

--> See the **erratum** for this article

*Management du bénévolat*, Laurent Pujol. Vuibert, 2009, 199 pages

Edith Archambault

---

Number 315, February 2010

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1020954ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1020954ar>

[See table of contents](#)

---

Publisher(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (print)

2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

---

Cite this review

Archambault, E. (2010). Review of [*Management du bénévolat*, Laurent Pujol. Vuibert, 2009, 199 pages]. *Revue internationale de l'économie sociale*, (315), 109–110. <https://doi.org/10.7202/1020954ar>

---

Tous droits réservés © Recma,

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

---



This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

# NOTES DE LECTURE

## Management du bénévolat

Laurent Pujol. *Vuibert, 2009, 199 pages.*

Laurent Pujol, maître de conférences à l'université du Maine, dirige l'Institut universitaire professionnel de management et gestion des entreprises de l'économie sociale. Il a publié en juillet 2009 un ouvrage très complet sur un sujet peu traité en France : une gestion plus rationnelle par les associations et les fondations de cette ressource humaine très spécifique que constitue le bénévolat. A ce titre, ce livre apportera des informations précieuses au lecteur sur les textes juridiques en vigueur et sur les diverses techniques de gestion des bénévoles, adaptées évidemment de celles des salariés, en tenant compte de la complexité des acteurs associatifs.

### Une définition ouverte du bénévolat

Issu vraisemblablement d'un enseignement, mais aussi d'entretiens avec des salariés et des bénévoles, ce livre est construit en deux parties inégales : la première, plus brève, traite de la définition et des fondements du bénévolat et la seconde, la plus riche, décompose en dix-sept étapes très concrètes le management des bénévoles.

La première partie tente une définition multicritère du bénévolat qui se veut ouverte. Onze critères sont proposés, continus ou binaires, et les définitions des divers auteurs y sont confrontées, sauf celles des statisticiens qui ont tenté de délimiter le périmètre, l'Insee en 2002 ou le BIT en 2008. Le cadre légal du bénévolat est très clairement présenté et le volontariat bien distingué du bénévolat sous ses diverses formes actuelles, appelées à être unifiées en 2010.

### Le management en dix-sept étapes

La seconde partie, « Manager les bénévoles », souligne à juste titre que cette tâche relève de la responsabilité des bénévoles élus au conseil

d'administration. Selon la taille de l'organisation, une personne ou un comité en sera chargé, avec ou sans l'aide de salariés. Les dix-sept étapes du management des bénévoles – qui se réduisent à onze s'il y a recours à un recrutement interne – sont synthétisées dans un organigramme très clair (page 60). Puis, chaque étape est détaillée de manière opérationnelle. La première séquence fait l'état des lieux du bénévolat dans l'organisation, afin de déterminer les besoins en fonction du projet associatif, les forces et les faiblesses des ressources humaines existantes, ainsi que leur bilan de compétences, et de mettre en évidence les besoins en effectif et en compétences. En cas de crise ou de démotivation du bénévolat, un audit externe peut se révéler nécessaire. Le recrutement des bénévoles, deuxième séquence, part d'une fiche et d'un profil de poste classiques adaptés à la spécificité du bénévolat. L'auteur suggère d'y ajouter selon les cas une évaluation du risque encouru ou provoqué par le bénévole ; cet apport est spécialement bienvenu, car le risque, on le sait, peut freiner l'engagement. Les avantages et les inconvénients du recrutement interne et externe sont ensuite exposés afin d'aboutir à un choix rationnel, le recrutement de simples adhérents ou de bénévoles occasionnels étant considéré comme une solution intermédiaire.

### Recrutement, accompagnement, validation des acquis et cas particuliers

Quand la décision penche en faveur du recrutement externe, le coût immédiat ou différé de celui-ci doit être clairement envisagé, un budget doit être établi. Sont passées en revue les forces et les faiblesses du recrutement direct, de préférence interactif, indirect par divers médias ou par l'intermédiaire de structures spécialisées. Puis le stade essentiel de l'entretien de sélection est analysé très concrètement, avec exemple de questionnaire préalable, argumentaire oral pour le

recruteur et exemple de chartes du bénévolat. Une fois prise la décision de recrutement, un dossier nominatif est établi au nom du nouveau bénévole et les diverses phases de son accueil et de son intégration dans l'organisation sont détaillées. Un contrat moral peut être signé, mais ce n'est pas toujours opportun, et une formation proposée. Cette seconde partie de l'ouvrage est consacrée à l'accompagnement et au soutien des bénévoles dans l'organisation. Y sont traités, longuement et toujours de manière très pratique, des sujets plus souvent abordés, comme la formation des bénévoles, la communication interne, la coexistence quotidienne avec les différentes catégories d'acteurs présents au sein de l'organisation, la prévention et la résolution des conflits, en n'éluant pas le délicat problème de l'exclusion, les moyens pour motiver et fidéliser les bénévoles, l'évaluation des bénévoles et un panorama très complet de la validation des acquis de l'expérience.

Après l'analyse du parcours par étapes, l'auteur souligne que ce schéma est à géométrie variable en fonction de la complexité des missions, du secteur d'activité et de la taille de l'organisation ainsi que de son degré de professionnalisation et de fédéralisme. Un dernier chapitre examine le cas des bénévoles élus au conseil d'administration, bénévolat autogéré, qui interagit avec bureau et assemblée générale, et la (souvent) problématique succession du président est abordée de manière très réaliste.

### **L'absence du bénévolat occasionnel**

En conclusion, quelques réserves. D'abord, la première partie s'avère un peu faible dans sa dimension académique, certes vite périmée sous l'angle juridique, mais une deuxième édition pourra y remédier. L'auteur, par ailleurs, ne traite réellement que du bénévolat régulier (qui ne représente qu'un tiers des effectifs bénévoles, contrairement à ce qu'affirme une coquille malheureuse en quatrième de couverture), or le bénévolat occasionnel relève de tout autres techniques de gestion, qu'il s'agisse du bénévolat saisonnier, d'urgence ou d'événements

comme le Téléthon. Enfin, le style de ce manuel abuse un peu des catalogues et check-lists, ce qui est parfois lassant.

Ces réserves n'empêchent pas de recommander la lecture d'un ouvrage très utile au monde de l'économie sociale, où des encadrés exposent des cas issus de la pratique de management du bénévolat des mutuelles et des coopératives et, bien sûr, de tous les types d'associations. ●

### **Droit comparé des coopératives européennes**

David Hiez (dir.).

Larcier, collection de la faculté de droit, d'économie et de finance de l'université du Luxembourg, 2009.

A l'initiative (et sous la direction) de David Hiez, professeur et directeur des études du *bachelor* académique en droit à l'université du Luxembourg, les éditions Larcier ont publié, en 2009, un « petit » ouvrage de droit comparé des coopératives européennes. Réunissant des présentations (en français et en anglais), parfois inégales, des principales législations coopératives (Allemagne, Royaume-Uni, France, Espagne, Italie, Grèce, Finlande, Belgique et Luxembourg), il propose des « clés pour comprendre ce qui se passe dans ces pays ». Les auteurs (universitaires, chercheurs, avocats) ont répondu à la demande de rédiger une présentation générale en insistant sur un trait saillant. Il s'agit donc d'une introduction, l'ouvrage n'ayant pas pour ambition de présenter des développements détaillés sur chaque type de coopérative. Les lecteurs avides de tout savoir sur les droits coopératifs trouveront dans les bibliographies nationales les sources adéquates.

### **Regain d'intérêt académique pour les coopératives**

Cette initiative est révélatrice du renouvellement de l'intérêt des chercheurs, dans la plupart des pays, pour les coopératives. Comme le souligne la présentation de l'ouvrage en quatrième de couverture, « depuis un siècle, les recherches universitaires sur le sujet s'étaient éteintes ».