

# Développer, accompagner et valoriser le bénévolat

En 2010, 32 % des Français de plus de 18 ans étaient engagés dans une activité bénévole dans le domaine sportif, humanitaire, économique, écologique, culturel ou social. Ce nombre, qui ne cesse de croître depuis 20 ans, place la France dans la moyenne européenne et concerne des situations extrêmement diverses (degré d'implication des individus, taille des associations concernées, domaines d'intervention, etc.).

En faisant de 2011 l'année du bénévolat et du volontariat, l'Union européenne visait précisément à encourager l'engagement des citoyens, mais aussi à favoriser l'intégration professionnelle des jeunes. De manière générale, le bénévolat permet de concilier

intérêts individuels et intérêts collectifs. Il est cependant confronté aux défis de l'individualisme et du vieillissement de la population, lesquels tendent à modifier les besoins des bénévoles comme des bénéficiaires de leurs actions. Le bénévolat s'inscrit également dans un contexte d'évolution du monde du travail et des modalités d'action des pouvoirs publics, qui invitent à questionner les conditions de son exercice. Dès lors, comment promouvoir l'engagement bénévole et comment soutenir les nouvelles formes de bénévolat adaptées aux mutations économiques et sociétales, sans risquer de trop l'encadrer ou de trop l'institutionnaliser ? ■

## PROPOSITIONS

- 1 Encourager le bénévolat par des actions plus particulièrement ciblées sur deux publics, grâce à :
  - la mise en place d'ateliers d'information et de sensibilisation pour les jeunes retraités lors de la liquidation de leurs droits à la retraite ;
  - des actions de sensibilisation sur les bénéfices du bénévolat auprès des jeunes.
- 2 Définir, au niveau européen, les conditions pour rendre les engagements bénévoles éligibles à l'obtention de crédits universitaires (ECTS).
- 3 Impliquer Pôle emploi dans la valorisation des activités bénévoles :
  - dans le cadre du Projet personnalisé d'accès à l'emploi et des ateliers CV, valoriser les activités bénévoles pour l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi en promouvant les compétences transférables ;
  - sensibiliser les employeurs publics et privés aux avantages découlant de l'exercice, par les candidats au recrutement, d'activités bénévoles (implication, autonomie, travail en équipe, etc.).
- 4 Accompagner les associations dans la clarification des rôles respectifs des bénévoles et des salariés (formations, chartes, partage d'expériences).
- 5 Valoriser le mécénat de compétences, en communiquant sur ses avantages pour l'employeur comme pour le salarié : développement des compétences et de la motivation, découverte de nouvelles organisations et de nouveaux besoins, forme particulière de mécénat ouvrant aux réductions fiscales existantes.

LES ENJEUX

Le bénévolat est une forme particulière, structurée et organisée, d'engagement des citoyens, qui consiste à consacrer du temps, sans contrepartie financière, au fonctionnement d'une organisation. Le secteur associatif est de loin le plus concerné. En 2010, la France comptait 16 millions de bénévoles de plus de 18 ans<sup>(1)</sup>. Néanmoins, cette population demeure mal connue : jusqu'aux années 1990, on ne disposait pas de données précises, et les enquêtes demeurent rares. En outre, elle est profondément hétérogène et recouvre des réalités fort différentes, ce qui pose un problème de définition : faut-il comptabiliser les personnes qui n'exercent une activité bénévole que quelques heures par an ? La solidarité informelle, par exemple familiale, amène-t-elle à repenser les contours du bénévolat ? Comment faire en sorte que le bénévolat renforce la solidarité, et soit source de lien social tout en préservant sa dimension spontanée ?

Pour répondre à ces questions, il est nécessaire de connaître les profils et les motivations des individus qui s'engagent dans des activités bénévoles, mais aussi les contraintes auxquelles ils sont soumis. La problématique de la diversification des bénévoles – certaines catégories sociales étant peu impliquées – et de leur reconnaissance, matérielle et symbolique, s'ajoute au défi de leur montée en compétence et de leur professionnalisation qui rendent parfois poreuse la frontière entre leur engagement et le monde du travail.

LA FRANCE SE SITUE DANS LA MOYENNE EUROPÉENNE EN MATIÈRE D'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE

Les grandes tendances du bénévolat, en France comme en Europe, s'expliquent à la fois par les cultures et traditions nationales et par l'évolution plus récente du contexte socioéconomique.

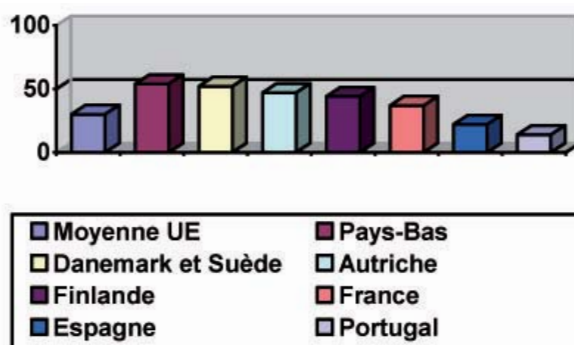
Principales caractéristiques de l'engagement bénévole en Europe

Selon l'Eurobaromètre, en 2010, dans l'Union européenne, 30 % des individus de plus de 15 ans déclaraient pratiquer une ou plusieurs activité(s) bénévole(s) dans une association, un parti politique, un syndicat ou un autre type d'organisme similaire. Les secteurs sportif (34 %), culturel ou éducatif (22 %) et social ou humanitaire (17 %) étaient les plus concernés. Venaient ensuite l'engagement religieux (16 %) et syndical (13 %).

Des écarts nationaux significatifs...

C'est dans les pays du Nord de l'Europe et en Autriche que l'engagement bénévole est le plus fréquent : 54 % des personnes interrogées aux Pays-Bas, 52 % au Danemark et en Suède, 47 % en Autriche, 44 % en Finlande. Les pays du Sud de l'Europe comme l'Espagne (22 %), le Portugal (14 %) ou la Grèce (13 %) figurent en queue de classement (graphique 1).

Graphique 1  
Taux de bénévolat en 2010 chez les individus de 15 ans et plus<sup>(2)</sup>



En 2010, selon l'Eurobaromètre, la France se classait 10<sup>e</sup> sur 27 avec 37 % de bénévoles parmi les plus de 15 ans. La même année, d'après une étude coordonnée

[1] Source : résultats provisoires de L. Prouteau à partir de l'« Enquête sur la vie associative en France en 2010 », ministères des Affaires sociales et de la Santé, Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) et BVA.

[2] Source : sondage Eurobaromètre n° 73, 2010.

par la DREES, ce taux était de 32 % chez les plus de 18 ans, soit 16 millions de personnes. On compte par ailleurs, en France, 213 000 “volontaires”<sup>(3)</sup>. Ces derniers bénéficient, en contrepartie de leur implication, d’une indemnité financière et/ou d’une couverture sociale.

■ ... qui s’expliquent par la diversité des contextes socioculturels

Le premier constat qu’on peut tirer de ces données est que, dans le monde occidental – surtout en Europe –, un taux de bénévolat important<sup>(4)</sup> correspond à des dépenses sociales élevées par habitant. On peut faire l’hypothèse que la valorisation de la solidarité dans les politiques publiques crée une dynamique au sein du monde associatif, mais aussi que les dépenses sociales contribuent à l’existence des associations. Mais ce constat doit être manié avec précaution : dans d’autres situations nationales où les dépenses publiques sont plus faibles, l’entraide et la solidarité (notamment familiale) sont vraisemblablement tout aussi importantes mais plus informelles et moins institutionnalisées.

Par ailleurs, il est possible que des taux élevés de dépenses sociales et de bénévolat soient eux-mêmes liés à d’autres dimensions des sociétés concernées, notamment culturelles. Ainsi, plusieurs modèles culturels se dégagent. Dans les pays anglo-saxons, scandinaves et germaniques, le développement précoce et étendu du bénévolat s’expliquerait par l’attachement au rôle des corps intermédiaires entre l’individu et l’État, une tradition de forte décentralisation et – dans le cas des Pays-Bas – la nécessité pour la population de parvenir à vivre ensemble sur un petit territoire aux fortes contraintes<sup>(5)</sup>.

Dans les pays anglo-saxons et notamment aux États-Unis, l’expression “give back to community” signifie que chacun est responsable de sa communauté locale, religieuse et même nationale, et lui est redevable. Certains sociologues, et en premier lieu Max Weber, relient cet impératif de solidarité à l’éthique protestante du travail, laquelle encourage chacun à développer ses propres talents<sup>(6)</sup>. C’est également l’esprit qui animera les grandes fondations philanthropiques américaines au XX<sup>e</sup> siècle<sup>(7)</sup>.

D’une manière générale, aux États-Unis, il existe un certain consensus autour de l’idée selon laquelle la responsabilité individuelle doit être engagée avant le recours à la solidarité collective.

Le statut juridique des associations exerce aussi une influence. La longue existence d’un État fort et centralisé, le monopole multiséculaire de l’Église catholique sur la charité et le soin des malades et des personnes âgées, sans oublier les rapports complexes entre les pouvoirs politique et religieux peuvent expliquer la position intermédiaire de la France en matière d’engagement bénévole, où l’inscription de la liberté d’association dans la loi date de 1901. Celle-ci est bien plus récente dans des démocraties plus jeunes comme l’Espagne, le Portugal, la Grèce et les pays de l’Est, qui présentent les taux d’engagement bénévole les plus faibles en Europe.

■ En France, le bénévole type est un cadre quadragénaire, diplômé du supérieur et membre d’une association sportive

Une manière de cerner les contours du bénévolat en France est de se tourner vers les quelque 1 350 000 associations présentes dans notre pays<sup>(8)</sup>. Si leur répartition sectorielle est difficile à établir<sup>(9)</sup>, les associations françaises les plus nombreuses concernaient, en 2005, les secteurs sportif, culturel, de loisirs et de défense des droits (tableau 1).

Tableau 1  
Répartition des associations en France en 2005 selon leur activité<sup>(10)</sup>

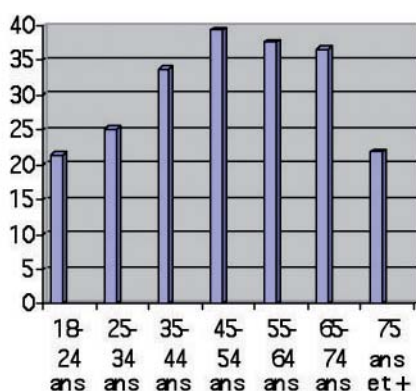
Sport	24,1 %
Culture	18,6 %
Loisirs	17,8 %
Défense des droits et des causes	15,5 %
Action sociale, santé	11,3 %
Éducation, formation, insertion	4,1 %
Humanitaire	3,7 %
Défense des intérêts économiques	3,7 %
Autres	1,3 %
Total	100 %

[3] Source : [www.jeunes.gouv.fr](http://www.jeunes.gouv.fr). Le volontariat y est présenté en détail. Les pompiers regroupent à eux seuls environ 200 000 volontaires.  
 [4] Prouteau L. et Sardinha B. [2011], “European volunteering: Comparisons, individual and country determinants”, conférence European Research Network on Philanthropy, Vienne ; Simonet M. [2010], *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, La Dispute.  
 [5] *Ibidem* ; Goudet É. [2006], “Le bénévolat aux Pays-Bas”, France Bénévolat.  
 [6] Bellah R. et al. [1996], *Habits of the Heart. Individualism and Commitment in American Life*, University of California Press.  
 [7] Tournés L. [2010] [dir.], *L’argent de l’influence. Les fondations américaines en Europe*, Autrement.  
 [8] Les chiffres les plus récents datent de 2005. On en comptait alors 1 100 000 et on estime que leur nombre croît de en moyenne 4 % par an. Source : Tchernonog V. [2007], “Les associations en France. Poids, profils et évolutions”, Association pour le développement de la documentation sur l’économie sociale.  
 [9] Contrairement à d’autres pays : en Angleterre et au Pays de Galles, par exemple, la “charity commission” recense les associations caritatives (“charities”) et leur délivre un agrément en fonction de leur participation effective au “bénéfice collectif”. Cet organisme indépendant rend des comptes au parlement et au gouvernement britanniques, garantit une homogénéité des pratiques et permet de mesurer l’activité associative et son évolution.  
 [10] Tchernonog V. [2007], *op. cit.*

Les observateurs estiment que, de 1999 à 2005, le nombre total de bénévoles dans les associations a augmenté de 23 %. Celles qui, en 2005, comptabilisaient le plus gros volume d'activité bénévole étaient les associations sportives (29 %), culturelles (16 %), d'action sociale (13 %) et de loisirs (12 %)<sup>(11)</sup>. L'engagement bénévole dans les associations représentait l'équivalent de 935 000 emplois à plein temps<sup>(12)</sup> et, au sein des associations, celles n'employant aucun salarié étaient largement majoritaires (928 000 contre 172 000)<sup>(13)</sup>.

Toutes les classes d'âge sont concernées par le bénévolat, bien que les 45-54 ans semblent les plus actifs (graphique 2). On peut supposer qu'il existe un effet de génération : la nouvelle et la prochaine générations de seniors constituent un "vivier" potentiel de bénévoles pour les années à venir – ce n'est pas le cas des personnes appartenant au "quatrième âge".

Graphique 2  
Le bénévolat en France par classe d'âge en 2010 (en %)<sup>(14)</sup>



Une différence générationnelle peut être relevée dans les responsabilités exercées, puisqu'en 2005 57 % des présidents d'association avaient plus de 55 ans et seulement 7 % moins de 35 ans<sup>(15)</sup>.

De plus, l'engagement bénévole associatif est largement corrélé à la catégorie socioprofessionnelle, au revenu, au diplôme et à l'âge de fin d'études : les cadres moyens et supérieurs s'engagent plus que les ouvriers (tableau 2), et comptaient en 2005 pour 42 % des présidents d'association, contre 6 % pour les ouvriers<sup>(16)</sup>.

Pour la population active, la participation à des activités bénévoles ne semble donc pas corrélée au temps disponible en dehors du travail ; peut-être l'est-elle davantage au capital social et aux types de compétences mobilisables dans les activités bénévoles.

Si les femmes s'engagent presque autant que les hommes (en 2010, 35,5 % des hommes faisaient du bénévolat contre 28,5 % des femmes<sup>(17)</sup>), elles ne le font pas dans les mêmes domaines et n'occupent pas les mêmes positions lorsqu'elles sont membres du bureau d'une association : 57 % des secrétaires associatifs sont des femmes, contre 31 % des présidents et 42 % des trésoriers<sup>(18)</sup>. Ce sont surtout les organisations œuvrant dans le social, l'humanitaire et la santé qui ont une présidente, alors que les associations sportives ou de chasse et de pêche sont presque toutes dirigées par des hommes<sup>(19)</sup>.

Tableaux 2 et 3  
Le bénévolat en France en 2010 en fonction de la catégorie socioprofessionnelle et du revenu<sup>(20)</sup>

Catégorie socio-professionnelle	Taux de bénévolat (%)
Cadres	52
Ouvriers	33
Chômeurs	23
Retraités	37
Étudiants	40

Revenu mensuel net en euros	Taux de bénévolat (%)
Moins de 1 400	24,3
1 400-1 900	28,4
1 900-2 400	39,7
2 400-3 800	42,2
Plus de 3 800	41,7

Tableau 4  
Le bénévolat des adultes en France en 2010 selon le nombre et l'âge des enfants du foyer<sup>(21)</sup>

Nombre d'enfants au foyer	Taux de bénévolat (%)
Pas d'enfant	31,6
Enfant(s) de moins de 3 ans uniquement	23,3
Enfants de moins et de plus de 3 ans	30,3
1 enfant de plus de 3 ans	30,3
2 enfants, tous de plus de 3 ans	36
Au moins 3 enfants, tous de plus de 3 ans	42,7

[11] *Ibidem*. Il s'agit d'estimations car on ne connaît pas le nombre de bénévoles associatifs secteur par secteur.

[12] Tchernonog V. (2007), *op. cit.* S'y ajoutent 1 050 000 salariés.

[13] *Ibidem*.

[14] Source : résultats provisoires de L. Prouteau à partir de l'"Enquête sur la vie associative en France en 2010", *op. cit.*

[15] Centre d'économie de la Sorbonne (2005), "Le bénévolat en France et en Europe", enquête CNRS-Matisse.

[16] *Ibidem*.

[17] Source : Résultats provisoires de L. Prouteau à partir de l'"Enquête sur la vie associative en France en 2010", *op. cit.*

[18] Centre d'économie de la Sorbonne (2005), *op. cit.*

[19] Tchernonog V. (2007), *op. cit.*

[20] Sources : Eurobaromètre de 2010 (tableau 2) ; résultats provisoires de L. Prouteau à partir de l'"Enquête sur la vie associative en France en 2010", *op. cit.* (tableau 3).

[21] Résultats provisoires de L. Prouteau à partir de l'"Enquête sur la vie associative en France en 2010", *op. cit.*

Quant à la répartition entre les bénévoles réguliers et occasionnels, elle serait, selon les enquêtes, de 40 % pour les premiers (plusieurs heures par semaine) contre 60 % pour les seconds (quelques heures par mois, voire par an). Ici encore, la catégorie socioprofessionnelle et surtout le diplôme se révèlent plus significatifs que la variable de l'âge : jusqu'à 70 ans, le temps consacré au bénévolat augmente régulièrement et diminue ensuite – surtout chez les hommes. Enfin, plus la taille de l'association est grande et plus les bénévoles y occupent des fonctions précises, plus leur engagement est régulier<sup>(22)</sup>.

## Comment et pourquoi devient-on bénévole ?

L'engagement bénévole obéit à des motivations diverses et complexes.

### ■ Être bénévole, entre vocation et stratégie individuelle

La première des motivations identifiées renvoie à un comportement altruiste d'"utilité sociale" dépourvu de contrepartie si ce n'est symbolique – reconnaissance, dignité, fierté. Les valeurs de citoyenneté, de don de soi et d'engagement au service des autres, et notamment des plus fragiles, demeurent fortes chez les bénévoles. Leur objectif peut parallèlement être de "tester" une vocation ou de contrebalancer l'exercice, par ailleurs, d'un métier vécu comme peu épanouissant ou manquant de "sens"<sup>(23)</sup>.

En outre, dans de nombreux cas, l'engagement bénévole résulte moins d'un choix isolé que d'interactions sociales, au premier rang desquelles le rôle déterminant joué par la famille ou les groupes de pairs : en 2010, 48,9 % des Français de 15 à 18 ans dont les parents pratiquaient une activité bénévole faisaient de même, contre 27,7 % pour les autres<sup>(24)</sup>.

La participation à des activités bénévoles peut également être motivée par le souhait d'acquérir une expérience, des compétences ou une légitimité professionnelles susceptibles, par la suite, d'être mobilisées dans une recherche d'emploi ou une stratégie de carrière<sup>(25)</sup>. C'est l'un des fondements du service civique.

Enfin, le bénévolat peut faire figure d'occupation de

substitution à une activité professionnelle. C'est particulièrement vrai pour les femmes dans certains contextes familiaux, où le travail féminin est peu développé<sup>(26)</sup>. C'est aussi le cas de certains retraités, toutes catégories socioéconomiques confondues : l'engagement bénévole est alors un moyen de prolonger une carrière professionnelle, surtout s'il consiste à faire appel à des compétences autrefois utilisées dans la sphère du travail (aide aux devoirs pour les anciens enseignants, encadrement dans les clubs pour les anciens sportifs de haut niveau, etc.). Il permet aussi de maintenir actifs des réseaux amicaux ou sociaux<sup>(27)</sup>.

### ■ Le bénévolat, indicateur de certaines mutations sociales

Depuis 2000, chaque année en France, quelque 63 000 nouvelles associations sont nées et environ 23 000 ont disparu<sup>(28)</sup>. Plusieurs facteurs permettent d'expliquer ce différentiel très positif. On peut tout d'abord faire l'hypothèse que le développement de l'engagement associatif et donc bénévole pallie en partie l'affaiblissement des liens familiaux et tend à se substituer à l'entraide informelle à l'échelle d'un quartier ou d'une commune<sup>(29)</sup>.

Les informations sur la raison sociale des nouvelles associations sont éclairantes. Entre 2006 et 2009, l'activité économique ou d'insertion sociale a compté pour environ 12 % des nouvelles créations<sup>(30)</sup>. Ces dernières visent en particulier à dynamiser la vie locale (création d'une épicerie, d'une cantine, d'un réseau de transport scolaire, etc.)<sup>(31)</sup>.

Durant cette même période, le secteur culturel et touristique a représenté 37 % des nouvelles créations d'associations ; le sport, environ 15 %, suivi par les loisirs et la jeunesse (12,5 %) ; la santé et l'action sociale (9 %) ; l'éducation, la formation, le logement ou l'environnement (6 %) ; la vie sociale (5 % – associations politiques, religieuses et de défense des droits de l'homme)<sup>(32)</sup>.

De surcroît, les associations sont de moins en moins polyvalentes et de plus en plus spécialisées, ou bien visent un public cible. Les bénévoles semblent davantage rechercher une efficacité concrète et immédiate dans leur action associative<sup>(33)</sup>, et privilégier à la défense

[22] Source : Baromètre opinion des bénévoles (2008-2009).

[23] D'après le Baromètre opinion des bénévoles de 2010, les raisons de l'engagement bénévole des Français sont principalement "le souhait d'être utile à la société et d'agir pour les autres" (76 %) et la recherche d'"épanouissement personnel" (48 %).  
<http://www.francebénévolat.org/uploads/documents/3b8e5059d2a9183935b4488588ad8ffccdf34c47.pdf>

[24] Résultats provisoires de L. Prouteau à partir de l'"Enquête sur la vie associative en France en 2010", *op. cit.* Voir aussi Simonet M. (2010), *op. cit.*

[25] Simonet M. (2010), *op. cit.*

[26] Kaplan Daniels A. (1988), *Invisible Careers. Women Civic Leaders from the Volunteer World*, University Press of Chicago.

[27] Friot B. (2010), *L'enjeu des retraites*, La Dispute.

[28] Tchernonog V. (2007), *op. cit.*, et Conseil national de la vie associative (2011), *Bilan de la vie associative (2008-2010)*, La Documentation française.

[29] Ion J. (2011), "Bénévolat, assistance. Pourquoi s'engage-t-on ?", *Sciences humaines*, n° 223, p. 44-46.

[30] Conseil national de la vie associative (2011), *op. cit.*

[31] Entretien avec la sociologue V. Tchernonog, le 16/06/11.

[32] Conseil national de la vie associative (2011), *op. cit.*

[33] Centre d'économie de la Sorbonne (2005), *op. cit.*

de grandes causes un résultat tangible qu'ils peuvent associer à leur engagement, tant celui-ci tend à ne plus être motivé par des croyances religieuses et des idéologies politiques traditionnelles. La personnalisation de l'aide et des services est donc une évolution notable<sup>(34)</sup>, perceptible par ailleurs dans les politiques publiques en général<sup>(35)</sup>.

Enfin, la participation croissante des femmes dans les associations peut être vue comme le signe de leur émancipation relative des contraintes domestiques et de leur présence plus grande dans la sphère professionnelle et publique. Le fait qu'elles soient plus nombreuses à travailler qu'il y a 40 ans ne met pas en péril leur participation à des activités bénévoles mais semble au contraire aller de pair avec elle<sup>(36)</sup>.

## ➤ DÉVELOPPER, DIVERSIFIER ET RECONNAÎTRE L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE

Faut-il et, si oui, par quels moyens, faire en sorte que les bénévoles soient plus nombreux, en particulier dans certaines catégories de la population ?

### ⤵ Pourquoi augmenter le nombre de bénévoles ?

Sur le plan collectif, l'engagement bénévole profite en premier lieu à la société dans son ensemble, parce qu'il répond ou contribue à répondre, de manière très souple et adaptée, à de multiples besoins sociaux. Certains secteurs associatifs comme le sport fonctionnent du reste quasi exclusivement avec des bénévoles<sup>(37)</sup>.

Sur le plan individuel, l'existence d'un lien direct entre la pratique d'une activité bénévole et l'amélioration du bien-être physique et psychologique a été mise en évidence par plusieurs recherches menées aux États-Unis, au Canada ou aux Pays-Bas – même si le lien de causalité peut parfois être difficile à établir. Chez les seniors en particulier, les bénévoles auraient un taux de mortalité et de dépression plus faible et de meilleures capacités fonctionnelles. Une étude française réalisée par des sociologues et des professionnels de santé au sein du Centre d'étude et de recherche sur la philanthropie (Cerphi)<sup>(38)</sup> tend à démontrer que la vitalité, le capital

social, l'estime de soi et la satisfaction de rendre service dans un cadre associatif fondé sur l'autonomie des bénévoles sont des facteurs directs d'amélioration de la santé<sup>(39)</sup>.

Enfin, l'engagement bénévole des salariés bénéficierait aux entreprises, selon diverses études, dont une menée par l'université de Floride<sup>(40)</sup> : les employés seraient plus disponibles et productifs à leur poste de travail, et l'image de l'organisation et la cohésion interne en seraient améliorées. Selon l'université de Floride, plus du tiers des entreprises américaines ont mis en place des "volunteer programs" incitatifs (la société Disneyland, par exemple, offre un billet d'entrée dans l'un de ses parcs à thème à tout employé effectuant huit heures de bénévolat).

### ⤵ Comment susciter davantage de vocations bénévoles ?

La première piste concerne l'effort de communication. Tout d'abord, celui des associations, qui valorisent leurs actions. Ensuite, si, en France, les informations sur les opportunités de faire du bénévolat sont éparées, l'association France Bénévolat<sup>(41)</sup> a réalisé un portail particulièrement précieux. Elle communique pour attirer des bénévoles, œuvre comme médiateur entre les associations et les candidats au bénévolat et propose des formations à la gestion des bénévoles au niveau local. Le Haut Conseil à la vie associative (HCVA), qui remplace depuis juillet 2011 le Conseil national de la vie associative, aura quant à lui notamment pour mission de "recueillir et mettre à disposition les données territoriales, qualitatives et quantitatives existant sur le secteur associatif". Il existe en outre de multiples dispositifs locaux, comme celui du Conseil général du Cantal, qui publie sur son site Internet un annuaire complet et didactique des associations par canton et par secteur, et tient à jour une liste de l'ensemble des actualités associatives du département<sup>(42)</sup>.

La deuxième piste concerne l'adaptation aux contraintes de temps auxquelles sont soumis les bénévoles. Certaines associations ont mis en place des modes d'organisation et des actions spécifiques qui tentent d'en tenir compte. La Croix rouge<sup>(43)</sup> a ainsi imaginé des projets ponctuels, sur quelques semaines ou quelques mois, en développant ce qu'elle appelle un "corps de réserve de l'urgence" qui identifie et implique des citoyens peu disponibles mais

[34] Crenner E. (1997), "Le milieu associatif de 1983 à 1996. Plus ouvert et tourné vers l'intérêt individuel", *Insee Première*, n° 542.

[35] Boussaguet L., Jaquot S. et Ravinet P. (dir.) (2010), *Dictionnaire des politiques publiques*, FNPS.

[36] Simonet M. (2010), *op. cit.*

[37] Chevalier V. et Fleuriet S. (2008), "Travail bénévole et marché du travail sportif", *Les mondes du travail*, n° 5, p. 67-79.

[38] Bruder É. (2010), "L'influence du bénévolat sur la santé des bénévoles", Cerphi.

[39] *A contrario*, la promulgation contrainte de soins à une personne dépendante aurait plutôt des effets négatifs sur la santé des aidants familiaux.

[40] <http://news.ufl.edu/2010/06/23/volunteers-2/>; voir aussi <http://www.servicelider.org/instructors/studentpaper1>

[41] Association nationale reconnue d'utilité publique, qui vise à développer le bénévolat associatif [www.francebenevolat.org](http://www.francebenevolat.org)

[42] <http://www.cantal.fr/page.php?Theme=2&Rubri=3&Publi=2521>

[43] Entretien avec H. Pénicaud, responsable du développement à la Croix rouge, le 7/07/11.

prêts à fournir une aide en situation d'exception (catastrophe naturelle, etc.).

Les contreparties matérielles constituent la troisième piste. Le bénévolat ne fait pas l'objet à ce sujet d'une politique structurée, les pouvoirs publics concentrant leurs efforts sur les avantages fiscaux octroyés pour les dons aux organismes d'utilité publique ou d'intérêt général. Cela repose sur l'idée que le bénévolat doit demeurer un choix individuel et spontané, et que l'octroi d'avantages matériels en dénaturerait l'esprit. Pour autant, on peut relever quelques initiatives qui invitent à réfléchir au juste degré de contrepartie, comme celle menée par la Ville de Paris et l'association "PariSolidaire", qui offre à certains étudiants la possibilité de louer un logement à très bas prix, en échange de visites à des personnes âgées isolées quelques heures par semaine<sup>(44)</sup>.

Du côté des entreprises, il existe en France peu de possibilités d'absence, pour les salariés, pour l'exercice d'une activité bénévole<sup>(45)</sup>, et les programmes de bénévolat d'entreprise demeurent rares.

### Comment diversifier les profils des bénévoles ?

L'analyse du profil des bénévoles montre que des efforts peuvent être faits pour attirer certaines catégories sociales et certaines générations.

En premier lieu, le vieillissement de la population est un facteur de changement social pour les bénévoles comme pour les bénéficiaires de leur action. Dès lors, il semble indispensable d'adapter les missions de bénévolat associatif à ces nouveaux publics. Si, en France, les retraités ne font pas l'objet de programmes publics spécifiques d'incitation à l'engagement bénévole – l'indemnité associée au statut de volontaire n'est en outre pas cumulable avec une pension de retraite –, ce n'est pas le cas dans d'autres pays, comme par exemple aux États-Unis (encadré 1).

#### Encadré 1

##### Le secteur culturel américain et les bénévoles retraités

Le secteur de la culture, aux États-Unis, est l'un de ceux qui fonctionnent le plus avec des bénévoles. On peut même parler à son propos de "bénévolat de masse"<sup>(46)</sup>.

Les retraités y sont très actifs, d'une part parce qu'ils "ont des pratiques culturelles très dynamiques", d'autre

part parce que c'est pour eux un moyen de conserver ou d'accéder à une reconnaissance et de consolider leur capital social à l'échelle de leur quartier ou de leur communauté (religieuse, ethnique, etc.). Être guides de musée, faire des relations publiques, participer à la logistique ou à la communication externe des institutions culturelles leur procurent également des avantages matériels comme des invitations à des manifestations prestigieuses ou des dîners officiels, des voyages et des tarifs préférentiels divers. Ils sont donc fortement incités à s'engager dans le bénévolat.

À l'autre bout de l'échelle de l'âge, afin de faire naître des vocations chez les étudiants, plusieurs associations imaginent des activités qui leur sont adaptées. L'Association de la fondation étudiante pour la ville (AFEV)<sup>(47)</sup>, au sein de laquelle l'aide aux enfants défavorisés est prise en charge par des étudiants bénévoles, a établi des conditions de participation très souples, à raison de deux heures par semaine, adaptées à l'emploi du temps des étudiants. De manière plus générale, les adolescents pourraient être sensibilisés dès le lycée au bénévolat.

Pour les demandeurs d'emploi, la question se pose avec d'autant plus d'acuité que le bénévolat peut enrichir le CV. Des processus spécifiques de concertation entre les têtes de réseaux associatifs, les partenaires sociaux et Pôle emploi pourraient faciliter leur participation à des activités bénévoles. De telles initiatives devraient cependant être limitées à des types particuliers d'activités, dans le strict cadre du Projet personnalisé d'accès à l'emploi, et éviter certaines dérives pénalisant les individus. En effet, lorsque le bénévolat et le volontariat participent des politiques publiques de l'emploi, il faut veiller à ce qu'ils ne génèrent pas de "travail gratuit"<sup>(48)</sup>.

### PROPOSITION 1

Encourager le bénévolat par des actions plus particulièrement ciblées sur deux publics, grâce à :

- la mise en place d'ateliers d'information et de sensibilisation pour les jeunes retraités lors de la liquidation de leurs droits à la retraite ;
- des actions de sensibilisation sur les bénéficiaires du bénévolat auprès des jeunes.

[44] [www.leparisolidaire.fr](http://www.leparisolidaire.fr)

[45] <http://www.associations.gouv.fr/148-les-conges-ou-autorisations-d.html>

[46] Martel F. (2006), *De la culture en Amérique*, Gallimard, p. 359.

[47] Entretien avec É. Renaudin, directrice déléguée de l'AFEV, le 11/07/11. La Fondation des apprentis d'Auteuil confie elle aussi aux jeunes des missions de courte durée (entretien avec J.-B. Prim, DRH de la Fondation, le 21/07/11).

[48] Archambault É. (2005), "Le bénévolat en France et en Europe", *Pensée plurielle*, n° 9, p. 11-34. La Cour de justice européenne et le Conseil d'État se penchent actuellement sur le statut des animateurs de colonies de vacances (*Le Monde*, 30 juillet 2011).

## Reconnaître l'engagement bénévole en valorisant les compétences acquises

Les associations souhaitent **fidéliser leurs bénévoles**. Pour ce faire, leur action doit être davantage reconnue, à différents niveaux. Selon le Baromètre opinion des bénévoles de 2010<sup>[49]</sup>, en matière de reconnaissance, 19 % des bénévoles (surtout les plus jeunes) privilégient la prise en compte de leurs compétences professionnelles acquises dans le cadre de leur action bénévole, et 39 % des moins de 25 ans sont favorables à une valorisation de leur engagement dans le cadre de leurs études. Les étudiants engagés dans les associations de certaines grandes écoles se voient délivrer par ces dernières des crédits *European Credits Transfer System* (ECTS). On pourrait envisager de systématiser ce dispositif.

Au-delà de la question financière, l'octroi d'**avantages matériels** aux bénévoles (trimestres de cotisation, incitations fiscales, etc.) risque pour sa part de **dénaturer les valeurs du bénévolat**. Nombre de responsables associatifs privilégient des mécanismes de reconnaissance immatérielle, à l'initiative de la campagne d'affichage de la mairie de Paris, qui remercie les bénévoles parisiens.



Néanmoins, une manière de reconnaître et de valoriser les compétences acquises est de **faciliter les mobilités professionnelles en prenant en compte les activités bénévoles** et ce, quelle que soit la motivation initiale de l'engagement dans le bénévolat.

Des dispositifs formalisés existent. Un premier exemple est fourni par le "passeport bénévole". Créé en 2007 par l'association France Bénévolat, il permet aux étudiants, aux hommes ou femmes au foyer et aux salariés de faire valider par un responsable associatif leur expérience bénévole.

La **validation des acquis de l'expérience (VAE)** offre, sous certaines conditions, la possibilité de faire valoir son expérience bénévole pour obtenir des **équivalences de diplômes reconnus par l'État, de titres ou de certificats de qualification professionnelle**. Les activités exercées doivent être en lien avec celles décrites dans les référentiels de certification définis par le législateur. Comme le "passeport bénévole", elle gagnerait à être davantage connue et appliquée.

En la matière, on pourrait aussi s'appuyer sur la liste de huit "compétences clés" dans la formation tout au long de la vie définie par l'Union européenne, et sur les certifications et habilitations correspondant à des compétences transférables que le législateur français a établies.

### PROPOSITION 2

**Définir, au niveau européen, les conditions pour rendre les engagements bénévoles éligibles à l'obtention de crédits universitaires [European Credits Transfer System [ECTS]].**

Des réticences persistent toutefois du côté des **employeurs** : selon une étude récente, avoir exercé des activités bénévoles pendant leurs années d'études supérieures serait neutre, voire pénaliserait les jeunes dans l'accès à certains emplois<sup>[50]</sup>. On peut penser qu'il existe, en France, un **préjugé** selon lequel des employés effectuant du bénévolat sont professionnellement moins disponibles.

### PROPOSITION 3

**Impliquer Pôle emploi dans la valorisation des activités bénévoles :**

- **dans le cadre du Projet personnalisé d'accès à l'emploi et des ateliers CV, valoriser les activités bénévoles pour l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi en promouvant les compétences transférables ;**



[49] Parmi plusieurs réponses possibles. Source : Baromètre opinion des bénévoles de 2010, *op. cit.*

[50] Bougard J. *et al.* (2011), "Les effets du bénévolat sur l'accès à l'emploi : une expérience contrôlée sur des jeunes qualifiés d'Île-de-France", Centre d'études de l'emploi, document de travail, n° 147.



- sensibiliser les employeurs publics et privés aux avantages découlant de l'exercice, par les candidats au recrutement, d'activités bénévoles (implication, autonomie, travail en équipe, etc.).

## ➤ RELEVER LE DÉFI DE LA SPÉCIALISATION ET DE LA PROFESSIONNALISATION DES BÉNÉVOLES

Au-delà de la question des politiques de promotion du bénévolat se pose celle de l'accompagnement des bénévoles dans leur pratique quotidienne au sein des associations, qui fait l'objet d'attentes et d'exigences croissantes.

### ( Les leçons à tirer de quelques expériences étrangères

La tendance à la délégation d'activités de service public à des organisations impliquant des bénévoles est largement diffusée dans l'hexagone. Elle l'est d'autant plus dans les pays anglo-saxons. Un grand nombre de programmes publics d'encouragement au bénévolat ou au volontariat y ont ainsi été créés ces dernières années.

Aux États-Unis, le programme *Volunteer in Service to America* (VISTA) vise à combattre la pauvreté en incitant des individus à rejoindre des associations ou des communautés locales défavorisées. En 2002, G.W. Bush a mis en place le *Citizen Corps* qui a créé des postes de volontaires de sécurité intérieure dans le contexte de l'après 11-Septembre. En 2009, B. Obama a investi 5 milliards de dollars sur 5 ans dans les missions de la *Corporation for National and Community Service*, en concentrant les dépenses sur la santé, l'enseignement, l'énergie verte, le soutien aux vétérans de guerre et le développement économique. À noter que cette implication de la société civile est accompagnée d'un discours sur sa complémentarité (et non sa substitution) aux aides publiques traditionnelles, ce qui fait parfois débat.

Autre exemple, celui des *Volunteer Police Cadets* à Londres<sup>(51)</sup>. Les jeunes de 14 à 19 ans peuvent bénévolement participer à des activités sans risques de la police métropolitaine. Il s'agit de détecter des "talents cachés" dans la jeunesse issue de toutes les communautés de la ville, y compris parmi les populations les plus vulnérables sur le plan de la délinquance. À l'issue d'une formation,

les adolescents se voient confier des missions précises, leur permettant à la fois d'acquérir des compétences transférables au monde du travail et de consolider leur identité de citoyen.

Toujours en Grande-Bretagne, la *Big Society*, lancée en 2010 par le gouvernement de D. Cameron, consiste en une réforme des services publics dans le but d'améliorer la qualité des prestations et de réduire les coûts. Des missions de service public sont confiées à la société civile, dont les associations et les entrepreneurs sociaux. Cela s'accompagne d'un processus de décentralisation. Les usagers sont ainsi censés avoir plus de choix et un droit de regard sur ces services. Le dispositif, cofinancé par des fonds privés, vise une meilleure allocation des fonds publics. Le bénévolat de masse est encouragé. Dans le domaine scolaire, depuis la rentrée 2011, les *Free Schools* permettent aux communautés d'ouvrir et de gérer leurs propres écoles. Néanmoins, au-delà des interrogations sur la faisabilité de ce dispositif, et à la lumière des événements de l'été 2011, la *Big Society* s'est vue reprocher de masquer des coupes budgétaires derrière un discours affiché de transfert de compétences de l'État aux communautés et aux pouvoirs publics locaux.

La prise en charge globale des publics les plus fragiles par les bénévoles est également développée au Royaume-Uni et en Amérique du Nord (encadré 2).

#### Encadré 2

##### Le "Dépanneur sylvestre" au Québec

Une coopérative de solidarité multifonctionnelle a été créée en 2002 à Gatineau, au Québec. L'idée était de répondre à la grande dégradation des conditions de vie de personnes en difficulté, mais aussi de pallier le déclin de l'économie de proximité (petits commerces, etc.) et plus globalement de recréer des liens sociaux par un système informel d'entraide. Outre la question de l'exclusion, celles de l'alimentation et de la santé des plus précaires ont été jugées primordiales, via la mise en place d'une coopérative de transformation et de vente de produits alimentaires "bio" et équitables. À cela s'ajoute l'organisation d'activités culturelles. L'initiative résulte d'un travail collectif associant chômeurs, ex-détenus, décrocheurs scolaires, toxicomanes, conseillers en développement coopératif, psychologues et partenaires financiers, dont beaucoup sont bénévoles. Le système puise surtout ses ressources dans un principe de don et de contre-don de la part des participants, chacun contribuant à la hauteur de ses moyens financiers et humains et de ses compétences spécifiques.



[51] <http://www.met.police.uk/cadets/>

Cette initiative a permis au quartier où elle a été mise en place de trouver un nouveau dynamisme, et son succès, en termes économiques et de convivialité, a rejailli sur l'ensemble de l'agglomération de Gatineau<sup>[52]</sup>.

De cette délégation de compétences découle logiquement un "droit de regard" plus important sur l'activité des bénévoles, sur lesquels pèsent davantage de responsabilités. Conjugée à une exigence accrue de contrôle de la bonne utilisation des fonds publics, mais aussi à la nécessité, pour les bénévoles, de s'adapter sans cesse aux besoins sociaux, cette évolution entraîne un accroissement des tâches administratives, voire une tendance à la professionnalisation de certaines activités bénévoles.

### Transformer les exigences accrues de l'engagement bénévole en opportunités

D'une part, la recherche de fonds, *via* des subventions – distribuées par les différents acteurs publics –, mais aussi de plus en plus *via* la réponse à des appels à projets concurrentiels émanant de ces mêmes acteurs<sup>[53]</sup>, suppose la constitution de dossiers techniques, ainsi que des processus d'évaluation de l'utilité sociale des associations de plus en plus contraignants. D'autre part, les exigences s'accroissent pour les dirigeants bénévoles en matière de tâches administratives, d'assurance – notamment dans le sport et les loisirs –, de fiscalité et de communication externe. Leur fonction les rapproche souvent de celle d'un manager, voire d'un chef d'entreprise, ce qui explique en partie la difficulté des associations à renouveler leurs dirigeants lorsque ceux-ci s'en désengagent<sup>[54]</sup>.

Par ailleurs, un nombre croissant d'activités requièrent des compétences spécifiques que les bénévoles doivent acquérir<sup>[55]</sup>. C'est le cas par exemple du soutien aux personnes âgées dépendantes, qui se pose aujourd'hui aussi pour les aidants familiaux. Le débat qu'il engendre alimente la question de la valorisation de certains bénévoles, l'aide à domicile demeurant perçue comme un véritable métier avec des qualifications précises et certifiées. La possibilité d'une VAE est actuellement débattue. Les associations d'aide à domicile suggèrent que l'on poursuive dans cette direction<sup>[56]</sup> pour lever les ambiguïtés dans le partage des rôles.

Cette évolution des frontières se traduit par une répartition, parfois difficile à établir, entre les rôles des salariés et ceux des bénévoles – dotés de compétences de plus en plus pointues – au sein d'une même association, ce qui en complique parfois le management<sup>[57]</sup>. Pour éviter les confusions, certains organismes comme la Fondation des apprentis d'Auteuil investissent le sujet en établissant un partage clair des missions des salariés et des bénévoles, *via* des "fiches de postes" claires et bien distinctes.

## PROPOSITION 4

Accompagner les associations dans la clarification des rôles respectifs des bénévoles et des salariés (formations, chartes, partage d'expériences).

De l'avis des responsables associatifs, la gratuité du temps accordé aux autres ne doit pas disparaître. Dès lors, pour concilier une professionnalisation de certaines activités et l'esprit désintéressé du bénévolat, plusieurs pistes peuvent être examinées.

La première est fournie par le statut de volontaire, qui permet de bénéficier d'une indemnité financière et/ou d'une couverture sociale. Les quelque 200 000 pompiers volontaires, qui regroupent à eux seuls 80 % de l'ensemble des pompiers, offrent un exemple éclairant. Le Parlement a voté le 6 juillet 2011 une loi visant à les doter d'un statut spécifique pour leur protection sociale et juridique. Cette évolution était rendue nécessaire par l'accroissement des besoins, ajoutée à des difficultés croissantes de recrutement et de fidélisation des pompiers volontaires. Or 93 % des communes de moins de 5 000 habitants dépendraient presque uniquement d'eux pour leurs missions de sécurité civile<sup>[58]</sup>. On peut également souligner la dynamique impulsée par le service civique, créé en 2010, dans les missions duquel 11 000 jeunes de 16 à 25 ans se sont déjà engagés. Elle invitera vraisemblablement dans les prochaines années, sur la base des évaluations en cours, à poser la question d'un éventuel élargissement des conditions d'éligibilité (âge, domaines d'activité concernés).

[52] <http://depanneursylvestre.net/bulletin/>

[53] Les associations sont de plus en plus financées sur des projets et non pour un budget de fonctionnement.

[54] Hély M. (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, PUF. Cependant, les dispositifs de formation des dirigeants associatifs se multiplient.

[55] Des entretiens avec plusieurs responsables d'association le confirment : H. Pénicaud de la Croix rouge française, É. Renaudin de l'AFEV, B. Delpech de la Conférence permanente des coopérations associatives et B. Fortin, président du club de plongée de Tulle.

[56] Entretiens avec V. Abath et A.-M. Brousse de l'association ADAPAC et G. Mézière-Conor de l'association AMFD (associations d'aide à domicile de personnes âgées dépendantes à Brive-la-Gaillarde), le 28/06/11.

[57] Hély M. (2009), *op. cit.* ; Simonet M. (2010), *op. cit.*

[58] Source : [www.localtis.info](http://www.localtis.info) de mai 2011.

Les trois projets pilotes (impliquant notamment la Croix rouge française) menés depuis juin 2011 par la Commission européenne avec le **“corps volontaire européen d'aide humanitaire”**<sup>(59)</sup> prolongent la réflexion sur l'extension du volontariat. Ils s'inscrivent dans le cadre de l'année européenne du bénévolat et du volontariat, et visent à apporter des réponses précises et adaptées à des situations de crise parfaitement identifiées.

Une deuxième piste concerne l'**accompagnement des bénévoles au quotidien**. Des systèmes d'écoute, de partage d'expériences, de suivi de la VAE pourraient être mis en place. Le développement de dispositifs de formation, complémentaires à ceux déjà existants pour les bénévoles employeurs et responsables d'association, semble également important, de même que l'établissement de chartes pour clarifier les missions respectives, au sein de chaque association, entre bénévoles et salariés.

 Encadré 3

**“Passerelles et compétences” et promotion du bénévolat de compétences**

L'association “Passerelles et compétences”, créée en 2002, met en contact des associations, qui ont un besoin ponctuel de bénévoles spécialisés, et des professionnels qualifiés, qui sont prêts à leur faire profiter de leur expertise. L'association dispose de 9 antennes régionales. En 2010, elle a été sollicitée par plus de 180 associations et 3 000 bénévoles (dont 80 % exerçaient une activité professionnelle). Depuis 2002, 878 missions ont été réalisées, en particulier dans les domaines de l'audit, du management, de la traduction, de la fiscalité, de la formation, de la communication ou de l'informatique. “Passerelles et compétences” veille en particulier à faire coïncider le plus précisément possible les souhaits des bénévoles et les besoins des associations<sup>(60)</sup>.

Enfin, une troisième solution consiste dans le développement du **bénévolat de compétences**, qui existe depuis une dizaine d'années. Cette forme particulière de bénévolat est une bonne illustration de la capacité d'innovation du monde associatif. Il repose sur le transfert, d'une entreprise vers une association, de compétences de salariés volontaires pendant un congé sans solde ou leur temps de travail – l'entreprise pouvant maintenir leur rémunération : on parle alors de mécénat de compétences. Il concerne en particulier certains **domaines spécialisés, plébiscités par les associations**<sup>(61)</sup> (encadré 3). Par exemple, AOL a mis en place le **programme “Classe Internet”** en partenariat avec le Secours populaire : 600 enfants scolarisés en zones d'éducation prioritaires ont été initiés à Internet par

des salariés bénévoles d'AOL. On trouve des initiatives semblables dans un nombre croissant d'entreprises. IBM France annonce ainsi un don de compétence correspondant à “trente équivalents temps plein” en 2010. Les domaines d'intervention retenus ont un lien avec l'activité de l'entreprise (“maisons numériques” de la Croix rouge, par exemple) mais n'entrent aucunement en compte dans l'évaluation du salarié, l'action associative et l'activité professionnelle restant séparées.

**PROPOSITION 5**

**Valoriser le mécénat de compétences, en communiquant sur ses avantages pour l'employeur comme pour le salarié : développement des compétences et de la motivation, découverte de nouvelles organisations et de nouveaux besoins, forme particulière de mécénat ouvrant aux réductions fiscales existantes.**

**CONCLUSION**

Le bénévolat reste majoritairement fondé sur des valeurs de partage, de solidarité et de lien social. L'équilibre entre l'engagement libre et choisi et les exigences croissantes auxquelles il est confronté est fragile.

Toute action publique visant à l'accompagner doit veiller à éviter deux écueils : l'absence de valorisation, au motif qu'il s'agirait d'une démarche seulement individuelle, d'une part, la tendance à une trop grande formalisation et à l'institutionnalisation des pratiques bénévoles, d'autre part. Les innombrables bénéfices que retire la collectivité de l'implication des bénévoles justifient la recherche de ce nouvel équilibre.



Marie-Cécile Naves, avec la collaboration de Sylvain Lemoine, département Questions sociales



[59] [http://ec.europa.eu/echo/policies/evhac\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/echo/policies/evhac_fr.htm)

[60] <http://www.passerellesetcompetences.org/pcsite/> Voir aussi <http://www.pro-bono.fr>

[61] Source : Baromètre opinion des bénévoles de 2010, op. cit.

**DERNIÈRES  
PUBLICATIONS  
À CONSULTER**

sur [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr), rubrique publications

**Notes d'analyse :**

- N° 240 ■ Les obligations et incitations portant sur la négociation collective (septembre 2011)
- N° 239 ■ Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France (septembre 2011)
- N° 238 ■ La crise et ses répercussions sur la conduite des politiques monétaire et budgétaire (septembre 2011)
- N° 237 ■ *Business angels* et capital-risque en France : les enjeux fiscaux (septembre 2011)
- N° 236 ■ "Investissements d'avenir" et politique industrielle en Europe : quel ciblage et quelle sélection des projets innovants ? (septembre 2011)
- N° 235 ■ Gouvernance économique européenne : quels indicateurs pour prévenir les déséquilibres et renforcer la convergence ? (septembre 2011)

Retrouvez les dernières actualités du Centre d'analyse stratégique sur :

-  Internet : [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)
-  Facebook : [centredanalysestrategique](https://www.facebook.com/centredanalysestrategique)
-  Twitter : [Strategie\\_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)



La Note d'analyse n° 241 - septembre 2011 est une publication du Centre d'analyse stratégique

Directeur de la publication : Vincent Chriqui, directeur général

Directeur de la rédaction : Pierre-François Mourier, directeur général adjoint

Secrétaire de rédaction : Delphine Gorges

Impression : Centre d'analyse stratégique

Dépôt légal : septembre 2011

N° ISSN : 1760-5733

Contact presse :

Jean-Michel Roullé, responsable de la communication  
01 42 75 61 37 / 06 46 55 38 38  
[jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr](mailto:jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr)

Le Centre d'analyse stratégique est une institution d'expertise et d'aide à la décision placée auprès du Premier ministre. Il a pour mission d'éclairer le gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale et technologique. Il préfigure, à la demande du Premier ministre, les principales réformes gouvernementales. Il mène par ailleurs, de sa propre initiative, des études et analyses dans le cadre d'un programme de travail annuel. Il s'appuie sur un comité d'orientation qui comprend onze membres, dont deux députés et deux sénateurs et un membre du Conseil économique, social et environnemental. Il travaille en réseau avec les principaux conseils d'expertise et de concertation placés auprès du Premier ministre : le Conseil d'analyse économique, le Conseil d'analyse de la société, le Conseil d'orientation pour l'emploi, le Conseil d'orientation des retraites, le Haut Conseil à l'intégration.

[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)