

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Étude du cas Surfrider Foundation Europe

David Ospital, Cendrine Templier

DANS **RIMHE : REVUE INTERDISCIPLINAIRE MANAGEMENT, HOMME & ENTREPRISE** 2018/3 n° 32, vol. 7
, PAGES 3 À 25

ÉDITIONS **ARIMHE**

ISSN 2259-2490

DOI 10.3917/rimhe.032.0003

Date de mise en ligne : 24/09/2018

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-rimhe-2018-3-page-3?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour ARIMHE.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Article de recherche

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL⁵ et Cendrine TEMPLIER

Résumé

Le secteur associatif connaît de profondes mutations qui transforment ses relations avec les acteurs publics et privés, et le conduisent à se professionnaliser. Cette dynamique de professionnalisation génère un certain nombre de contraintes et d'atouts qui modifient les rapports d'équilibre entre acteurs internes. Dans cet article, nous présentons les résultats d'une étude de cas, qui se présente comme un archétype de la problématique des associations soucieuses de préserver le sens de l'action bénévole. L'association Surfrider Foundation Europe a connu une période de fort développement qui l'a conduite à se professionnaliser et à questionner le rôle et la place de l'action bénévole dans son projet associatif. La démarche de recherche est ethno-méthodologique. L'analyse des résultats débouche sur une grille d'intelligibilité de l'action bénévole et la proposition de recommandations pour le pilotage de la professionnalisation des organisations associatives.

Mots clés :

Association, action bénévole, professionnalisation, sens de l'action.

⁵ Maître de conférences, sciences de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, CREG (EA 4625) - david.ospital@iutbayonne.univ-pau.fr

⁶ Docteur, sciences de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, CREG (EA 4625) - cendrine.templier@gmail.com

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

Abstract

The associative sector has undergone deep mutations which have transformed its relationships with the corporate and public stakeholders leading to a professionalization of the sector. These dynamics of professionalization generate some constraints and opportunities which alter the balance of relationships between internal players. Our research has been initiated by an issue coming from the association Surfrider Foundation Europe. After a strong phase of development, the association has questioned the role and space of volunteer action within its professionalized nonprofit and associative project. Our work relies on an ethno-methodological approach. We present an understanding grid of the volunteer action and some managerial recommendations for the associative organizations.

Keywords

Associative organizations, volunteer action, professionalization, sensemaking.

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

Introduction

Les associations ont connu ces dernières décennies d'importantes mutations qui ont transformé leur place dans la société et induit de profonds changements internes. Désignées, dans un premier temps, comme des organisations non gouvernementales, elles se sont définies par leur indépendance à la puissance publique, leurs buts non lucratifs et leur positionnement hors du champ du travail rémunéré, leur création et leur fonctionnement étant assurés par des bénévoles. Aujourd'hui, elles tissent et génèrent des relations de plus en plus étroites avec le secteur marchand. Selon Tchernonog (2012), le lien avec les institutions publiques s'est en effet dégradé à la suite du désengagement de l'Etat générant la précarisation et la privatisation des ressources des associations. De plus, la fin de la logique de subvention au profit de la commande publique (Hély, 2008) a bridé les capacités d'innovation sociale de ces organisations (Archambault, 2012) et les a placées dans une position de sous-traitance d'un certain nombre d'institutions publiques ayant besoin des services d'utilité sociale fournies par les associations. L'affaiblissement des fonds institutionnels a contribué à un rapprochement avec le secteur marchand encouragé par ailleurs par les pouvoirs publics. Parallèlement, répondant à une attente sociale, les organisations associatives se sont développées et ont été amenées à recruter des professionnels rémunérés, ce qui les a obligées à intégrer des outils et des pratiques de gestion conçus initialement par et pour les entreprises privées. Par exemple, la présence importante de travailleurs salariés dans des organisations associatives régies par la loi de 1901, les contraint à respecter le droit du travail et à s'insérer dans le marché du travail (Hély, 2004). Ces transformations se sont traduites par une tendance générale du monde associatif vers la professionnalisation.

Dans le même temps, de nouvelles formes d'engagement des bénévoles sont apparues (Ion, 2005). Tandis que le nombre de bénévoles continue de croître, des formes plus éphémères d'engagement se multiplient, comme le bénévolat de type « zapping », caractérisant des individus passant d'une association à une autre, plus attachés aux actions conduites qu'à l'organisation qui les porte. On assiste aussi à un accroissement important du bénévolat informel, exécuté hors structure, donc échappant aux associations. Les associations peuvent se trouver alors soumises à deux pressions antagonistes. La première les pousse vers la professionnalisation quand la seconde les incite à rechercher la fidélisation de bénévoles d'autant plus difficiles à engager dans la durée qu'ils ne souhaitent pas rejoindre une organisation professionnalisée.

Comment les associations peuvent-elles se professionnaliser, tout en permettant aux bénévoles de préserver le sens de leur action à l'origine de leur engagement ? Pour répondre à cette question de recherche, nous avons tout d'abord procédé à une revue de littérature sur les dynamiques de professionnalisation et les formes d'engagement

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

du monde associatif. Après avoir explicité la méthodologie utilisée, nous présentons ensuite les résultats d'une étude de cas unique, Surfrider Foundation Europe, et menée pendant trois ans, de 2004 à 2006. Notre analyse met en évidence que la professionnalisation, quelle qu'en soit la forme, représente à la fois une perte et une source de sens de l'action bénévole. Elle nous a permis d'identifier les dimensions-clés constitutive de l'engagement des bénévoles et débouche en conclusion sur des recommandations pour le pilotage de la professionnalisation des associations.

1. Problématique de l'étude

La connaissance du fonctionnement des associations demeure très incomplète (Hoarau et Laville, 2008 ; Valéau, 2013). En effet, si les sociologues et les économistes contribuent largement à l'étude du fonctionnement des associations, Hoarau et Laville soulignait en 2008 que leur management était « un angle mort ». Depuis, l'approche managériale des associations reste un objet d'étude à explorer (Vachée et al., 2014). Afin de clarifier la problématique de l'étude menée, dans cette partie, nous expliciterons, sur la base d'une revue de la littérature, les processus de professionnalisation des associations et leurs effets sur l'action bénévole, dont nous questionnerons le sens en appui sur les théories du don et de l'engagement.

1.1. Les trois processus de professionnalisation des associations et leurs effets sur l'action bénévole

La question de la professionnalisation nous conduit à nous interroger sur la nature des processus en présence et de leurs impacts sur l'action bénévole. Le terme de professionnalisation fait référence à trois processus distincts, fortement interdépendants qui sont : l'institutionnalisation, la professionnalisation au sens strict du terme, et la « logique gestionnaire » (Chauvière, 2009). Ces processus se déclinent différemment au sein de chaque organisation associative. Leur compréhension approfondie nous permet de mieux identifier leurs effets spécifiques sur l'action bénévole (tableau 1).

Concernant « l'institutionnalisation », elle part du constat que les organisations associatives se créent et se construisent dans un environnement fortement institutionnalisé. Elles cherchent à faire reconnaître leurs activités et à assoir leur légitimité vis-à-vis de ces institutions. L'institutionnalisation ainsi engagée génère des pressions de nature différente sur les associations. Selon DiMaggio et Powell (1991), ces processus d'isomorphisme sont de trois ordres : l'isomorphisme coercitif issu des lois et de la réglementation susceptibles de s'appliquer aux associations ; l'isomorphisme normatif issu des normes professionnelles, sanitaires, ou des contraintes qui s'imposent à elles pour respecter un certain formalisme lors de réponse à des appels d'offre, l'obtention d'agrément ; l'isomorphisme mimétique les

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

09/06/2026 sur https://shs.cairn.info (IP: 216.73.217.92)

conduisant à s'inspirer des méthodes de leurs partenaires ou de leurs concurrents. Cette dynamique d'institutionnalisation peut représenter une forme de reconnaissance des activités produites par les associations (Laville et Saintsauley, 2013) et donc aussi de l'action bénévole qu'elles abritent. L'inscription totale ou partielle du projet associatif dans ces cadres institutionnels peut aussi interroger le bénévole sur l'instrumentalisation possible de son action par la puissance publique (Simonet, 2010).

Tableau 1 : L'impact des trois processus de professionnalisation sur l'action bénévole

Processus de professionnalisation	Effets sur l'action bénévole
Institutionnalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance institutionnelle et valorisation du bénévolat (ex : ouverture de droit à la formation, avantages fiscaux, reconnaissance de la compétence dans des diplômes, ...). - Forme de subordination partielle aux institutions, le bénévole devenant une sorte de sous-traitant indirect de la puissance publique, statut parfois mal vécu.
Professionnalisation au sens strict du terme	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure organisation du travail, avec un découpage des tâches et une clarification des rôles. - Hiérarchisation des statuts pouvant entraîner une perte de lien social en particulier entre bénévoles et salariés. - Brouillage des frontières entre salarié et bénévole pouvant susciter une perte d'identité.
Logique gestionnaire	<ul style="list-style-type: none"> - Développement d'une certaine efficacité pouvant améliorer les services rendus par les associations en facilitant les modes d'action des bénévoles. - Possibilité d'un conflit de valeurs pour le bénévole entre la logique de performance et son engagement désintéressé.

La « professionnalisation » au sens strict du terme, se traduit par la salarisation et l'émergence de nouveaux métiers dans les organisations associatives. Elle concerne principalement des processus de spécialisation du travail, d'élévation du niveau de compétence, de hiérarchisation des statuts. Cette dynamique peut avoir un effet positif sur l'action bénévole pour laquelle l'acquisition de connaissances et la clarification des rôles peuvent représenter une source de motivation. La coopération entre travailleur salarié et travailleur bénévole reste complexe (Vachée et al., 2014). Particulièrement, la promotion et l'institutionnalisation toujours plus forte du statut de volontaire⁷ en France contribue à rendre plus floues les limites entre salariat et bénévolat, précarisant le salariat d'un côté et professionnalisant le bénévolat de l'autre (Simonet, 2010). Ce

⁷ Le volontariat contrairement au bénévolat fait l'objet d'un statut. La personne volontaire signe un contrat, elle n'est pas soumise à subordination, perçoit une indemnité qui ouvre à certains droits sociaux.

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

brouillage des frontières peut être source de conflits voire de concurrence entre ces différents acteurs associatifs. La professionnalisation au sens strict s'accompagne ainsi généralement d'une transformation des rapports sociaux plus formels et en partie clivés. Encadrée et structurée, l'activité des bénévoles peut en venir à être dissociée de sa vocation première tournée vers la finalité de l'association. Cette forme de professionnalisation est ainsi potentiellement la source d'une perte de sens pour l'action bénévole.

L'intégration de la « logique gestionnaire » (Chauvière, 2009) se traduit pour les associations par l'intensité accrue de leurs relations avec le secteur marchand et leur degré d'intégration de pratiques et d'outils de gestion. On peut souligner le recours de plus en plus fréquent des organisations associatives à des agences de conseil. Cet usage vise en général à accompagner la gestion des ressources humaines ou l'élaboration de plan stratégique. Le recours aux outils de gestion répond à : « la recherche de l'efficience (par la mesure, l'évaluation et la valorisation de la performance) » ; « la promotion de l'autonomie et de la responsabilité individuelle » ; « l'importance accordée aux formes organisationnelles et aux procédures, ainsi qu'à leur adaptation continue » (Robert, 2007, p. 8). Les techniques de marketing peuvent être également mobilisées pour le développement du nombre d'adhérents (Lefèvre, 2008). La logique gestionnaire se traduit plus globalement par l'intégration de références pour discuter les activités de l'association, telles que la notion de rentabilité économique ou de retour sur investissement. Elle apporte des solutions opérationnelles et organisationnelles en améliorant notamment la qualité des services produits par les associations pour servir leur objet social. Ce faisant, elle importe aussi indirectement des valeurs et des modèles organisationnels de l'entreprise privée qui peuvent potentiellement rentrer en tension avec les représentations du secteur associatif et font craindre chez les bénévoles une instrumentalisation de leurs engagements à des fins marchandes. Elle peut ainsi générer un conflit de valeurs au sein d'un secteur qui se définit comme non lucratif (Valéau, 2013) et générer une perte d'adhésion au projet associatif freinant voire décourageant la participation bénévole. Selon la littérature, ces trois formes de professionnalisation se retrouve à l'œuvre lors du développement des associations. La perte de sens de l'action bénévole qui semble les accompagner est-elle inéluctable ? Que désigne la notion de « sens de l'action bénévole » ?

1.2. Le sens de l'action bénévole : un acte de don et d'engagement

« Faire association » est directement relié à la question du sens de l'action. Pour Weick (1995), l'individu ne peut pas attendre d'une organisation un sens préétabli par elle, mais il doit plutôt s'engager dans le processus interactionnel pour construire simultanément une dynamique d'action et de sens. Ainsi l'organisation ne fournit pas

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrinder Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

directement du sens mais un cadre et un système favorisant sa construction. La construction collective et individuelle de sens reste fondamentale pour assurer les liens entre l'organisation associative et la personne bénévole. Pour comprendre le sens de l'action bénévole au sens de Weick (1995), nous avons mobilisé deux champs d'analyse complémentaires : les théories du don et de l'engagement. Le don permet de comprendre pourquoi le bénévole décide d'intégrer une structure associative ; l'engagement pourquoi l'individu bénévole décide d'y rester dans la durée.

En premier lieu, l'acte de bénévolat est un acte de don, particulièrement un don de temps. Il s'inscrit dans une logique de don et de contre don (Mauss, 1923). L'acte de donner lie celui qui donne et celui qui reçoit en créant une dette dans le temps (Godbout et Caillé, 1992). L'individu bénévole se place dans une forte logique de lien social (Godbout, 2000) et c'est la nécessité de redonner qui maintient le lien social actif. Finalement, le pacte associatif se noue au travers du don (Caillé, 1998). Cependant, ce lien par une logique de don / contre don, malgré la nécessité de redonner qui est initiée dans le temps, semble ne pas être suffisant pour inscrire le bénévole dans la durée. La raison en est en partie dans le fait que les leviers de motivation pour devenir bénévoles et ceux requis pour le rester ne sont pas les mêmes (Dubost, 2007). La professionnalisation des associations, introduisant une rétribution en contrepartie de l'activité menée par une partie de ses membres, a-t-elle modifiée la relation d'échange instaurée avec les bénévoles ?

La notion d'engagement (Beauvois et Joule, 1998) nous permet de mieux comprendre l'action bénévole dans la durée et de préciser la problématique du sens de l'action bénévole. L'engagement a la particularité de désigner à la fois une conséquence de l'action, un de ses déterminants et un processus conduisant de la passivité au comportement actif. Les structures associatives ont donc tout intérêt à comprendre les mécanismes de ce dernier et à créer un cadre de travail qui le favorise dans la durée. Selon la théorie de l'engagement (Beauvois et Joule, 1998), l'engagement d'un individu dans une ligne d'action donnée se maintiendra d'autant plus que son sentiment de liberté aura été entretenu ou préservé. N'est-ce pas ce sentiment de liberté que les structures, qui se professionnalisent, compromettent ?

Notre question de recherche est ainsi : peut-on piloter la professionnalisation des associations en préservant le sens de l'action bénévole ? Et si oui, comment ?

2. Méthodologie de l'étude

Notre démarche de recherche repose sur une étude de cas unique, l'association Surfrinder Foundation Europe (SFE), dont l'un des chercheurs était membre, ce qui a favorisé l'accès au terrain de recherche. L'approche est de type ethno-méthodologique. Un cadre de recherche a été mis en place conformément aux travaux de Girin (1990) : « une instance de contrôle » constituée des pairs pour gérer « l'extériorité » de

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

l'approche du chercheur, « une instance de gestion » pour gérer l'inférence du chercheur avec le terrain, et « une mémoire de la recherche » pour gérer « l'intériorité » de l'approche du chercheur. Dans cette étude, l'instance de gestion a pris la forme d'un comité de recherche constitué de six personnes : un bénévole dirigeant, un bénévole opérationnel, un salarié dirigeant, un salarié opérationnel et deux chercheurs. Toutes les étapes de la recherche ont été présentées, discutées et validées par le comité de recherche.

2.1. Modes de collecte et d'analyse des données

Trois principales sources de données ont été sollicitées permettant une triangulation des données : 34 entretiens semi-directifs ont été menés sur la base d'un guide d'entretien (annexe 1) auprès d'acteurs impliqués dans 14 situations de professionnalisation (annexe 2) ; 15 types de rapports ou documents internes différents ont été rassemblés (annexe 3) complétés par 300 courriels et notes internes de nature confidentielle ; une observation participante a été mise en œuvre par l'un des chercheurs immergé dans l'association.

Nous avons eu un accès au terrain sans aucune restriction pour les sources documentaires ou pour la prise de contact avec les acteurs. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Les notes internes et les courriels ont constitué un matériau « plus vivant » que les autres écrits, ce qui s'est avéré précieux pour identifier les situations pertinentes pour l'étude. Il a permis aussi de saisir la dimension émotionnelle du vécu des acteurs et d'accéder à leur représentation des événements.

Un premier travail d'analyse en appui sur le comité de recherche, nous a permis de sélectionner les 14 événements ou situations significatives de la professionnalisation de l'association (annexe 4). Nous avons mobilisé la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954) pour les identifier. Les personnes interviewées ont ensuite été sélectionnées comme des sources potentielles d'information sur ces événements.

Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu de l'ensemble des données collectées. Cette analyse s'est déroulée en trois étapes. Une première étape a consisté à analyser chaque événement pour dégager des premiers résultats sur l'effet de la professionnalisation sur l'action bénévole. Dans une deuxième étape, nous avons conduit une analyse croisée sur les 14 événements/situations pour produire des résultats intermédiaires propres au cas de l'étude, l'association SFE. Le travail de condensation et de catégorisation entrepris nous a permis d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche. Enfin dans une troisième étape nous avons proposé des recommandations pour le pilotage de la professionnalisation dans une perspective de généralisation à toutes les associations.

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

2.2. Le choix du cas de Surfrider Foundation Europe (SFE)

SFE est une organisation associative de protection de l'océan et de l'environnement littoral au travers des usagers. Elle a été créée en 1990 à l'initiative de la communauté des surfeurs. Le siège européen est basé en France. Son modèle financier repose sur trois sources de financements dans des proportions égales : des fonds propres (cotisations des adhérents essentiellement), des fonds publics (institutions locales, nationales et européennes), et des fonds privés (fondations et entreprises). Elle est active sur le territoire européen par l'intermédiaire de ses salariés et de ses groupes de bénévoles locaux. Elle a connu entre 2007 et 2011 une phase très rapide et importante de professionnalisation qui a bouleversé ses équilibres internes, notamment entre salariés et bénévoles (annexe 5). SFE a dû repenser son modèle d'organisation : la répartition du pouvoir, le rôle politique des entités salariées et bénévoles sur le terrain ou encore la forme juridique de ses émanations.

Une première analyse des 14 événements/situations réalisée en appui sur la revue de littérature a mis en évidence que les trois formes de professionnalisation étaient à l'œuvre au sein de Surfrider Foundation Europe : l'institutionnalisation, la professionnalisation au sens strict et la logique gestionnaire. Ce constat a conforté la pertinence du choix du terrain pour réaliser notre étude de l'impact de la professionnalisation des associations sur l'action bénévole. Trois situations ont plus spécifiquement marqué le processus de professionnalisation de SFE et sont ressorties de l'analyse comme présentant une dimension symbolique forte pour les bénévoles, comme pour l'ensemble des membres de l'association. Nous avons pu constater lors de notre observation participante qu'ils y faisaient régulièrement référence pour justifier ou expliciter leur point de vue.

La première situation significative (S1) a eu lieu en 2004. Il s'agit de l'arrêt du programme emblématique « Pavillons Noirs », l'un des programmes de l'association les plus militants et les plus médiatiques. Il a consisté, en réaction au label « Pavillon bleu », label environnemental et touristique des stations balnéaires, à attribuer symboliquement le label « Pavillons Noirs » aux plages que l'association estimait polluées. La décision d'arrêter ce programme est le reflet du passage d'une position contestataire à un positionnement de partenariat avec les institutions. Ce virage a marqué l'entrée dans une phase d'institutionnalisation de l'activité de SFE. En effet, les institutions encouragent financièrement les contributions de travail qui nourrissent leurs espaces de concertation. Ce faisant, ces financements orientent l'activité de l'association vers le développement de projets « fléchés institution », au détriment de projets plus militants qui trouvent plus difficilement des financements.

La deuxième situation est la dissociation de l'assemblée générale (AG) de l'association des « Chapter days » (CD), les journées des antennes bénévoles (S5). Elle met en évidence un développement de la spécialisation des tâches qui est typique de la

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

professionnalisation au sens strict. Depuis 20 ans, l'AG et les CD se déroulaient conjointement sur un même week-end. L'assemblée générale est le moment formel de la vie démocratique de l'association où sont votés les comptes, et est élu le conseil d'administration. C'est le domaine d'intervention privilégié des bénévoles dirigeants élus. Les journées des antennes bénévoles ont pour vocation de construire le projet associatif et les actions. C'est un moment privilégié des bénévoles opérationnels qui sont sur le terrain. Les salariés sont fortement impliqués dans la préparation et l'animation de ces deux rencontres qu'ils valorisent auprès des bailleurs et des acteurs institutionnels. Depuis 2010, l'AG et les CD se déroulent à deux moments distincts. Cet espace social de rencontre qui avait traditionnellement lieu entre bénévoles-dirigeants et bénévoles-opérationnels n'existe plus. Egalement, l'espace de décision et de vie démocratique que représente l'AG et l'espace de construction de l'action, que représente les CD, sont disjoints. Les salariés peuvent accorder plus de temps de travail à chacun de ces espaces et les rendre respectivement plus fructueux. La dissociation des deux événements, AG et CD, est le reflet d'un passage clé dans la professionnalisation de l'animation de la vie associative. La spécialisation des deux événements a favorisé l'élévation du niveau de compétences des salariés et des bénévoles.

Le troisième événement/situation correspond à une professionnalisation de SFE dans une logique gestionnaire. Il concerne les « Initiatives Océanes » (S2), une opération historique et emblématique de l'association depuis plus de 20 ans, qui consiste à nettoyer des plages en Europe et dans le monde, et implique près de 800 bénévoles et 50 000 participants. SFE noue d'importants partenariats à cette occasion afin de faciliter l'action de tous les bénévoles (campagne de communication, matériel de nettoyage, etc.). L'un de ses partenaires a proposé en 2003 d'associer l'image de l'association pour sa communication en échange d'une rétribution financière. Il s'agissait d'utiliser l'opération « Initiatives Océanes » pour faire la promotion commerciale d'un de leurs produits. Sur le produit était indiqué : « Un flacon acheté, 1 m² de rivage nettoyé ».

La dynamique de professionnalisation de Surfrider Foundation Europe se décline donc dans les trois formes d'institutionnalisation, de professionnalisation au sens strict et de logique gestionnaire. Elle s'est déroulée chronologiquement en plusieurs étapes clés (annexe 6) : obtention d'un siège auprès d'instances consultatives, création d'entités salariées décentralisées, conduite d'opérations de marketing direct pour élever le nombre d'adhérents ou encore la fin du programme « Pavillons Noirs ».

L'objectif de notre étude est d'identifier les effets de la professionnalisation de l'association sur l'action bénévole afin d'en tirer des enseignements sur son pilotage et en proposer une modélisation.

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

3. Analyse des résultats

Nos résultats ont permis de mettre en évidence les effets sur le sens de l'action bénévole des trois formes de professionnalisation à l'œuvre chez SFE et d'identifier les dimensions-clés de l'action bénévole.

3.1. Les bénévoles face à la professionnalisation de l'association SFE

L'analyse par événements/situations a mis en évidence, avec différentes nuances, que la professionnalisation de Surfrider Foundation Europe, tout en reconnaissant les apports d'efficacité et de coordination, avait été perçue par les bénévoles comme une perte de lien social et d'identité dans leur action militante et désintéressée, un affaiblissement de la construction collective de sens et un risque d'instrumentalisation de leur engagement à des fins marchandes (tableau 2).

Ce constat ressort plus spécifiquement de l'étude des trois événements/situations emblématiques de SFE. Ainsi, le programme « Pavillons Noirs » (S1) représentait une action cohérente avec l'engagement des bénévoles qui y avait un rôle majeur. Il contribuait à l'affirmation de leur identité et donnait du sens à leur investissement. L'institutionnalisation a remis en question la place des bénévoles au sein de l'association. De plus, le travail militant sur le terrain et le travail de collaboration avec les collectivités publiques n'impliquent pas les mêmes compétences, disponibilités journalières ou encore qualités relationnelles. Si ce changement de nature de l'activité associative peut se voir comme la résultante du travail accompli par les bénévoles, il est aussi le révélateur d'un changement de culture au sein de l'organisation, générateur de conflits de valeurs. L'arrêt du programme a marqué la confirmation d'une mutation du projet de SFE pour les bénévoles, en les privant d'une action constitutive de leur identité et porteuse de sens de leur action, tout en fragilisant leur rôle dans un nouvel environnement de travail très formalisé et normé.

Le deuxième événement/situation, la dissociation de l'AG des CD (S5), permet de distinguer l'impact de la professionnalisation sur les bénévoles dirigeants (BD) et sur les bénévoles opérationnels (BO). La suppression de l'espace de rencontre des dirigeants et des opérationnels a été perçue comme une détérioration du lien social, ainsi qu'une perte de débat et de participation à la vie de l'association et aux décisions. Concernant les bénévoles dirigeants, l'effet a été plus mitigé. Bien que conscients de la perte de vitalité démocratique, ils se sont montrés satisfaits d'un meilleur contrôle des objectifs de l'assemblée générale. La comparaison avec les salariés, dirigeants et opérationnels fait ressortir que le ressenti des bénévoles opérationnels est moins lié à la professionnalisation elle-même qu'à la mise en œuvre de pratiques de management instaurant une différenciation et un cloisonnement vertical des activités, ce qui s'avère être une source de démotivation pour les opérationnels, bénévoles mais aussi salariés.

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

Tableau 2 : Extraits de discours sur la professionnalisation de SFE

	Verbatim
Institutionnalisation	<p>BO (I26) : « Y a une scission entre le militantisme et la prise de parole muselée sur des projets d'accompagnement des collectivités. Mais nous en tant que bénévoles on n'est pas muselés. »</p> <p>SO (I11) : « Le rôle du siège, c'est ce que je leur expliquais, était dans ce cas plutôt d'être sur des aspects administratifs et juridiques pour être efficace plutôt que « rentre dedans » qui s'avèrait peu utile dans ce cas. »</p>
Professionnalisation au sens strict	<p>BO (I34) : « Je sens qu'il y a un clivage entre salarié et bénévole. C'est plus une compétition. [...] Je pense qu'ils ne reconnaissent pas du tout le fait d'être bénévole. Le gros du boulot est fait par le siège et nous on relaie. [...] Il manque un lien, ils savent peut-être pas pourquoi c'est important qu'on soit là. »</p> <p>SO (I7) : « Ceux [les salariés] qui sont obligés d'être là, on le voit de suite. Ils ne parlent pas avec les bénévoles, ils partent dès que c'est fini. Et il y a ceux qui aimeraient être là mais leur manager ne veut pas. Y en a qui viennent quand même alors que c'est du bénévolat pas des heures sup. Y a plusieurs grades [dans l'intérêt porté] mais c'est normal. »</p> <p>BO(I26) : « Le salarié le vendredi soir il n'est plus dispo. Même eux [il fait référence à des journalistes] ils font appel aux bénévoles parce qu'ils sont dispo. On arrivait à des trucs... Les salariés du bureau ils montaient des projets et comme ils n'avaient pas le temps, ils nous appelaient pour dire « ouais on s'est engagé, il faudrait y aller. On peut pas, on a un mariage,... j'ai trop de récup... ». Et nous c'est nos réseaux ils nous connaissent. Les salariés connaissent les décideurs et nous la population ! Et nous on se retrouve à agir sur un projet, que le salarié assume pas, pour financer son poste. Et à l'inverse quand nous on a besoin ils ne sont pas dispo, à la seconde et te répond dans 6 mois. Y a un biais fort. »</p> <p>SO (I7) : « Se rajoute Sylvain (SO local), salarié de temps en temps, bénévole de temps en temps. »</p>
Logique gestionnaire	<p>Un bénévole sur Facebook des antennes de SFE : « Oui, tu as raison et je le sais bien, c'est juste de la com, du marketing, du business quoi... Et de l'autre côté c'est juste un engagement, des bénévoles, des utopistes quoi... Et au milieu il y a le siège, et ce ne sera jamais simple. [...] »</p> <p>BO(I27) : « Est-ce qu'on vend l'engagement pour faire du profit. [...] Je ne remets pas en cause les salariés, les compétences professionnelles. Mais du coup tu as des gens qui cherchent de l'argent pour se payer. »</p> <p>SD(I1) : « Les gens sont choqués que les marques s'achètent une conscience mais je pense que c'est plus la logique sociétale mercantile et commerciale qui pousse à l'extrême la lisibilité de toutes les causes des donateurs/acheteurs. C'est une pression d'un système et pas seulement des marques. »</p> <p>SO (I5) : « On lui avait dit : écoute très bien mais ne marche pas sur nos plates-bandes. Voilà nous on y allait pour 50.000 et lui pour 5.000. Et je sais plus dans quel cas on allait voir un type qui nous a dit « Ah mais je vous ai déjà vus ! » « Ah non ! Vous nous avez pas vus ! » Il ne faisait pas la différence entre l'antenne et nous. [...] »</p>

BO : Bénévole Opérationnel ; BD : Bénévole Dirigeant ; SO : Salarié Opérationnel ; SD : Salarié Dirigeant

Concernant la troisième situation, la promotion d'une entreprise partenaire lors des Initiatives Océanes (S2), quelques bénévoles ont vivement réagi en prenant connaissance des conditions de ce partenariat via un article sur un blog et de la promotion commerciale de l'entreprise. Ils se sont interrogés sur la dénaturation de leur don de temps et le détournement de leur action bénévole pour nettoyer les plages,

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

à partir du moment où il était rendu obligatoire par le contrat de partenariat de SFE. S'il n'a été affiché sur les réseaux sociaux que par une minorité, le sentiment d'instrumentalisation marchande ressenti par les bénévoles a été fort. Cette forme de professionnalisation par l'instauration d'une logique marchande semble ainsi conduire à une perte de sens pour les bénévoles.

A ce stade de l'étude, peut-on en déduire qu'il existe une contradiction irréductible entre professionnalisation de l'association et engagement bénévole ou bien est-ce le mode de pilotage de la professionnalisation qui est concerné ?

3.2. L'impact des trois formes de professionnalisation sur le sens de l'action bénévole

L'analyse des contenus collectés a permis d'identifier pour chaque forme de professionnalisation, ce qui était une source ou une perte de sens pour l'action bénévole (tableau 3). Ainsi, sous les effets des processus de professionnalisation, la nature du projet associatif change, comme en témoigne ce bénévole dirigeant (BD), membre du conseil d'administration.

BD (I15) : « *On a bien dénoncé, maintenant il faut accompagner comment on peut continuer à mettre une pression, mais du coup positive, pour aller vers du travail en commun.* »

Ce changement de nature amène à questionner le rôle et l'apport des différents acteurs qui s'impliquent dans le projet associatif professionnalisé. Cette clarification des rôles est source de sens pour les bénévoles qui ont une lisibilité sur leur action dans le projet.

SO (I11) : « *C'est un projet bien cadré, la façon dont on travaille la relation est bien calée, on a une certaine expérience, depuis 10 ans, la mission et les rôles sont clairement identifiables. Les besoins qu'on a et les contreparties pour les bénévoles sont clairement identifiés, il y a une confiance et une transparence qui marche bien. On leur rend un service en leur donnant des informations sur la qualité de l'eau et eux font les prélèvements, c'est gagnant-gagnant.* »

De même, les dynamiques de professionnalisation peuvent déconnecter les différentes contributions de travail salarié et bénévole.

BD (I16) : « *C'est comme si dans notre tête y a trois morceaux : les réseaux locaux [de bénévoles], le staff et la direction, le CA. Ça ne doit pas être une structure pyramidale. T'as trois trucs qui interagissent.* »

Le sens même des différentes contributions ne va plus de soi. Par ailleurs, la question du lien et de la rencontre entre ces différents travailleurs est prégnante. De l'interaction naît le sens.

BO(I26) : « *La structuration de la réponse a été pour moi très efficace. Autant les salariés et la direction ont été influencés par les bénévoles et les bénévoles ont reçu les solutions techniques des salariés qui ont pu être reprises par les bénévoles.* »

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

Tableau 3 : Les 14 événements/situations de l'étude et le sens de l'action bénévole

	Événement/situation	Source de sens	Perte de sens
Forme de professionnalisation par l'institutionnalisation			
S1	Arrêt du programme « Pavillons Noirs ».	Reconnaissance du travail bénévole.	Perte d'identité.
S9	Un conflit avec un partenaire et un bailleur institutionnel.	Réassurance la légitimité des différents acteurs internes.	Sentiment d'inertie et de lenteur du siège.
S6	Demande d'un mandat national par des antennes « hors France ».	Questionnement du rôle politique des acteurs au niveau européen.	A troublé le sentiment d'appartenance.
Forme de professionnalisation par la professionnalisation au sens strict			
S3	Intégration d'un volontaire en service civique au sein d'une antenne bénévole.		Frontière floue entre salarié bénévole du fait du rôle hybride du service civique.
S5	Dissociation de l'Assemblée générale avec la journée des antennes bénévoles.	Élévation du niveau de compétence des bénévoles.	Perte de lien entre dirigeants et opérationnels.
S7	Fin du cluster et du comité opérationnel des antennes.	Connexion des logiques de travail bénévole et salariée.	Bureaucratique pour les bénévoles opérationnels.
S8	Projet « Média filtrant » des bénévoles soutenu et relayé par le siège.	Empowerment des bénévoles.	Non intégré par le siège dans la culture de SFE
S11	Chapter days 2014 : journées annuelles de rencontre des antennes bénévoles européennes.	Favorise la construction collective du sens entre bénévoles et salariés.	Difficulté du siège à intégrer et transformer les intentions en action.
S12	Les « Initiatives Océanes » de nettoyage de plage.	Rôles clairs avec un soutien du siège explicite Large initiative laissée aux bénévoles.	Projet top down.
S14	Les bénévoles « Waterman testeurs » qui font des prélèvements d'eau.	Clarification des rôles et spécialisation de la tâche Lien privilégié avec le salarié impliqué sur le projet.	Manque de lien avec les autres acteurs associatifs.
Forme de professionnalisation par la logique gestionnaire			
S2	Promotion commerciale d'une entreprise partenaire par les bénévoles des Initiatives Océanes.		Sentiment d'instrumentalisation marchande.
S4	Création de commissions thématiques au sein du Conseil d'administration.	Volonté de clarifier les rôles politiques des bénévoles dirigeants, opérationnels et des salariés.	Questionnement des sources de motivation des bénévoles dirigeants.
S10	Antennes locales et bureaux locaux.	Volonté de clarification des rôles et d'entretien du lien.	Relation de concurrence entre les acteurs.
S13	Evitement entre un salarié et un bénévole lors d'un salon international.		Relation de concurrence entre bénévole et salarié.

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

RIMHE - Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise n°32 - Eté 2018 - Téléchargé le 09/06/2026 sur https://shs.cairn.info (IP: 216.73.217.92)

Ainsi, la professionnalisation de l'association, quelle qu'en soit la forme, s'est traduite par une perte de sens de l'action bénévole, tout en en représentant une source potentielle. Quelles sont les conditions de préservation, voire de renforcement du sens de l'action bénévole pour le cas étudié ?

3.3. Les dimensions clés de l'action bénévole chez SFE

A partir de l'analyse approfondie des situations significatives, quatre dimensions clés constitutives de l'action bénévole sont ressorties (tableau 4).

Tableau 4 : Les dimensions clés du bénévolat chez Surfrider Foundation Europe

Dimensions	Verbatim
La reconnaissance de l'identité	BO(I34) : « [...] Ça me donne une reconnaissance, une légitimité. » BO(I21) : « Donc moi je peux dire que j'ai apprécié [...] qu'on ait confiance en nous. »
La construction du sens individuel et collectif	BD(I15) : « Y a rien de pire que de mettre un cadre trop rigide avec des gens qui peuvent pas se voir mais finalement comme ils ont un poste ils sont en réunion. T'es aussi obligé de partager quelque chose y compris humainement sinon ça n'a pas de sens. [...] » SO(I9) : « [...] J'ai l'impression qu'on les utilise parce que ça nous arrangeait bien, on avait besoin de bras. Ça m'embêtait. » BO(I34) : « [...] Il manque un lien, ils savent peut-être pas pourquoi c'est important qu'on soit là. »
La capacité à agir, à être dans l'action	BO(I21) : « Donc ce que j'ai vraiment apprécié dans les relations c'est que l'association accepte que des bénévoles de terrain soient leader dans le sens c'est eux qui décident de la direction. Parce que souvent on nous dit bon on bosse là-dessus faites une déclinaison et euh... et là c'était l'inverse avec un super répondant en face, que des gens qui étaient super motivés, positifs, « prêts à » et sans tenir compte de rapport de hiérarchie. » SO(I8) : « C'étaient des échanges super constructifs entre bénévoles du terrain et les salariés du siège. » BO(I21) : « [...] donc tu le sais un retard, une lenteur à l'allumage du siège [...] »
La liberté de la personne	BO(I24) : « Vraiment c'est en phase avec ma notion clé, c'est être libre. Ce que j'aime en top three pour Surfrider au-delà de l'océan. » BO(I33) : « So it's.. we felt that they gave us more restrictions than freedom. »

Chacune de ces quatre dimensions relève de champ d'analyse lié au sens de l'action, à la question du don ou à l'engagement. Leur identification se présente comme une grille d'intelligibilité des effets potentiels des différentes formes de professionnalisation en permettant d'en orienter le pilotage afin d'éviter d'altérer et si possible de permettre de renforcer ce qui est consubstantiel à l'action bénévole, et par suite se situe au cœur du projet associatif.

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

Conclusion

Les résultats de l'étude du cas Surfrider Foundation Europe font ressortir la nécessité d'un pilotage de la professionnalisation des associations afin de préserver le sens de l'action bénévole et plus spécifiquement les quatre dimensions-clés qui lui sont consubstantielles : la reconnaissance de l'identité bénévole, la construction du sens individuel et collectif, la capacité à agir et à être dans l'action, et la liberté de la personne. En conclusion, plusieurs recommandations peuvent être formulées à l'intention des dirigeants, salariés ou bénévoles, pour soutenir l'engagement des bénévoles et favoriser un travail collaboratif avec les salariés : 1) Clarifier le rôle de tous les acteurs dans le projet associatif « professionnalisé » et le communiquer ; 2) Intégrer tous les acteurs dans le projet associatif et ouvrir les espaces décisionnaires aux opérationnels ; 3) Assurer le lien et animer le réseau de salariés et de bénévoles ; 4) Développer des projets cohérents avec la vocation militante des bénévoles et en faciliter l'action ; 5) Renforcer la culture du bénévolat et s'appuyer sur les valeurs associées ; 6) Elever le niveau de compétence et s'inscrire dans une dynamique d'apprentissage ; 7) Respecter la vocation première de l'association et ses principes fondateurs. Si les limites de notre étude sont liées aux spécificités de l'association étudiée et à l'approfondissement d'un cas unique, plusieurs enseignements peuvent être considérés comme transposables à toute association s'inscrivant dans un processus de professionnalisation. La mise en évidence que toutes les formes de professionnalisation, qu'il s'agisse de l'institutionnalisation, la professionnalisation au sens strict ou la logique gestionnaire, peuvent être conjointement porteuses de sens et un facteur d'altération du sens de l'action bénévole est à la fois une remise en question des pratiques oubliées de la vocation du secteur associatif et une réfutation de l'affirmation considérant que la professionnalisation est en soi incompatible avec le bénévolat.

Références

- Albarelo L. (2011), *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*, Bruxelles, De Boeck.
- André K. (2015), La professionnalisation des relations de care : le cas des référents de parcours de santé à l'Association Française contre les Myopathies, *Management & Avenir*, n° 80, p. 53-67.
- Archambault E. (2012), Diversité et fragilité des associations en Europe, *Informations sociales*, n° 172, p. 20-28.
- Bandura A. (2006), Toward a psychology of human agency, *Perspectives on psychological science*, vol. 1, n°2, p. 164-180.
- Beauvois J.-L., Joule R.-V. (1998), *La soumission librement consentie*, Paris, PUF.

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

- Caillé A. (1998), Don et Association, *Revue du Mauss*, n°11, p. 75-83.
- Chauvière M. (2009), Qu'est-ce que la « chalandisation » ?, *Informations sociales*, n°152, p. 128-134.
- Clary E.G., Snyder M., Ridge R.D., Copeland J., Stukas A.A., Haugen J., Miene P. (1998), Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach, *Journal of personality and social psychology*, vol. 74, n° 6, p. 1516-1530.
- Dubost N. (2007), Motivations des bénévoles : une revue de la littérature, *Cahier de recherche n°2007-1*, Laboratoire Orléanais de gestion (EA 2635), <http://www.univ-orleans.fr/log/Doc-Rech/Textes-PDF/2007-1.pdf>.
- Flanagan J.C. (1954), The critical incident technique, *Psychological Bulletin*, vol.51, n°4, p. 327-358.
- Gilbert P. (2016), La gestion des associations, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n° 126, p. 73-74.
- Girin J. (1990), L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, in Martinet A.C. (Dir.), *Epistémologies et sciences de gestion*, p.141-182.
- Godbout J., Caillé A. (1992), *L'esprit du don*, Paris, Editions La Découverte.
- Godbout J.T. (2000), *Le don, la dette et l'identité*, Montréal, Boréal.
- Hély M. (2004), Les différentes formes d'entreprises associatives, *Sociologies pratiques*, n°9, p.27-51.
- Hély M. (2008), A travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire, *Sociétés contemporaines*, n°69, p. 125-147.
- Ion J. (2005), Brève chronique des rapports entre travail social et bénévolat, *Pensée plurielle*, n° 10, p. 149-157.
- Landemaine M. (2018), *L'apport des représentations des acteurs associatifs dans une perspective de développement durable*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- Laville J.-L., Sainsaulieu R. (2013), *L'association : sociologie et économie*, Paris, Hachette, Coll. Pluriel.
- Lefèvre S. (2008), Mobiliser les gens, mobiliser l'argent : les ONG au prisme du modèle entrepreneurial, *Thèse de doctorat en sciences politiques*, Université du Droit et de la Santé-Lille II.
- Maki A., Snyder M. (2017), Investigating similarities and differences between volunteer behaviors: Development of a volunteer interest typology, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 46, n°1, p. 5-28.
- Mauss M. (1923), Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, *L'Année sociologique (1896/1897-1924/1925)*, n°1, p. 30-186.
- Molleda J.C., Moreno A., Navarro, C. (2017), Professionalization of public relations in Latin America: A longitudinal comparative study, *Public Relations Review*, vol.43, n°5, p. 1084-1093.

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

- Penner L. A. (2002), Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective, *Journal of Social Issues*, vol. 58, n°3, p. 447-467.
- Robert C. (2007), Les transformations managériales des activités politiques, *Politix*, n°3, p. 7-23.
- Simonet M. (2010), *Le travail bénévole : engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute.
- Tchernonog V. (2012), Le secteur associatif et son financement, *Informations sociales*, n° 172, p. 11-18.
- Vachée C., Dansac C., Gontier P. (2014), Le service civique volontaire : un cadeau empoisonné pour les associations ?, *Actes des Journées Internationales de Sociologie du Travail*, Juin 2014, Lille.
- Valéau P. (2003), Différentes manières de gérer les associations, *Revue Française de Gestion*, n° 146, p. 9-22.
- Valéau P. (2013), La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation, *RECMA : Revue internationale de l'économie sociale*, n°328, p. 76-94.
- Weick K. E. (1995), *Sensemaking in organizations*, London, Sage Publications.

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

Annexe 1 : Le guide d'entretien de l'étude

Thèmes	Type d'interviewé	
	Bénévole	Salarié
Amorce	Présentation du chercheur, de l'objectif de la recherche, du cadre de l'entretien (confidentialité, durée, enregistrement, utilisation des données)	
Entame : Recueil de données socio-économiques	Age et profession	
Thème 1 : Parcours de la personne	Peux-tu me dire pourquoi tu es bénévole ? Peux-tu me dire pourquoi tu es bénévole à Surfrider ? Qu'est-ce que cet engagement représente pour toi ?	Quand es-tu arrivé à l'association et quel a été ton parcours ?
Thème 2 : Recueil d'éléments factuels sur la situation	Quels sont tes souvenirs sur la situation X ? Peux-tu me parler de la situation X ? Te rappelles-tu pourquoi il s'est passé tel évènement dans la situation X ?	
Thème 3 : Recueil d'éléments subjectifs de l'impact de la situation sur l'action bénévole	Qu'est-ce que cela a changé pour les bénévoles ?	
Thème 4 : Recueil d'éléments subjectifs de l'impact de la situation sur les salariés	Qu'est-ce que cela a changé pour les salariés ?	
Thème 5 : Recueil d'éléments subjectifs de l'impact de la situation sur l'association	Qu'est-ce que cela a changé pour l'association ?	

Annexe 2 : Profils des 34 personnes interviewées

Statut	nombre total	dont femmes	dont français	Age moyen
Bénévole opérationnel (BO)	14	1	8	38
Bénévole dirigeant (BD)	7	1	6	49
Salarié dirigeant (SD)	2	0	2	42
Salarié opérationnel (SO)	10	5	9	32
Volontaire service civique (VSC)	1	1	1	26

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

Annexe 3 : Les 15 types de documents internes collectés

Intitulé	Type de document
A1. Statut de SFE 2005	Statuts déposés en préfecture
A2. Modification des statuts en 2009	Présentation réalisée à l'AGE 2009 aux adhérents
A3. Statuts de SFE 2013	Statuts déposés en préfecture
A4. Plan stratégique 2007 2011	Rapport complet
A5. Plan stratégique 2012 2014	Rapport complet
A6. Plan stratégique 2015 2017	Rapport complet
A7. Rapport RSE d'une ONG	Rapport complet
A8. Rapport des 20 ans des « Initiatives Océanes »	Rapport complet
A9. Contrat d'engagement d'antenne SFE 2015	Document contractuel type interne
A10. Plan d'action 2015	Template de plan d'action des antennes de SFE 2015
A11. Note sur le dispositif de service civique	Note envoyée par SFE dans le cadre de travaux conduits par Claude Bartolone sur la mission de réflexion sur l'engagement citoyen et l'appartenance républicaine
A12. Coverleter Life 2015 NGO	Lettre du programme de financement européen Life operating grant 2015
A13. Coverleter Life 2016 2017 NGO	Lettre du programme de financement européen Life operating grant 2016 2017
A14. Présentation aux Chapterdays 2010	Présentation réalisée aux Chapterdays à l'ensemble des responsables d'antenne, à Gijon en 2011, pour présenter le projet de Comité opérationnel des antennes locales
A15. Budgets annuels	Budgets annuels de 1993 puis de 1995 à 2015

48RIMHE | Téléchargé le 09/06/2026 sur https://shs.cairn.info (IP: 216.73.217.92)

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

Annexe 4 : Les 14 événements/situations analysées dans l'étude

S1	Arrêt du programme « Pavillons Noirs »	En 2004 l'arrêt du programme emblématique et très médiatique « Pavillons Noirs » marque le début d'une conquête institutionnelle.
S2	Partenariat pour les « Initiatives Océanes »	Comment les bénévoles des IO ont à travers leur acte de bénévolat fait la promotion commerciale de l'entreprise partenaire.
S3	Un service civique dédié à une antenne	Les antennes bénévoles se dotent de nouvelles ressources humaines : retour sur l'expérience de l'intégration d'un volontaire en service civique au sein d'une antenne.
S4	Création de groupes de travail thématiques au sein du CA	Création de commissions thématiques au sein du Conseil d'administration.
S5	Dissociation de l'assemblée générale et des Chapter Days	Découplage de l'Assemblée générale et de la journée des antennes : une spécialisation nécessaire à l'origine d'une perte de lien.
S6	La demande de mandat national des antennes « hors France »	Les limites de l'institutionnalisation de SFE « hors France » à travers la demande des antennes « hors France » d'un mandat national : étude de deux cas d'antennes en Europe du Nord.
S7	La création puis l'abandon du Comité opérationnel des antennes	La fin du cluster et du comité opérationnel des antennes : une tentative ratée de gouvernance ou l'instrumentalisation des bénévoles ?
S8	Le projet « Média filtrant »	Le projet « Média filtrant » un exemple de coopération entre les bénévoles et les salariés.
S9	Le dossier « Gardien de la côte » parking du promontoire littoral	Le dossier « Gardien de la côte » parking du promontoire littoral : un enjeu institutionnel ou militant ?
S10	La relation bureau salarié local, antenne locale	Antennes locales et bureaux locaux entre collaboration et concurrence, une difficile relation.
S11	Les Chapterdays 2014	Transition vers une nouvelle forme de contribution salarié-bénévole : le cas des Chapterdays 2014.
S12	A l'occasion des 20 ans des « Initiatives Océanes », retour sur l'opération	Les « Initiatives Océanes » un projet engageant et structurant pour les antennes bénévoles ?
S13	Evitement entre un salarié et un bénévole	Répartition confuse des rôles entre le siège européen et les antennes hors France : le cas d'évitement entre un salarié et un bénévole lors d'un salon international.
S14	Les bénévoles « Waterman testeurs »	Les bénévoles « Waterman testeurs » électrons libres très fidèles : le cas de ces bénévoles au sein de deux bureaux locaux.

**La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action
bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe**

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

Annexe 5 : La professionnalisation de SFE

Année	Bureaux salariés	Antennes bénévoles	Adhérents	Salariés au 31 décembre	Budget annuel (k€)
2015	7	40	9 689	45	2 900
2014	8	36	9 232	46	2 680
2013	6	36	9 750	34	2 015
2012	6	42	10 608	30	2 144
2011	7	49	10 826	31	2 384
2010	6	42	8 219	33	2 141
2009	5	40	5 122	31	1 102
2008	3	41	3 908	19	1 003
2007	2	26	2 534	14	771
2006	2	24	1 555	13	533
2005	1	20	1 854	6	401
2004	1	14	1 845	14	339
2003	1	17	1 979	8	280
2002	2	17	1 826	6	274
2001	2	12	1 965	10	275
2000	1	10	1 796	7	319
1999	1	5	1 120	6	-
1998	1	5	605	4	152
1997	1	5	369	4	106
1996	1	7	383	3	92
1995	1	6	421	3	103
1994	1	7	717	2	-
1993	1	1	270	1	16
1992	1	1	205	1	-
1991	1	1	75	-	7
1990	1	1	1	-	-

La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe

David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER

Annexe 6 : Les étapes et les trois formes de professionnalisation de SFE

