



# Crise du bénévolat : de nouvelles solutions dans les territoires ?

© Ville de Nantes

**La crise du bénévolat !** Elle est annoncée, dans le sport et ailleurs, depuis près de 20 ans, sans pour autant encore conduire à une baisse du nombre des bénévoles. Elle se matérialise plutôt par de multiples changements (nature de l'engagement, contraintes de gestion, crises Covid et énergétique, financements publics fluctuants...) qui rendent la gestion des associations plus difficile et l'avenir plus incertain, au point de faire craindre une fragilisation substantielle du modèle associatif sportif. Un enjeu vital donc, au moins aussi important que celui du financement.

**Certes, on peut toujours rêver de grandes solutions qui permettraient de tout résoudre ou presque** (type statut du bénévole). Mais jusqu'à maintenant, les plans d'action nationaux, s'ils ont été utiles (dont celui de 2023, notamment en termes de simplification et de valorisation), n'ont pas eu l'impact territorial attendu.

**Des réponses restent donc à trouver, à la fois pour les collectivités et les fédérations sportives.** Comme pour nos deux derniers cahiers sur les tiers-lieux et le mécénat\*, faute de pouvoir nous appuyer sur un nombre suffisant d'expériences réussies dans le sport, il apparaît nécessaire d'aller chercher des inspirations dans d'autres secteurs associatifs, autour de quatre thématiques cruciales : 1) la montée en gamme des compétences des bénévoles, 2) le lien entre bénévolat et dynamique territoriale, 3) l'engagement des jeunes, et 4) la recherche de nouveaux outils numériques et dispositifs pour stimuler le bénévolat.

## 24,1%

des associations travaillent dans le domaine du sport (soit 330 200 structures). Elles constituent le premier secteur associatif, devant la culture (21%).

Source : Le paysage associatif français, 2023

## 22,4%

des participations bénévoles sont dans le sport (plus de 5 millions en 2020, contre 3,4 millions en 2002). Elles représentent le premier engagement bénévole, devant la culture (19,4%).

## 42%

des associations sportives ont moins de 10 bénévoles, contre 38% pour l'ensemble des associations.

\*Tiers-lieux : <https://projet-s-conseil.com/wp-content/uploads/2024/06/Cahier-Projet-S-13-tiers-lieux.pdf>

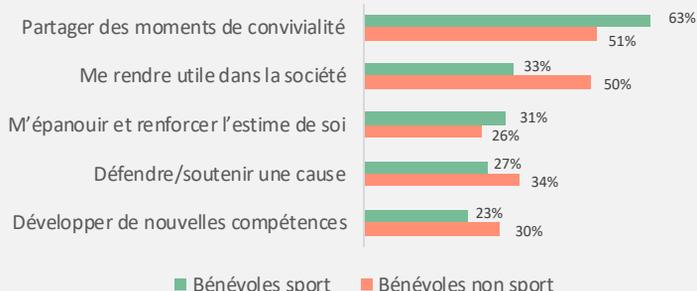
Mécénat : <https://projet-s-conseil.com/wp-content/uploads/2024/10/Cahier-Projet-S-14-mecenas-territorial-1.pdf>

# Comprendre la situation du bénévolat dans le sport : quelques chiffres clés

## Un engagement avant tout motivé par la convivialité

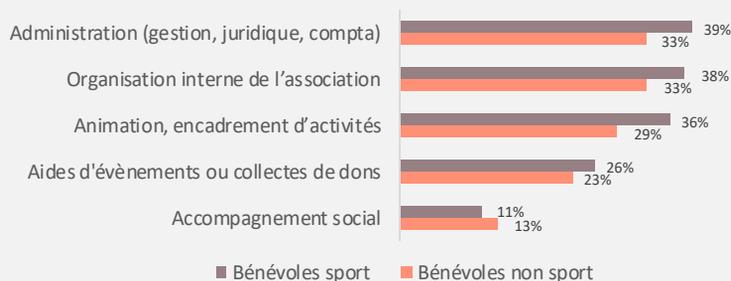
Le lien social au quotidien et l'envie de rencontrer d'autres personnes jouent un rôle primordial dans le bénévolat sportif, beaucoup plus que la défense de grandes causes (par rapport aux bénévoles d'autres secteurs associatifs).

## Motivations à l'engagement des bénévoles sportifs et des autres bénévoles (source : INJEP, 2023)



## Activités des bénévoles sportifs et des autres bénévoles (source : INJEP, 2023)

(source : INJEP, 2023)



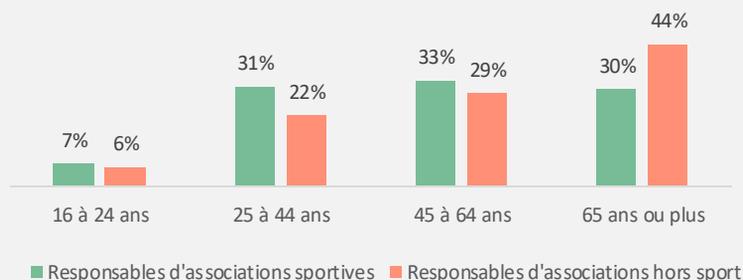
## Des bénévoles sportifs très pris par la gestion

Davantage que dans d'autres secteurs, les bénévoles du sport doivent mobiliser du temps pour la gestion de leur association (ex. démarches administratives), ce qui contraint leur capacité à développer de nouveaux projets ou activités.

## Un bénévolat plus jeune dans le sport qu'ailleurs...

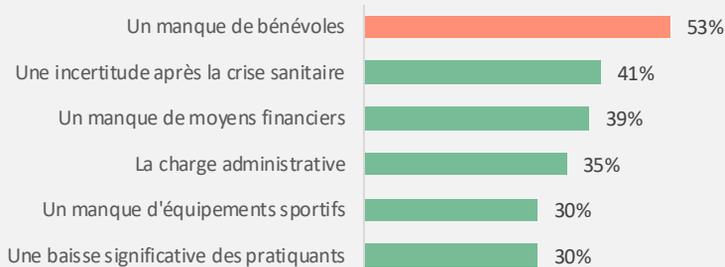
... Et qui continue d'attirer les 15 à 30 ans : 24% des non-bénévoles de cet âge auraient envie de s'engager bénévolement dans le sport (activité la plus mentionnée), contre 19% dans l'environnement ou 13% dans la culture et les loisirs.

## Catégories d'âge des responsables bénévoles selon le secteur associatif (source : INJEP, 2023)



# Comprendre la situation du bénévolat dans le sport : quelques chiffres clés

## Quelles sont les 5 problématiques auxquelles doit faire actuellement face votre structure ?\* (source : CDES, 2022)



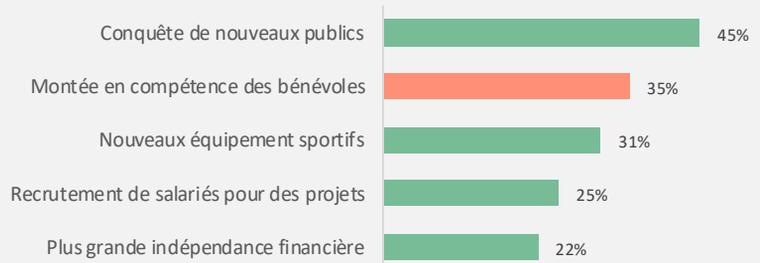
## Le manque de bénévoles : première préoccupation des acteurs sportifs

Clubs, fédérations sportives, collectivités territoriales et État partagent le constat et les acteurs sportifs le placent nettement au-dessus du manque de moyens financiers ou d'équipements.

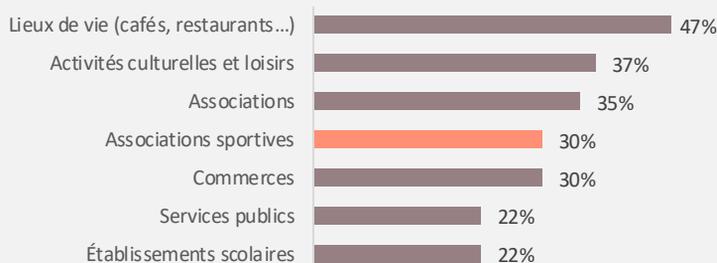
## Un besoin croissant d'expertise

Du fait de défis et contraintes de plus en plus complexes et lourds à gérer (administratif, juridique, financement, montage de projets...), les acteurs sportifs mettent de plus en plus l'accent sur la montée en compétence nécessaire du bénévolat.

## Quelles sont les 3 priorités de votre structure pour les 5 prochaines années ?\* (source : CDES, 2022)



## Quels sont les éléments qui contribuent le plus au maintien du lien social au niveau local ? (source : Ipsos, 2025)



## Le bénévolat sportif indispensable au lien social dans les territoires

Les Français placent les associatives sportives dans le top 5 des acteurs qui contribuent le plus au maintien de la cohésion sociale à l'échelon local (notamment dans les villes de 20 000 à 100 000 habitants : 37%).

\* Panel de répondants comprenant une majorité d'acteurs du mouvement sportif ainsi que des collectivités territoriales, des services de l'État et des acteurs économiques.

# Booster les compétences

CADRAN  
NANTAISE  
DES

**L'enjeu.** Le besoin de montée en compétence des bénévoles, face aux défis et aux contraintes qui s'accumulent, est un constat largement partagé dans le mouvement sportif mais sans que la question de l'accès concret aux ressources et formations, inégal selon les territoires, trouve toujours de bonnes réponses.

## Trois pistes pour les politiques sportives de demain :

1. Quelles ressources et quels contenus élaborer à destination des bénévoles ?
2. Comment compléter les politiques nationales (ex. boîte à outils, formations fédérales) en créant des offres de proximité, plus faciles d'accès pour les bénévoles ?
3. Quels lieux de rencontres et d'échanges pour ne pas se reposer uniquement sur des outils numériques et favoriser la création de « communautés » de bénévoles ?

187

associations ont bénéficié d'une formation du CADRAN en 2022 et 45 jeunes ont participé à son parcours spécifique de formations.

## LE CADRAN : UN SERVICE PUBLIC LOCAL DÉDIÉ AU DÉVELOPPEMENT DES ASSOCIATIONS NANTAISES

Le CADRAN constitue l'exemple encore rare en France d'un véritable centre de ressources, très opérationnel, pour accompagner les associations et les porteurs de projets associatifs d'un territoire. Créé par la Ville de Nantes et animé par une équipe de cinq personnes, il offre un espace d'accueil à ses publics et des services pour le développement d'activités ou l'appui à des structures en difficulté : informations, formations (diversification des ressources, gestion RH, gouvernance, pilotage de projets, communication...), rendez-vous ou réunions thématiques, facilitation des démarches avec la ville, mise en réseau et orientation vers 45 partenaires ressources. Il propose aussi un parcours de formation dédié aux 16 à 32 ans, le « CADRAN Jeunes », constitué d'un cycle de 9 modules.

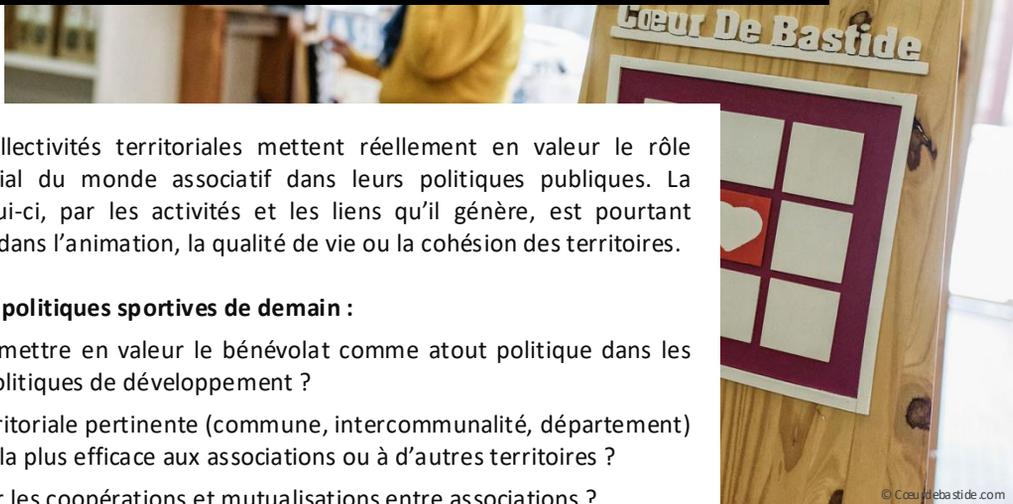
## CDOS DE CORRÈZE : LUTTER CONTRE LE RISQUE D'EXCLUSION NUMÉRIQUE DES DIRIGEANTS BÉNÉVOLES

L'enjeu numérique reste mal maîtrisé par beaucoup d'associations et de bénévoles, et illustre bien le besoin d'une approche mutualisée (toutes types de structures, tous sports) et de proximité (facilité d'accès). À ce titre, le Comité départemental olympique et sportif de Corrèze a lancé un dispositif pour lutter contre le risque d'exclusion numérique alors que la dématérialisation des démarches fédérales s'accélérait. Il a mené une enquête auprès de ses membres pour identifier leurs besoins avant de déployer une stratégie d'accompagnement à l'échelle départementale, qui reste proche des clubs, reposant à la fois sur des formations collectives et/ou un accompagnement individualisé, une aide à la dotation en matériel et en logiciel, le partage d'expériences, ainsi que la mise à disposition d'un module de visio-conférence à la Maison départementale des sports.

75%

des fédérations sportives nationales estiment que leurs clubs manquent de compétences numériques.

# Redynamiser un territoire



**L'enjeu.** Peu de collectivités territoriales mettent réellement en valeur le rôle économique et social du monde associatif dans leurs politiques publiques. La contribution de celui-ci, par les activités et les liens qu'il génère, est pourtant souvent importante dans l'animation, la qualité de vie ou la cohésion des territoires.

## Trois pistes pour les politiques sportives de demain :

1. Comment mieux mettre en valeur le bénévolat comme atout politique dans les territoires et leurs politiques de développement ?
2. Quelle échelle territoriale pertinente (commune, intercommunalité, département) pour apporter l'aide la plus efficace aux associations ou à d'autres territoires ?
3. Comment stimuler les coopérations et mutualisations entre associations ?

## GERS : UNE MISSION D'INGÉNIERIE AU SERVICE DE LA « COMMUNAUTÉ ASSOCIATIVE » DU DÉPARTEMENT

Le département du Gers, en grande partie rurale, a placé l'objectif de « raviver le tissu associatif » parmi ses 5 grands « piliers » politiques, estimant qu'il était indispensable à la dynamique du territoire. Une mission d'ingénierie territoriale dédiée à la vie associative a donc été mise en place en 2023, au sein de la Direction Sport, Jeunesse et Engagement Citoyen. Elle constitue un guichet unique pour accompagner toutes les associations et porteurs de projets, avec une assistance technique (administrative, juridique, financière...), des fiches-outils et des formations pour accompagner le développement des projets, le montage des dossiers, la recherche de financements, la mutualisation ou la mise en relation avec des partenaires. La mission doit aussi finaliser un diagnostic départemental afin d'améliorer la connaissance des acteurs et de mieux identifier leurs besoins.

**50 000**

bénévoles sont recensés dans le Gers, dans 5 000 associations actives, pour une population totale de 192 000 habitants.

**100%**

de la gouvernance de Cœur de Bastide est collégiale. Elle n'a pas de président et ses huit administrateurs sont à égalité et co-responsables.

## CŒUR DE BASTIDE : LE BÉNÉVOLAT COMME LEVIER DE REVITALISATION D'UN CENTRE-VILLE

Le tiers-lieu ouvert par l'association Cœur de Bastide en 2016 a la particularité d'être à la fois un pôle de vie associative et un levier de revitalisation du centre-ville de Sainte-Foy-la-Grande (2 400 hab.), en Gironde. Créé à l'initiative de commerçants et d'associations, soutenu par les collectivités (73% de ses produits), le projet vise à recréer du lien social grâce à ses activités et une gouvernance réunissant associations, bénévoles, habitants et professionnels. Dans ce but, il accompagne les habitants (ex. accompagnement numérique et scolaire), propose des lieux d'accueil (librairie et café associatifs) et offre des conseils et formations au tissu associatif local (conception et suivi de projets, recherche de bénévoles, financement, communication) ainsi que des espaces de travail et du matériel.

# Investir dans la jeunesse !

Masterclass  
Gouvernance et Engagement

Un progra  
d'accomp



**L'enjeu.** L'envie de bénévolat des jeunes est une réalité, mais les associations notent aussi que cet engagement évolue, avec de nouvelles générations moins investies dans la durée, plus réticentes à intégrer les gouvernances associatives, et souhaitant voir leur engagement mieux apprécié et rendu plus utile dans leurs parcours de vie.

### Trois pistes pour les politiques sportives de demain :

1. Quelles incitations et quel accompagnement dans les politiques publiques pour favoriser l'engagement des jeunes dans le bénévolat ?
2. Quelle reconnaissance de l'engagement des jeunes afin qu'il puisse être mieux valorisé dans le cadre des études ou du début de leur vie professionnelle ?
3. Comment mieux préparer les jeunes bénévoles aux fonctions dirigeantes ?

**30%**

des bénévoles de moins de 25 ans souhaitent une reconnaissance et une valorisation de leur engagement, contre 17% de l'ensemble des bénévoles.

### DÉPARTEMENT DE LA VENDÉE : UNE BOURSE « JEUNES BÉNÉVOLES » POUR AIDER DANS LE PARCOURS DE VIE

Depuis 2014, le plan Vendée Double Cœur du Conseil départemental de la Vendée soutient le tissu associatif et le bénévolat, qu'il considère être une des priorités du bien-vivre sur son territoire. Le plan cible notamment les jeunes en répondant à leur souhait de voir l'engagement bénévole mieux reconnu alors qu'ils entrent dans la vie adulte. Une bourse « Jeunes bénévoles » aide ainsi les jeunes âgés de 17 à 25 ans, bénévoles au sein d'une association vendéenne, à financer la poursuite de leurs études ou le passage du permis de conduire. L'attribution de la bourse se fait sur la base de plusieurs critères, dont le niveau de responsabilité exercée par le jeune au sein de son association et le temps consacré à cet engagement. Les bourses attribuées vont de 350 à 800 €.

### DIRIGEANTS DE DEMAIN, MASTERCLASS GOUVERNANCE ET ENGAGEMENT : DES FORMATIONS DÉDIÉES AUX JEUNES BÉNÉVOLES

Plusieurs programmes nationaux de formation se focalisent sur un des gros points faibles du bénévolat : le manque de jeunes dans la gouvernance des associations. Le dispositif Dirigeants de demain du CNOSF, lancé en 2023, accompagne ainsi des jeunes bénévoles sportifs de 16-35 ans, avec un parcours de formation de près de 100 heures (rôle du dirigeant, approche socio-économique, innovations organisationnelles...). La Masterclass Gouvernance et Engagement joue elle la carte de la mutualisation avec un programme inter-associatif (APF France, Croix-Rouge, Familles Rurales et Ligue de l'enseignement) de formations, de networking et de mentorat pour une promotion de 15 à 30 jeunes. Elle va même plus loin en impliquant ces jeunes dans une réflexion sur les pratiques de gouvernance (y compris par la remise d'un rapport au gouvernement) et en incitant les quatre associations à faire évoluer leur rapport à la jeunesse.

**50**

jeunes de 16 à 35 ans ont participé en 2023 et 2024 au programme Dirigeants de demain du CNOSF.

# Des outils pour innover

**L'enjeu.** Face à la multiplication des besoins des bénévoles et la grande hétérogénéité des acteurs associatifs (disciplines sportives, structures de toute taille), l'effort d'expérimentation doit être constant pour imaginer, tester puis développer de nouveaux programmes et outils de soutien adaptés aux attentes.

## Trois pistes pour les politiques sportives de demain :

1. Comment décliner les initiatives nationales et régionales les plus intéressantes en programmes de soutien au niveau local ?
2. Quels dispositifs pour mobiliser de nouveaux acteurs en soutien des associations ?
3. Quelle utilisation des outils numériques pour créer et animer des réseaux d'associations et de bénévoles à l'échelle nationale ou dans les territoires ?



© Paris 2024

## NOUVELLE-AQUITAINE : UN APPEL À PROJETS POUR ACCOMPAGNER LES ASSOCIATIONS DANS LEURS ÉVOLUTIONS

La Région Nouvelle-Aquitaine organise depuis 2024 l'appel à projets annuel « Accompagner les mutations associatives », qui doit aider les dirigeants bénévoles d'associations faiblement ou non employées, notamment en zones rurales, à mieux faire face aux transitions socio-économiques, numériques ou environnementales. Il finance des structures de l'économie sociale et solidaire (à hauteur de 50% maximum des dépenses éligibles) afin qu'elles apportent des parcours d'accompagnement à ces associations, y compris sur des thématiques ciblées (le mécénat en 2025). Une des structures lauréates a été Profession sport & loisirs 64, qui accompagne les associations dans l'élaboration de plans d'actions personnalisés autour de l'engagement bénévole et de la gouvernance, de l'écoresponsabilité et des changements du modèle socio-économique associatif.

# 11

lauréats ont été sélectionnés par l'appel à projets « Accompagner les mutations associatives » 2024 de la région Nouvelle-Aquitaine.

# 30

compétences « socles » ont été identifiées par l'État et les branches professionnelles pour les bénévoles engagés dans de grands événements culturels et sportifs.

## OPEN BADGE PARIS 2024 : UN OUTIL NUMÉRIQUE POUR CERTIFIER LES COMPÉTENCES DES VOLONTAIRES

Afin d'apporter une reconnaissance concrète à l'engagement de ses 45 000 volontaires, le Comité d'organisation Paris 2024 a attribué à chacun d'entre eux un « open badge ». Ces images numériques, infalsifiables et sécurisées, sont accessibles à des tiers sur des plateformes dédiées et servent à accréditer des compétences certifiées. S'appuyant sur un répertoire « socle » déjà constitué pour les événements sportifs et culturels, l'open badge Paris 2024 atteste ainsi de compétences et expériences acquises par les volontaires pendant les Jeux et pouvant faciliter la poursuite de leurs études ou leur insertion professionnelle, que ce soit en matière d'organisation, de relation aux autres, de communication ou de comportements et attitudes (ex. leadership, réactivité, autonomie).

## Cahiers PROJET S

---

Les cahiers PROJET S analysent les transformations en cours dans le sport français, étudient les projets récents réalisés en France et à l'étranger et proposent un regard prospectif sur la base des tendances observées dans le secteur sportif et son environnement (évolutions sociétales, politiques publiques, économie et innovation, aménagement urbain...).

Retrouvez les prochains cahiers de PROJET S sur : [www.projet-s-conseil.com](http://www.projet-s-conseil.com)

Pierre Messerlin, Directeur de Projet S Conseil  
Email : [pierre.messerlin@projet-s-conseil.com](mailto:pierre.messerlin@projet-s-conseil.com)

La société PROJET S Conseil accompagne les acteurs territoriaux et nationaux dans la conception et la réalisation de leurs projets structurants dans le sport : grands équipements et complexes sportifs, événements, politiques territoriales, projets de club...