien conscience que beaucoup de retraités viennent rechercher un statut d'actif, c'est une bonne chose et pour eux et pour nous »

- **En leur permettant de continuer à se former**, à acquérir qualifications et reconnaissance, alors que la plupart ignorent qu'il est possible de faire de leur retraite un temps d'apprentissage et d'acquisition de compétences nouvelles. Et de cette façon, en leur permettant d'atteindre des objectifs personnels ou professionnels qu'ils n'ont pas atteints durant leur vie.

  « Beaucoup de retraités pensent que la retraite signifie l'arrêt de tout apprentissage… Mais nos formations permettent, même à un âge avancé, de continuer d'apprendre et de se former… »

  « Je connais des cas de personnes qui ont été subalternes dans leur entreprise toute leur vie et qui arrivées à la retraite occupent dans les associations des postes à responsabilité »

Les associations témoignent également de la nécessité de **préparer les futurs retraités** à l'engagement bénévole, en particulier ceux qui n'y ont pas été impliqués durant leur vie active.

Il s'agit d'aider les « candidats » à identifier précisément le type de bénévolat qui leur convient. Certaines associations demandent à leurs bénévoles de s'engager sur une période déterminée[14]. Demande dont l'objectif vise en partie à pousser les candidats à formuler le plus précisément possible leur projet de bénévolat.

Préparer les futurs retraités au bénévolat, c'est aussi les aider à se familiariser avec les particularités du monde associatif (fonctionnement démocratique, publics spécifiques…), et celles de l'organisme et de la mission qu'ils souhaitent assumer.
« Un bénévolat d'élus, ça prend du temps. Le retraité qui n'y est pas préparé ça peut lui faire peur »

Ceci afin d'éviter que la recherche d'une association ou d'une mission s'apparente à un parcours du combattant, et pour limiter les déceptions lorsque la mission investie entre en dissonance avec les aspirations et attentes personnelles du bénévole.

[14] L'exemple de l'ADIE dont le contrat d'engagement est initialement de 12 mois

Focus : témoignages de bénévoles retraités

Recueillis au cours d'une recherche précédente, ils confirment l'intérêt pour le futur retraité, de **se préparer à l'engagement bénévole**, d'anticiper son projet de bénévolat.

Un passage à la retraite facilité

En assurant une continuité d'activité et une projection dans l'avenir, l'élaboration d'un projet de bénévolat atténue la sensation de vide évoquée par de nombreux retraités. Le récit de G. montre que cette préparation lui a permis le détachement progressif de l'identité professionnelle vers une nouvelle identité orientée vers des aspirations plus personnelles.

« un an avant mon départ en retraite je me suis préparé à ce que j'allais devenir, au début je n'avais pas vraiment envie de partir en retraite et finalement, plus je m'en rapprochais et plus j'avais envie de partir ».

À l'inverse, le récit de C . illustre la difficulté à laquelle sont confrontés ceux n'ayant rien préparé

« Mon passage en retraite a été assez brutal, je me suis retrouvée inactive du jour au lendemain, au début je me suis dit que c'était bien et puis je me suis vite rendu compte qu'il fallait quand même que je fasse quelque chose de ma vie ».

L'importance de réfléchir à ce qu'on a envie de faire

« Quand on veut faire du bénévolat, il faut absolument se demander ce qu'on a vraiment envie de faire et ce qu'on peut apporter aux autres »

« Il faut être capable de définir le plus tôt possible ses propres ressorts et ses vraies envies. C'est le gage de la réussite »

« Pour réussir son bénévolat il faut 1 – bien identifier ce qu'on a envie de faire et 2 – que les engagements que l'on prend correspondent aussi à ce que l'on sait faire »

Un recrutement ciblé nécessitant un minimum de préparation

Dans un contexte marqué par une plus grande exigence des associations quant au recrutement des bénévoles, il est essentiel avant de s'engager de se renseigner sur les activités de l'association et les missions à pourvoir pour minimiser les désillusions éventuelles. Faute d'une préparation, certains jeunes retraités ont été déçus par l'accueil réservé lors du premier entretien

« J'aurais bien voulu préparer mon départ à la retraite mais ça a été impossible, mes premiers contacts avec le milieu associatif ont été décevants car je ne savais pas vraiment dans quoi m'engager…j'ai dû faire beaucoup d'associations avant de trouver celle qui me convenait le mieux»

Se familiariser avec le mode de fonctionnement du milieu associatif

Les retraités qui s'engagent en pensant retrouver dans leur bénévolat *« leur métier d'origine »* peuvent être déçus, en tous cas déstabilisés.

« Avec le bénévolat, on est confronté à un public ou à un monde que l'on ne connaît pas et qu'on va découvrir, c'est une richesse supplémentaire mais il faut s'adapter… »

« Une association fonctionne différemment d'une entreprise, les choses se font en général plus lentement, il y a une inertie assez importante et même si vous exercez des missions à responsabilités vous êtes obligé de composer avec les autres bénévoles qui ne sont pas soumis à votre autorité »

La mise en œuvre de partenariats associations-entreprises peut répondre à ce besoin

Il semble de plus en plus évident que les entreprises ont un rôle à jouer pour favoriser l'insertion des futurs retraités dans le bénévolat.
« Les entreprises et les organisations patronales devraient s'en préoccuper, au lieu de les préparer seulement à avoir un petit métier pour complémenter leur retraite. Il faut préparer les gens à donner de leur temps, à rendre à la communauté ce qu'ils en ont reçu, éducation, services… Les entreprises pourraient avoir un rôle important dans cette transition, ouvrir la réflexion ! »

Cet enjeu concerne en particulier les grandes entreprises qui ont aujourd'hui, dans le cadre du Plan Senior, l'obligation d'accompagner les salariés dans la transition travail/retraite. Ce nouveau cadre réglementaire leur fournit des outils (notamment le temps partiel) qui pourraient favoriser la mise en place de partenariats avec des associations pour les aider à remplir ces obligations.

Aider leurs salariés seniors à définir un projet de retraite socialement utile peut constituer pour elles une opportunité d'assumer leur Responsabilité Sociale, au travers d'actions qu'elles pourront utiliser dans leur reporting.

Le mécénat de compétence constitue une formule déjà connue, mais au-delà de ce schéma, certaines associations ont d'ores et déjà effectué des rapprochements avec des entreprises et mis en place des opérations innovantes visant soit à faire connaître le monde associatif et leurs actions aux salariés soit à favoriser leur disponibilité pour des opérations ou des missions.

Pour autant toutes les associations ne se sentent pas en capacité d'initier et de mettre en œuvre ce type de rapprochement et s'appuieraient volontiers sur des partenaires
« Le rapprochement avec les entreprises c'est quelque chose qu'on n'arrive pas très bien à faire par nous mêmes, donc si un organisme peut nous aider à recruter des bénévoles compétents ce serait pour nous très intéressant… »

Quelques exemples de partenariats associations-entreprises

L'ADIE met en place des partenariats avec les caisses de retraites et des entreprises (Total /SNCF / Banques et Assurances…).
Elle intervient régulièrement au sein des entreprises partenaires en vue de sensibiliser les futurs retraités à s'engager à l'ADIE

« Beaucoup de nos bénévoles viennent du milieu bancaire ou sont recrutés chez les entreprises qui nous soutiennent »

AFM Téléthon expérimente un nouveau dispositif de transition travail – retraite en Lorraine « *les 3 dernières années du salarié sont passées à mi temps à l'AFM »*
Cette forme de « bénévolat en alternance » permet de découvrir progressivement le monde associatif, son fonctionnement et de formuler son projet de façon informée.
L'association assume ainsi ce qu'elle estime son rôle social, et l'entreprise y trouve aussi des bénéfices

« …ça peut remonter le moral des futurs retraités qui ne savent pas quoi faire … si les futurs retraités avaient une vision de ce qu'ils peuvent faire, ils vivraient mieux le passage entre la vie active et la retraite et s'investiraient plus à fond dans leur entreprise »

L'ADMR a un partenariat avec la CNIEG (Caisse Nationale des Industries Electriques et Gazières) pour sensibiliser les futurs retraités à s'engager

« *… c'est une convention de façon à proposer à leurs jeunes retraités une reconversion et puis pour nous ça nous permet de présenter le projet ADMR et recruter de nouveaux bénévoles les associations et les fédérations prennent contact avec la CNIEG pour organiser des réunions pour présenter l'ADMR…donc on a recruté par cet intermédiaire un assez grand nombre de bénévoles »*

Aide et Action organise pour les salariés d'entreprises partenaires des événements fédérateurs (Semi Marathon de Paris) destinés à sensibiliser un nouveau public, recruter de nouveaux bénévoles, donateurs et parrains et diversifier les domaines de compétences au sein de son réseau bénévole .

«On est en train de se rapprocher des entreprises… on essaye… on propose de façon ponctuelle, d'impliquer les salariés dans des actions de mobilisation pour l'association. ça rejoint la problématique de la diversification des compétences bénévoles… on voudrait impliquer des salariés d'entreprise, qui ont des métiers multiples et des compétences multiples et les fidéliser pour en faire des bénévoles à 100% pour A&A. Ces personnes auront certainement des profils complémentaires à ceux qu'on peut trouver actuellement dans notre réseau »

Contacts

Le CerPhi, Centre d'étude et de recherche sur la Philanthropie, est un institut d'études privé et indépendant qui explore tous les sujets touchant à la vie associative et aux différentes formes de dons, de solidarités et d'échanges non-marchands.

Contact : chris.olivier@cerphi.org
www.cerphi.org

Jubilacion est une société de conseil et de formation qui accompagne les entreprises dans la mise en œuvre du Plan seniors, met en place des actions permettant d'organiser le transfert de compétence et de savoir-faire, et de faciliter la transition des salariés vers une retraite utile. Elle aide également les seniors à élaborer leur projet de vie en retraite et pour ceux qui le souhaitent à réussir leur engagement dans le bénévolat

Contact : jeanlouis.leroux@jubilacion.fr
www.jubilacion.fr