

La gestion des Ressources Humaines Bénévoles

Une responsabilité essentielle des associations

Travaux de la "Commission Inter Associative" de France Bénévolat

Préface - LA COMMISSION INTER-ASSOCIATIVE

Son rôle et ses objectifs en matière de Ressources Humaines

C'est en 1997 que la Commission Inter-Associative a été créée à l'initiative du Centre National du Volontariat. Depuis la fusion du CNV et de Planète Solidarité, les activités de la Commission sont totalement liées à celles de France Bénévolat. Soucieuse, avant tout, de permettre à des responsables de différentes associations, membres ou non de France Bénévolat, de se rencontrer en dehors de toute structure officielle et de débattre de questions intéressant la vie associative, la Commission Inter Associative a choisi, dès l'origine, de s'intéresser particulièrement à tout ce qui concerne le fonctionnement des associations.

Il est clair, quelles que soient leur taille et leur importance, que toutes les associations peuvent en effet rencontrer, à un moment ou à un autre, des problèmes qui, à des degrés divers, sont souvent du même ordre. C'est pour les aider à en prendre conscience et les aider surtout à les résoudre que la Commission Inter Associative a choisi de se pencher sur l'ensemble des problèmes que pose le management des ressources humaines bénévoles.

Il était donc normal que le principal objectif de la Commission ait été de rechercher, puis de fournir sur ce sujet le plus grand nombre de pistes de réflexion de telle sorte que soit élaboré, d'abord avec les membres de cette Commission puis avec tous ceux qui souhaiteraient se joindre à elle, un dossier prenant en compte les différents aspects de la vie des bénévoles dans leurs associations respectives.

C'est parce que la Gestion des Ressources Humaines doit s'exprimer à tous les niveaux de l'association que l'expérience de chacun de ses membres (riche de la diversité de leurs responsabilités personnelles) a permis à la Commission Inter Associative de formuler des propositions qui veulent être au plus près des préoccupations de tous.

Une gestion moderne des bénévoles ne peut plus et ne doit plus se satisfaire de méthodes qui ignoreraient les actuelles exigences humaines. Faute d'être mieux analysées, et souvent modifiées, ces méthodes pourraient détourner d'une "vocation de service" un grand nombre de bénévoles potentiels souhaitant pouvoir s'investir dans un "Projet Associatif" partagé avec l'Association qui saura les retenir.

Cette étude ne doit pas être considérée comme une somme de recettes ou de conseils, mais comme un document de travail permettant aux associations de faire régulièrement le point et de prendre également conscience des problèmes qu'elles peuvent rencontrer.

Il est évident que ces différents travaux, présentés par la Commission Inter Associative, ont pu être menés à leur terme parce qu'ils ont tout particulièrement bénéficié de l'expérience de ses différents membres ainsi que des différentes politiques de gestion menées par les associations auxquelles ils appartiennent.

Que tous les membres de cette Commission¹ soient collectivement remerciés mais aussi que tous ceux qui souhaiteraient participer à nos travaux sachent que France Bénévolat se veut ouvert à tous.

Bernard Gousset

Président de la Commission Inter Associative
Vice-président national de France Bénévolat

¹ Ont activement participé à ce travail : Pierre Blein (UNIOPSS), Vincent Blyweert (Secours Catholique), Michel Bonfils (VS-Art), Anne-Marie Cohen-Tanugy (Coopération Féminine), Eliane Goudet (France Bénévolat), Bernard Gousset (Fédération Nationale des Associations de Bibliothécaires en Etablissements Hospitaliers), Marie-Christine Graff (Croix-Rouge française), Mireille de Labrusse (Association Henry Dunant), Yves de Montfalcon, Pierre Rivière (Association des Paralysés de France).
Eliane Goudet, chargée d'études à France Bénévolat, a assuré la coordination des travaux et Dominique Thierry ont contribué à la rédaction finale.

Sommaire

Introduction :	
Bien vivre son bénévolat à tous les niveaux de l'association	3
I. Les principaux éléments de réflexion	5
A. Premières rencontres	5
B. Vers une intégration	8
C. Vivre ensemble le bénévolat associatif	10
D. La fin d'un engagement	18
E. En forme de conclusion : La responsabilité des dirigeants	19
II. Fiches "réflexion"	21
1. Qui sont les bénévoles	23
2. Où s'exerce le bénévolat	27
3. Le Projet associatif	31
4. L'accueil et l'intégration des nouveaux bénévoles	33
5. Le Passeport bénévole	35
6. Le renouvellement des dirigeants associatifs	39
7. Mettre fin à la mission bénévole	43
III. Annexes	47
Liste des "Fiches juridiques de France Bénévolat"	48
La Charte du bénévolat dans une association (canevas)	49
La Convention d'engagements réciproques Association/bénévole (canevas)	51
IV. Fiches "action" (fiches volantes insérées dans la chemise)	
1. Recherche active et recrutement de bénévoles	
2. Première rencontre	
3. Intégration du nouveau bénévole	
4. Outils de gestion administrative du bénévole	
5. La formation	
6. La communication	
7. Accompagner la fin d'un bénévolat	

Introduction

“Bien vivre son bénévolat, à tous les niveaux de l’Association”

La Commission Inter Associative de France Bénévolat réunit, en dehors de toute structure formelle, une douzaine d’associations issues elles-mêmes du bénévolat. Parce que la gestion des Ressources Humaines doit s’exprimer à tous les niveaux de l’association, c’est à partir de l’expérience de chacun de ses membres que cette Commission a formulé un certain nombre de pistes de réflexion pour permettre aux associations et à leurs dirigeants de prendre en compte les différents aspects de la vie des bénévoles dans leur association.

Au cours de ces dernières années le bénévolat est devenu un phénomène de Société et si les raisons en sont multiples et facilement identifiables, il arrive cependant que les associations ne sachent pas toujours les assimiler ou les mettre facilement en adéquation avec leurs propres besoins.

Dans le monde potentiel du bénévolat, chacun est prêt à consacrer à autrui un peu de son temps, un peu de son savoir-faire et beaucoup de générosité. Cependant, bon nombre d’associations, marquées par cinquante années d’habitudes, perçoivent encore mal l’évolution qui s’est produite.

Alors que le secteur marchand s’est depuis longtemps remis en question et que les Ressources Humaines s’y sont largement développées, les relations entre l’association et ses bénévoles n’ont en général que peu évolué, se contentant d’en rester à un stade strictement affectif.

Certaines associations pensent encore que, pour un bénévole, le fait même de s’engager veut dire qu’il adhère pleinement au Projet que lui présente l’association et qu’il restera longtemps fidèle à l’un et à l’autre. Derrière cette représentation, se profile un schéma unique de militants, finalement assez dogmatique, qui ne prend pas en compte la diversité des formes et des raisons des engagements.

Pourtant dans les associations, comme partout ailleurs, le temps de la demande et de l’offre est aujourd’hui dépassé, le monde du bénévolat ne peut plus s’en satisfaire et, pour tous, est venu maintenant le temps du partenariat.

Il ne servirait à rien d’édifier, et proposer, une convention du bénévole, voire même de créer une charte du bénévolat, si, avant tout, n’étaient pas mieux définies les règles morales qui doivent lier le bénévole à son association et, si possible, le fidéliser à celle-ci.

C’est pourquoi, France Bénévolat a voulu “mettre le doigt où cela fait mal” et a donc entrepris pour les associations, et avec elles, un travail de réflexion souhaitant amener celles-ci, le cas échéant, à repenser le processus de gestion opérationnelle en usage dans chacune d’elles.

A l’inverse, prendre en compte les différences entre des différents bénévoles nous apparaît une condition sine qua non pour renouveler le bénévolat en France, en élargir les bases et augmenter le nombre des bénévoles.

L’une des différences fondamentales entre l’Entreprise et l’Association, c’est que l’Association doit s’adapter à la nature des engagements, à ses différentes formes, aux compétences et aux

disponibilités. C'est toute la différence entre la sélection et l'adéquation du côté de l'entreprise, et "l'intermédiation active" du côté associatif.

Bien que le management associatif soit souvent concurrencé par les contraintes, les urgences, les obligations et les aléas du quotidien, la Commission a simplement souhaité fournir une réflexion à partir de laquelle chacun pourrait trouver un éventuel indicateur de gestion. Faute d'être mieux analysées, et souvent modifiées, certaines méthodes de gestion pourraient en effet détourner d'une "vocation de service" un grand nombre de bénévoles potentiels. Les associations, dernier rempart contre toutes les formes d'exclusion, doit savoir prendre les bonnes volontés telles qu'elles sont et les amener progressivement à leur Projet associatif.

Aux différents stades de son évolution, les objectifs essentiels d'une association sont bien de susciter des adhésions, de former, d'animer, de fidéliser et de retenir les bénévoles, mais ils sont aussi de discerner – parfois de découvrir – former, les bénévoles qui pourront demain assurer la relève des plus anciens et de ses dirigeants.

Dans le même temps, la préoccupation du bénévole est souvent de trouver l'association qui lui conviendra le mieux. De trouver celle qui saura prendre en compte ses attentes et son désir de s'investir dans un projet qu'il entend partager avec l'association, et pour lequel il pourra s'engager sans réserve.

Or la recherche, ou la prise de responsabilités, n'est pas ce qui caractérise aujourd'hui le plus grand nombre de bénévoles dont la disponibilité d'action reste malgré tout réduite. Pour autant que celui-ci devient plus généreux, mais plus exigeant, l'association se doit de lui offrir un partenariat très performant et mieux formé à l'ensemble des problèmes que pose le profil de ces nouveaux bénévoles.

C'est justement dans le cadre d'une gestion plus rigoureuse des personnels bénévoles que cette adéquation entre les besoins de l'association et les attentes du bénévole doit aujourd'hui trouver sa solution, à la fois en s'inspirant de ce qui se passe dans les entreprises, mais sans tenter de le copier, pour bien marquer sa différence et sa spécificité.

Cette publication vient trois ans après une enquête menée auprès d'une vingtaine d'associations et d'un colloque de grande qualité qui s'est tenu en février 2005 (voir document sur www.francebenevolat.org). Les constats faits à cette occasion ont été unanimement partagés. L'ambition de la Commission Inter Associative est maintenant d'aider le Monde associatif à faire "un pas de plus", à la fois par une réflexion globale et par des pistes opérationnelles.

Bernard Gousset
Président de la Commission Inter associative
Vice-président de France bénévolat

I - Les principaux éléments de réflexion

A - Premières rencontres

A-1) La rencontre à la base du contrat moral

Le bénévolat en France est un acte libre, fondateur dans notre histoire d'une multitude de formes d'actions originales au service de la solidarité, de la citoyenneté et de la société.

Le **bénévole** est très fréquemment un **initiateur social** qui, avec le support d'une association, détecte de nouveaux besoins et apporte des réponses qui trouvent souvent un développement à moyen terme dans une action organisée, voire dans le développement de nouveaux métiers.

Pour préserver cette dimension fondamentale du bénévolat, il faut porter attention au fait que le bénévolat et l'activité bénévole se fondent d'abord sur la rencontre entre un bénévole et une association :

- le bénévole potentiel est porteur d'une histoire, d'expériences et de compétences, d'intentions et de valeurs ;
- l'association est porteuse d'un projet associatif, d'une expérience d'actions et de propositions pour l'investissement bénévole.

C'est la **qualité de cette rencontre** qui permet au bénévole de s'investir avec toutes ses compétences et toutes ses motivations, et à l'association de lui proposer sa juste place au sein d'une équipe pour la réalisation du Projet associatif.

L'association porte une responsabilité particulière concernant la démarche d'accueil et l'aide qu'elle peut apporter au candidat bénévole dans la clarification de ses motivations et de ses compétences pour agir. De même, avant de recevoir un bénévole, il est de la responsabilité de l'association et de ses cadres de clarifier le projet pour lequel elle recherche des bénévoles, ainsi que ses capacités à intégrer et à encadrer des bonnes volontés, dont les compétences ne seraient pas totalement adéquates pour répondre à ses propres objectifs.

A-2) L'association garante de la qualité de la rencontre

Le terme "Recruter" dans le secteur associatif, ne se limite pas à faire appel à des bénévoles pour participer à telle ou telle action développée par l'association. "Recruter" n'a pas le même sens, selon qu'il s'agit d'une association ou d'une entreprise du secteur marchand.

L'association est, par nature, sur une "ligne de crête" qui fait sa spécificité : à la fois disposer de compétences pour rendre son Service d'utilité sociale et intégrer toute personne qui veut donner de son temps pour une cause qui la motive.

De façon beaucoup plus systémique, il s'agit pour l'association d'avoir pensé et mis en place une politique de management des bénévoles prenant en compte :

- le Projet associatif ;
- les actions qui en découlent (existantes, futures, à réorienter...) ;
- les équipes existantes, surtout si elles sont composées à la fois de bénévoles et de salariés,
- les besoins “techniques” ou “métiers” ;
- l’organisation à mettre en place pour assurer l’accueil et le suivi (animation) des nouveaux arrivants ;
- la définition des “missions”.

Le tout doit donner lieu à une expression précise de ses besoins qui, par la suite, rendra plus aisée l’adéquation avec les souhaits des “bénévoles potentiels”.

Parallèlement, l’association doit mener une réflexion sur sa capacité d’accueil :

- Qui est-elle prête à accueillir, au delà de ses besoins “techniques” ou ses “métiers” ?
- Quelles sont ses conditions en termes de principes, d’activité, d’encadrement, d’animation ? ...

Il apparaît sage d’attirer l’attention sur la nécessité, pour les associations désireuses de parvenir à un fonctionnement pérenne, de prendre en compte, le plus en amont possible, la problématique de la gestion des ressources humaines bénévoles comme un tout devant sous-tendre une grande partie des activités de gestion associative.

A-3) Un contexte, des objectifs, des modalités

A-3-a) L’accueil

Autour de la notion d’accueil s’articule le besoin d’une découverte mutuelle accueilli/accueillant. La grande diversité des activités des associations constitue une des caractéristiques du milieu associatif et l’illustration de son extraordinaire richesse, ainsi que sa capacité à innover, chaque fois qu’une action d’utilité sociale peut voir le jour. Cela va des grands champs caritatifs traditionnels à tout ce qui permet de retisser du lien social au quotidien.

En écho, il convient de mettre en place une grande diversité d’initiatives pour l’accueil de nouveaux arrivants.

Les motivations des candidats bénévoles sont très diverses et les contextes dans lesquels les associations organisent l’accueil - et ensuite l’insertion - doivent donc être également variables, voire spécifiques.

Mais un cadre minimum est nécessaire dans tous les cas de figure.

La phase d’accueil est une phase capitale dont dépendra ensuite la qualité de l’intégration.

Il n’est pas nécessaire de disposer de beaucoup de moyens pour réussir un accueil. C’est un problème de comportement qui fait naître un sentiment d’appartenance gratifiant.

Le manque de temps pour bien accueillir ne constitue pas une objection valable, car on peut déléguer, ce qui a l’avantage de responsabiliser les membres de l’équipe qui ont les compétences requises.

En termes d’accueil, cela suppose un profil et des compétences précises. C’est à l’association de faire le bon choix et de prendre les mesures nécessaires (formation des accueillants).

Une formalisation trop poussée des modalités d’accueil (traduite par exemple par une checklist) n’est pas toujours un gage de réussite.

L’information sur l’objet de l’association prend toute son importance dans la phase d’accueil.

Elle doit particulièrement veiller à :

- définir clairement le rôle de chacun,
- préciser les instances et leur fonctionnement (statuts, Conseil d’Administration, Bureau, Assemblée Générale...)

C'est pourquoi les statuts dans leur conception et leur rédaction ainsi que leur appropriation par les acteurs concernés sont fondamentaux.

Pourtant, cette information n'exclut pas, sinon les malentendus, du moins l'ambiguïté et la dérive dues aux attentes de part et d'autre:

- "Que puis-je faire pour l'association" ?
- "Que peut m'apporter l'association" ?

Il peut même arriver que certains bénévoles au sein d'une association en attendent de celle-ci un service précis pour eux-mêmes (développement de compétences, création d'un réseau relationnel, remobilisation personnelle,...). Un manque de lisibilité dans ce domaine ne pourra que nuire à la démocratie associative.

Bien entendu, l'ensemble des conditions n'est pas toujours réuni pour réussir un accueil, une insertion. Faute de temps, il arrive que l'on travaille dans une certaine urgence. Il faut alors faire au mieux en fonction des passages obligés et de clignotants que l'on doit garder à l'esprit.

Les schémas qui suivent déclinent l'accueil en deux phases :

- **les premiers contacts** tels qu'ils sont, tant pour le bénévole potentiel que pour l'association ;
- **leurs approfondissements**, qui ont pour objet de proposer des repères pour que les associations bâtissent leur politique d'accueil et d'insertion en fonction de leur vécu, de leur culture, de leur projet associatif (pierre angulaire du bénévolat associatif).

A-3-b) Les premiers contacts entre le candidat bénévole et l'association:

- Le contexte

Les circonstances dans lesquelles le candidat prend contact avec l'association (ses motivations, sa situation personnelle, sa disponibilité, ses compétences...)

Les circonstances dans lesquelles l'association reçoit le candidat bénévole (besoins urgents, ponctuels, éventuels, à terme,...).

- Les objectifs

Pour le bénévole :	Pour l'association :
Venir et voir	Réussir l'entretien
Exprimer ses attentes	Etre à son écoute et découvrir le bénévole potentiel
Ressentir un climat convivial	Lui faire découvrir l'Association
	Faire découvrir le Projet associatif
	Donner une bonne image de l'Association ce, quelle que soit l'issue de l'entretien

- Les modalités

Pour le bénévole :	Pour l'association :
- Être à l'écoute	Disposer de documents simples destinés à l'accueil
- Être clair sur ses objectifs, ses attentes, sa disponibilité	Laisser si possible l'initiative et les conditions du premier rendez-vous au bénévole potentiel
	Le premier contact peut être de courte durée
	Créer des conditions de convivialité et de confort dans les échanges
	Ne pas donner l'impression d'être débordé et importuné

A-3-c) Leur approfondissement

- Contexte

Le candidat bénévole sait ce qu'il veut, ce qu'il ne veut pas, ou au contraire recherche, parfois sans idées précises.

L'association doit rechercher la meilleure adéquation entre ses besoins et les attentes exprimées par le candidat bénévole et laisser le temps de la réflexion pour qu'il puisse trouver sa voie au bénéfice des deux parties.

- Objectif

Pour le bénévole :	Pour l'association :
Evaluer précisément les obligations liées à son engagement	Revenir sur le Projet associatif, le promouvoir, le "vendre"
Ne pas se sentir piégé(e) en termes de disponibilité	Ne pas passer à côté d'une personne de qualité, d'une opportunité des deux côtés
Apprécier l'intérêt de la mission qui lui est proposé	
Se rendre compte des impossibilités / incompatibilités respectives avant de s'engager	

- Modalités

Pour le bénévole :	Pour l'association :
Volonté de transparence sur sa disponibilité, sur ses acquis, sur son passé	Souligner les occasions et les conditions de travail en équipe avec d'autres bénévoles et des salariés, éventuellement
- Être attentif à la réalité associative telle qu'elle est et non telle qu'on l'imagine	Faire faire le tour des activités
les personnes dans l'équipe en place	Ménager des contacts avec d'autres bénévoles Informer en interne de sorte à "n'inquiéter"
	Fixer une date souhaitable de prise de décision pas trop éloignée
	Compléter la documentation déjà remise (livret d'accueil,...)

B. Vers une intégration

B-1) Un temps de découverte mutuelle – Un essai à transformer

Etape finale du processus de "recrutement", l'intégration constitue :

- un moment délicat “d’insertion” du nouveau bénévole dans une équipe préexistante,
- une période qui, pouvant s’étendre sur 3 à 6 mois, permet au nouveau bénévole d’assimiler et de s’approprier les valeurs, le projet et le fonctionnement de l’association.

Il s’agit ici “d’ancrer” le bénévole (avec sa personnalité, sa motivation, sa disponibilité, ses compétences, ...) dans le dispositif de l’association dans laquelle il entame un processus d’engagement et de le placer en situation d’adéquation avec :

- les valeurs “en action” de l’association, ce qui, le plus souvent, donne lieu à une formation,
- les exigences techniques et fonctionnelles de la mission qu’il a choisie ;
- les relations interpersonnelles avec les membres de l’équipe et de l’association et de son parcours à venir, au sein de celle-ci.

Cette intégration est souvent plus difficile encore quand les équipes sont mixtes, c’est-à-dire composées à la fois de bénévoles et de salariés. Le rôle de chacun doit être clairement défini et aucun ne doit se sentir instrumentalisé par un autre.

C’est la raison pour laquelle, fort des bonnes pratiques de certains Réseaux associatifs, France Bénévolat recommande l’élaboration et l’affichage “d’une Charte du bénévolat” qui doit fixer les règles du jeu collectives (voir annexes).

Il est incontestable que la pérennité de l’engagement bénévole de chacun dépendra en grande partie de la qualité de l’intégration dont il aura bénéficié.

- Contexte

Pour le bénévole :

Pour l’association :

L’accueil qu’il a reçu

Les premiers contacts valent la peine d’aller plus loin,

vaut la peine d’aller plus loin

compte tenu des impératifs.

Un essai dans un temps limité est proposé

Il veut bien faire un essai

- Objectif

Pour le bénévole :

Pour l’association :

Toucher du doigt les réalités de l’association

Mettre le bénévole à l’aise pour lui faire découvrir les diverses facettes de l’association, mais sans lui confier de responsabilités

Découvrir les personnes,

Découvrir la personne dans des situations concrètes

les équipes, les situations

Découvrir les activités pour :

- bien vivre son bénévolat
- “être heureux”
- “tester son plaisir”
- vérifier qu’il peut respecter les impératifs annoncés à l’accueil
- pointer les incompatibilités qui lui auraient échappé jusqu’à présent

Évaluer ses aptitudes, et son potentiel

Vérifier la capacité à “vivre ensemble”

Vérifier l'adéquation entre le profil de la personne et celui

de l'association (activités, situations, mission à remplir, ...)	
Découvrir les incompatibilités non décelées dans la phase d'accueil.	
• Modalités	
Pour le bénévole :	Pour l'association :
Etre prêt(e) à jouer le jeu	Saisir toutes les opportunités pour un début de participation aux activités "pour voir"
	Inclure dans cette phase "une formation maison", spécifique en interne

Consigner ses observations,
pour faire le point

Deux mesures sont à souligner en particulier :

- une formation "maison", spécifique à l'association et dont la responsabilité incombe à celle-ci. Cette formation "maison" concerne en particulier : l'histoire de l'association, sa culture, ses valeurs, ses moyens de travail, ses spécificités dans certains cas et ce que celles-ci induisent en termes de règles à respecter (exemple : les visiteurs de malades à l'hôpital).
- le suivi de l'insertion, indispensable, quelles que soient les modalités de sa mise en oeuvre (tutorat assuré par un bénévole ou par un salarié, suivi assuré par le responsable de la formation de l'association, par exemple).

L'insertion, temps de découverte mutuelle, se traduit au final soit par une entrée officielle dans l'association, soit par le départ ou l'abandon du bénévole.

Si au bout d'un certain temps, qui peut être défini à l'avance, l'on constate qu'il n'y a pas d'accord mutuel, il est sage et logique de ne pas insister.

Si, au contraire, bénévole et association se conviennent, le temps est alors venu d'acter un engagement mutuel.

B-2) Un engagement mutuel en symbiose avec un Projet associatif

L'entrée officielle d'un bénévole dans une association est à concevoir en termes de symboles forts.

Les modalités de l'acte d'engagement reposent sur des signes forts, des signes de reconnaissance en cohérence avec le contexte dans lequel évolue l'association concernée, dans le respect de la personne et de l'association :

- acte d'adhésion, si la règle est que les bénévoles soient également adhérents (ce qui n'est pas toujours le cas) ;
- convention d'engagement réciproque (voir annexes) ;
- lettre de mission à l'égard de l'extérieur ;
- signes de reconnaissance tels que badge, carte de bénévole, ... ;
- remise d'une charte, assortie de dispositions particulières dans certains cas (milieu hospitalier et milieu carcéral par exemple, qui exigent un engagement spécifique).

C. Vivre ensemble le bénévolat associatif

C-1) Participer à un ensemble

Après le temps de l'accueil, puis de l'insertion, comment garantir au bénévole une participation active et valorisante à la vie de l'association?

Il est indispensable que le nouveau bénévole se sente partie prenante dans le Projet associatif. Il doit pouvoir répondre clairement à cette question : là où je suis, dans mon association, quel est mon rôle, quelle est ma mission ?

Dans l'association, chaque membre participe d'un ensemble qui s'inscrit dans un environnement plus ou moins complexe à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Une vue imprécise des positions respectives et du rôle de chacun peut générer des incompréhensions, des problèmes de pouvoir, et parfois aussi générer de graves dysfonctionnements.

Il convient que le projet associatif soit clairement défini pour chacun des "acteurs" dans sa réalité concrète et non seulement comme un objectif théorique plus ou moins lointain :

- quelles sont les personnes concernées par notre action, et notamment quels en sont les bénéficiaires finaux ciblés ?
- quels sont le rôle et la position respective de chacun des membres de l'association (adhérents, administrateurs bénévoles, salariés, bénévoles de terrain) ?
- quels sont les liens qui structurent cet ensemble ?
- comment se répartissent les problèmes de décision, de conseils, et les responsabilités entre les responsables statutaires, les salariés éventuels et les bénévoles ?

Autant de questions qui permettent de préciser les facteurs autour desquels s'organise concrètement la vie au jour le jour dans l'association. Les réponses qu'on y apporte permettent à chacun de ses membres de s'y sentir efficace et à l'aise.

C-2) Le sens d'un bénévolat associatif

Comment peut-on définir l'engagement dans le milieu associatif ?

- une relation d'acteur à rendre "gagnant/gagnant" ?
- une source d'enrichissement personnel et collectif ?

Pour le bénévole, il s'agit de la possibilité d'un développement personnel par le don qu'il fait de son temps. Le bénévole est une personne libre qui s'engage dans une démarche citoyenne au sein d'une association.

L'association a pour devoir de ne pas viser seulement l'efficacité du bénévole comme fruit de l'activité que ce dernier exerce. L'association a tout autant pour devoir de s'intéresser à la personne pour elle-même, en tant que telle et à l'impact social que la personne bénévole produit, là même où elle est engagée.

Si l'association n'a pas cette vision, elle risque de passer à côté de la richesse que chaque bénévole peut apporter à la vie associative, elle perd de vue une dimension essentielle de l'engagement, elle risque de se laisser entraîner dans une logique purement technique.

C-3) La reconnaissance et la valorisation

En cohérence avec le "poids" que les dirigeants donnent aux forces bénévoles et la valeur que représente l'engagement, le "bien vivre ensemble le bénévolat" génère tout naturellement des signes de reconnaissance et de valorisation, d'une double nature affective et rationnelle.

Spécifiques au contexte de chaque association, ces signes ne souffrent pas l'improvisation et

relèvent d'une volonté politique exprimée à travers des gestes et processus réfléchis.

C- 3 - a) En termes de reconnaissance

Un courrier personnalisé à la signature du Président de l'association, peut-être la remise d'un "diplôme" interne, au moment où il convient de le faire, témoignent d'une authentique reconnaissance de l'association, construite par l'association et exprimée au bénévole.

C- 3 - b) En termes de valorisation et de validation

Il s'agit de reconnaître la qualité d'un travail accompli, d'apprécier des compétences, d'attester d'un savoir, d'un savoir-faire et de les concrétiser par un document qui ainsi qualifie le don du temps fait à l'association ; ce qui ouvre des perspectives pour le bénévole comme, par exemple, rebondir vers une intégration professionnelle.

Avant même d'engager des démarches officielles de validation, notamment par la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), il est toujours essentiel de définir des démarches internes de reconnaissance et de valorisation des activités et des compétences. **C'est tout l'objectif du Passeport Bénévole[®], dont France Bénévolat a pris l'initiative et qui est décrit dans une fiche spécifique.**

En prolongement, concernant le tremplin que représente l'expérience bénévole dans un parcours de vie, l'association peut, depuis janvier 2002, accompagner le bénévole dans une démarche de validation des acquis de l'expérience (voir note sommaire et références plus complètes en annexe).

Mais il est bien clair qu'il ne peut y avoir de validation formelle externe, s'il n'y a pas d'abord, en préalable, de reconnaissance et de valorisation interne et si ce processus de validation, lourd et complexe, ne représente pas un enjeu important pour le nouveau bénévole. Une telle démarche ne peut se situer qu'au sein d'un projet personnel et professionnel. C'est tout l'environnement de l'association qui peut favoriser et soutenir une telle élaboration. Le développement du bénévole devient alors un objectif en soi !

C- 4) La fidélisation

C- 4 - a) Pour le bénévole

C'est une adhésion bien vécue au Projet associatif, sans abandon de liberté, sans risque d'enfermement dans un engagement qui ampute, consciemment ou non, la vie privée des bénévoles. "Il faut savoir fermer le tiroir".

C- 4 - b) Pour l'association

C'est une évaluation permanente de la santé de l'organisation. Comment, en effet, garder le cap sur un Projet associatif et mener à bien les actions qui le soutiennent, si ses acteurs sont en perpétuel renouvellement ?

C- 4 - b) Pour les bénévoles et l'association

La fidélisation c'est, parmi d'autres facteurs, le confort d'un cadre sécurisé à travers :

- des règles dont certaines relèvent d'une cohérence avec la législation en vigueur ;
- des règles évolutives réfléchies de part et d'autre (concernant, par exemple, les frais engagés par les bénévoles, les assurances, etc.).

C'est, en bref, une hygiène de vie collective, acceptable et acceptée, car un manque de

souplesse fait fuir les bénévoles.

En contrepoint de la fidélisation, le “zapping” peut trouver sa source dans des raisons impliquant la qualité du management, un manque d’effort de fidélisation de la part des associations ou une insertion manquée. Mais d’autres raisons de “zapping” (ou transhumance des bénévoles), sur lesquelles il est difficile d’avoir prise sont propres aux bénévoles qui pratiquent cette forme de recherche.

Enfin, si un degré certain de fidélisation des bénévoles est nécessaire, cette fidélisation n’est pas, en soi, un objectif essentiel. Parfois, c’est même la non fidélisation qui devient l’objectif, comme dans le cas des bénévoles demandeurs d’emploi.

Avoir permis à quelqu’un de se resocialiser, de se remobiliser, de sortir du cercle vicieux de l’échec et de l’exclusion, fait évidemment partie du Projet associatif. On peut d’ailleurs imaginer que, bien accueillie et ayant apprécié la vie associative et le bénévolat, cette personne s’engagera à nouveau pour rendre ce qu’elle aura reçu.

C - 5) La formation

Il faut entendre par formation toute action qui permet de valoriser, développer ou produire de la compétence individuelle et collective, au bénéfice des personnes et du projet associatif, dans une démarche qualité du savoir-vivre ensemble.

Cette composante de la gestion des ressources bénévoles procède d’une volonté politique et à ce titre interpelle singulièrement les dirigeants d’une association.

Le champ d’action formatif est vaste (il fait l’objet d’une abondante littérature) et les moyens d’apprentissage formels et informels sont très diversifiés. On en trouvera d’autant plus facilement les clés d’entrée adéquates que l’on se sera débarrassé de préjugés qui courent encore et que l’on sera clair sur les objectifs et les modalités.

C- 5 - a) Des positions et idées reçues à revoir

Bien souvent encore :

- on parle de la formation comme d’une panacée. Or, c’est un moyen parmi d’autres pour faire face à une situation, atteindre un objectif ;
- on a le réflexe “formation” surtout pour combler des lacunes et des manques, ce qui lui confère une connotation négative de faiblesse, peu engageante, qui limite sa portée et produit un phénomène de rejet. C’est d’autant plus regrettable que, dans bien des cas, faire passer un message formateur, c’est réactiver ce que les gens savent déjà ; on ne fait que mettre en valeur leurs capacités pour qu’ils les utilisent au mieux. En effet, hormis les très jeunes, les adultes ont dans leurs bagages un vécu, une expérience, un parcours de vie, qui pèsent lourd dans leurs motivations, leur appétit de formation ;
- on assimile “formation” et “stages”, alors que bien souvent cela n’est pas la meilleure forme de l’apprentissage (toutes les enquêtes montrent d’ailleurs que ce n’est pas le moyen dominant par lequel les bénévoles reconnaissent avoir appris). Il y a d’autres méthodes : le tutorat, la composition astucieuse des équipes, le passage dans une autre équipe ou une autre association, l’appui au repérage formel de l’expérience acquise... et de nouveaux moyens, tels que l’utilisation d’Internet et d’Intranet ;
- on dit que la formation coûte cher et il est certain que ce constat peut être vrai dans bien des cas de figure. Toutefois, d’une façon générale, c’est une affirmation qui donne bonne conscience et dispense d’une réflexion ou de la recherche de solutions peu répandues (comme la mutualisation des ressources). En outre cette affirmation manque d’un corol-

laire, à savoir maîtriser les éléments qui composent les coûts pour trouver le meilleur ratio entre la qualité et le prix, cerner la valeur ajoutée de l'action de formation considérée.

Dans cet ordre d'idées, il est fréquent d'oublier que l'association est le maître d'ouvrage et qu'il lui est nécessaire d'avoir une vision claire de ce que représente des outils tels un cahier des charges, un plan de formation, etc. et ce que représentent certains actes, comme l'achat d'une prestation à l'extérieur.

On utilise abusivement le terme "formation". Il devient ambigu et passe-partout pour désigner indifféremment :

- l'information, la mise au courant ;
- la prise de conscience de responsabilités à assumer ;
- l'acquisition de savoirs, liés à des techniques, des comportements, l'intelligence d'une situation, etc. ;
- trop souvent encore, quand on pense formation, on occulte les mesures d'accompagnement et d'évaluation qui s'imposent au regard d'un objectif, mesures qui s'avèrent pourtant garantes de qualité, de progrès, de valeur ajoutée, d'efficacité.

C- 5 - b) Des questions de fond, peut-être dérangeantes

Il convient de les poser, même si l'on a l'impression d'enfoncer des portes ouvertes, puisque sur 1 100 000 associations actives, en France, 85% environ d'entre elles sont composées uniquement de bénévoles ².

- De quel poids pèsent les forces bénévoles dans une association pour la mise en oeuvre du Projet associatif affiché ?
- Quel est réellement le ressenti des dirigeants à cet égard ?

Ces forces bénévoles exprimées et potentielles :

- sont-elles une solution faute de mieux, pour des raisons liées aux ressources financières de l'association ?
- représentent-elles un appoint intéressant, bien sûr non négligeable, pour certaines tâches ?
- sont-elles considérées comme complémentaires aux compétences des salariés et aborde-t-on ainsi globalement le sujet, chacun et chacune participant d'un ensemble ?
- ces forces bénévoles, adossées à un engagement librement consenti, sont-elles une composante à part entière de la mise en oeuvre du Projet associatif et de sa vitalité ?

De la réponse à ces questions, dans un contexte spécifique donné, dépend la vigueur d'une volonté politique pour manager les forces bénévoles, et plus largement l'ensemble des ressources humaines d'une association, à travers une organisation et des actions formatives.

C - 6) La communication

D'une manière générale, et dans le milieu associatif en particulier, l'importance de la communication verbale et écrite n'apparaît qu'au moment de malentendus, de dysfonctionnements et de rupture de liens entre les acteurs.

Les observations recueillies sur le terrain montrent que :

- les bénévoles ressentent un besoin de communication, de reconnaissance, de valorisation quels que soient les contextes et les échelons (local, régional, national) ;
- dans certains cas, "la base se sent coupée de la tête" d'où un paradoxe: alors que la réalisation du projet de l'association repose en grande partie sur la richesse de sa base, celle-ci ignore ce qui se passe "en haut" ;
- si l'association implique les bénévoles dans une démarche dynamisante, les forces qu'ils représentent seront optimisées. Si, inconsciemment ou non, par manque de communica-

- tion, la passivité est cultivée, ces forces s'amoindriront ;
- enfin, si l'écrit est rarement la forme dominante de la communication dans les associations, l'oral est un art difficile, surtout dans un contexte naturellement affectif, parfois suraffectif. Il convient donc, pour chaque association, de mesurer sans complaisance la forme la plus appropriée de cette communication.

2 Selon les travaux de V. Tchernonog CNRS/ MATISSE 2007).

La vie associative repose sur **des échanges** :

- ce qui suppose une volonté pour que l'information circule et que le dialogue s'instaure ;
- ce qui induit un devoir d'information et un devoir de s'informer et exige, il faut le souligner, des efforts réciproques côté "émetteurs" et côté "récepteurs" ;
- ce qui nécessite des outils fiables et réfléchis quant à leur mise en place et des mesures d'accompagnement ;
- ce qui rend nécessaire une veille permanente concernant le risque de rétention de l'information (parfois volontaire, parfois involontaire) ;
- ce qui appelle en corollaire : l'évaluation de la communication telle qu'elle est menée et vécue dans l'association, en particulier par les bénévoles. L'évaluation permet d'éviter de répéter des erreurs et permet de progresser.

Ainsi, la communication, ressentie parfois comme une "nébuleuse", participe de la responsabilité des dirigeants mais aussi des bénévoles à la hauteur de leurs engagements respectifs. En termes de management, les ressources bénévoles sont d'autant mieux valorisées qu'elles sont mobilisées au sein de trois registres de communication : interne, transversal, externe.

A cet égard, on ne court jamais le risque "d'en faire trop", car au-delà de son objectif intrinsèque, la communication constitue également un fort vecteur de reconnaissance.

C- 6 - a) Communication interne

Il faut souligner les trois composantes de celle-ci :

- Sa vocation

Faire vivre et partager le Projet associatif,
Valoriser et faire connaître les actions menées,
Faciliter la mise en oeuvre de l'action.

- Ses modalités

Concevoir une information **adaptée, accessible, ciblée**. (On observe que la mise en circulation de trop d'informations, désordonnées et sans cohérence tue l'information).

- Ses stratégies

Par exemple :

- conjuguer l'information descendante et la remontée des effets produits,
- passer de la notion d'information **fournie** à celle d'information **disponible** (par exemple par la mise en place de dispositifs Intranet), ce qui modifie en profondeur les rapports entre les acteurs de l'association ;
- adapter l'information à chaque niveau d'interlocuteurs (d'où l'utilité d'une typologie des familles d'interlocuteurs, de la formalisation de "qui fait quoi").

Une mise à disposition d'informations selon chaque type d'acteurs favorise une attitude

proactive : le bénévole peut aller chercher l'information dont il a besoin là où il sait qu'il peut la trouver, là où l'association la met à sa disposition.

C- 6 - b) Communication transversale

Elle concerne, par exemple, en interne, les différents établissements d'une même association ; en externe, le regroupement de plusieurs associations autour d'un sujet commun.

Il convient de souligner que, quel que soit le cas de figure, la mutualisation des savoirs et des expériences, la découverte des autres et de leur environnement, offrent de remarquables opportunités pour dynamiser les personnes, singulièrement les bénévoles et les structures et pour susciter des ouvertures sur de nouveaux champs d'activités.

Ceci produit un antidote par excellence contre les dangers de la sclérose dont les acteurs de l'association, quelle que soit leur place dans l'association, ne sont pas à l'abri.

C- 6 - c) Communication externe

- A l'initiative de l'association

En contrepoint de la communication interne, lorsque l'association a pour souci le "bien faire et le faire savoir" et mène des actions de communication dans ce sens, la valorisation des ressources bénévoles s'en trouve facilitée : en effet, la motivation des bénévoles et leur sentiment d'appartenance à un Projet associatif dont on parle à l'extérieur se trouvent renforcés ; ce qui concourt à la création d'un climat convivial.

- A l'initiative des bénévoles

Comme le notait notre Commission dans une précédente étude, *"nous sommes héritiers d'une culture qui, contrairement à la culture anglo-saxonne, fait que le bénévolat ne s'inscrit pas naturellement dans nos moeurs. Il participe d'une sorte de jardin secret d'une vie privée à laquelle nous sommes attachés"* ³.

La situation n'a pas beaucoup évolué ; le bénévolat reste encore aujourd'hui "un jardin secret" pour ceux qui le cultivent, ce qui obère les chances de promouvoir le bénévolat auprès de ceux qui l'ignorent ou qui, faute d'information, émettent des jugements négatifs sur le sujet.

Quand le bénévolat est bien vécu, de meilleures chances sont réunies pour que ceux qui le pratiquent avec bonheur en parlent volontiers autour d'eux et l'on sait que le bouche-à-oreille est le meilleur des vecteurs pour éveiller l'intérêt, véhiculer le témoignage d'expériences vécues et favoriser une émulation collective.

C- 7) L'outillage - Utilité et emploi

On peut admettre comme outillage tout ce qui permet de respecter la législation en vigueur, tout ce qui fédère et donne un sentiment d'appartenance, tout ce qui crée et maintient des liens entre les acteurs d'une association, tout ce qui valorise l'esprit associatif et le bénévolat.

L'expérience montre que, dans la plupart des cas, les "idées d'outillage" ne manquent pas. Mais, pour valoriser les ressources bénévoles, l'outillage ne retient pas toujours suffisamment l'attention des responsables pour le choisir ou le concevoir, se l'approprier et l'utiliser dans une démarche qualité.

Pour expliquer cet état de fait, les urgences, le manque de temps sont souvent évoqués. Le souci de l'efficacité immédiate prime sur la réflexion qui représente, il faut en convenir, un inves-

tissement temps.

Refusant de donner des recettes ou des solutions toutes faites, il semble cependant important de signaler des “outils” utilisés dans le monde associatif, pour faciliter une meilleure communication et l’organisation concrète de la vie collective.

3 Commission Inter Associative, Etude “Vie active et bénévolat associatif” 1998

C- 7 - a) Inventaire d'outillage courant en termes de supports et d'actions

• Points clés des supports d'action

Leur clarté, leur cohérence par rapport à une vision de l'association.

- projet associatif formalisé par écrit ;
- procédures du vivre le bénévolat au quotidien (frais engagés, assurances...) ;
- badge ;
- document d'engagement mutuel ;
- assemblées générales ;
- espaces de concertation (avec d'autres associations, entre dirigeants et bénévoles en interne) ;
- entretiens, dont l'entretien annuel avec le(s) dirigeants ;
- charte de l'association et/ou charte du bénévolat ;
- comptes rendus d'activité ;
- document formalisant les instances statutaires et spécifiques de l'association et leur mode de fonctionnement (qui fait quoi) ;
- fichier/ base de données de l'association ;
- livret d'accueil ;
- lettre de mission qui accrédite le bénévole pour l'extérieur ;
- procédure de suivi/évaluation du bénévole (par rapport à sa fiche de mission et par rapport à la contribution de l'activité bénévole à la mise en œuvre du Projet associatif) ;
- procédures d'accueil et d'information des bénévoles potentiels ;
- convention d'engagement réciproque ;
- panoplie d'affiches, dépliants, bulletin d'information ;
- Intranet ;
- repérage et capitalisation des "bonnes pratiques" internes ;
- "boîte à idées" et suggestions internes ;
- règlement intérieur ;
- revues (diffusées en interne ou externe) ;
- statuts ;
- etc.

• Supports de référence du bénévole

- manifestations événementielles ("grand'messe", la fête ensemble, journée du 5 décembre, anniversaires, etc.) ;
- groupes de parole ;
- réunions d'information, générales et à des niveaux spécifiques en interne
- réunions de coordination ;
- espaces de concertation (internes ou avec d'autres associations) ;
- assemblées générales ;
- entretiens annuels (utilité du Passeport bénévole) ;
- Internet - Intranet ;
- etc.

D. La fin d'un engagement

Au terme d'un parcours commun, une occasion d'évaluer la qualité du management des ressources humaines

Après un temps plus ou moins long de partage, quelques jours ou plusieurs années, entre le bénévole et son association, voici venu le temps de la séparation. Ce moment sera souvent difficile, parfois bénéfique, mais toujours un moment capital, tant pour le bénévole que pour l'association.

Quelles que soient les circonstances de cette rupture, il convient de prendre en compte quelques points de réflexion :

- se souvenir qu'un temps de vie associative partagée génère toujours du positif tant pour le projet associatif que pour les acteurs de ce projet ;
- dans tous les cas, respecter les valeurs principales de la vie associative, et
- notamment la primauté de la valeur de la personne ;
- avoir le souci d'éviter tout ce qui pourrait appauvrir l'association ou ternir son image.

Le départ, tout comme l'engagement, sont des temps forts de la vie associative. Ne pas négliger l'effet positif ou négatif du "bouche à oreille" qui ne manquera pas de se développer à l'issue de cette étape. Si le bénévole vit mal son départ, avec désillusion, son attitude et ses propos peuvent porter un préjudice important à l'image de l'association et à son potentiel de recrutement.

- Toujours se rappeler que l'association a un devoir moral vis-à-vis de ses bénévoles.
- Ce sera aussi un temps de réflexion sur les mesures prises, ou non, concernant la fidélisation des bénévoles. Cela peut remettre en cause le "Management", facteur de bonne ou de mauvaise ambiance dans l'association.

L'ensemble de cette question, du fait de son importance, est repris et détaillé dans le cadre des fiches "Réflexion" (voir fiche 7).

Conclusion

La responsabilité des dirigeants

Le rôle et les fonctions des dirigeants sont inscrits en filigrane dans la réflexion que nous avons menée et qui est entièrement axée sur les ressources bénévoles et leur management.

Le sujet méritera sans doute d'être approfondi par des travaux ultérieurs. Nous nous sommes bornés à souligner ici quelques points clés que nous pensons être communs aux associations dans la diversité de leur taille, de leur ancienneté, de leur structure, de leur objet.

Des devoirs et prises de conscience, articulés autour du projet associatif dont les élus, au premier chef, portent la responsabilité :

- préciser clairement, sans ambiguïté, la place que tiennent les bénévoles dans la mise en oeuvre du projet associatif. Le "traitement des ressources bénévoles" en dépend, leur valorisation en découle ;
- donner toutes chances aux bénévoles, quel que soit leur effectif, d'exprimer leurs forces de proposition. Une association est porteuse d'un projet et a pour vocation d'accueillir des bénévoles qui y adhèrent et partagent des valeurs communes ; ce qui impose des limites dont le tracé incombe aux dirigeants, même si l'association est animée d'une grande ouverture d'esprit ;
- Ne pas perdre de vue que la valorisation des ressources bénévoles ne s'exerce pas dans un contexte figé. Elle sera modulée positivement en fonction de la capacité d'adaptation et d'anticipation des dirigeants quant à l'évolution voire la remise en question du projet associatif ;
- être conscient que l'autorité de compétence permet, beaucoup plus avantageusement que l'autorité hiérarchique, de régler les dysfonctionnements relationnels, porteurs d'inefficacité ; sans oublier que le lien bénévole/dirigeant n'est pas de nature juridique mais repose uniquement sur un mutuel engagement moral ;
- être vigilant quant à la distance qui peut s'insinuer, sournoisement au fil du temps, entre les élus et les acteurs de terrain bénévoles.

Dans le même ordre d'idées, il est observable que, au moment d'une prise de responsabilité électorale, "quelque chose se passe" : la façon dont l'élu se perçoit lui-même et est perçu par les autres change, ce qui influe sur les relations.

Finalement, les dirigeants portent la lourde responsabilité de "gâcher" ou non les ressources bénévoles, aussi précieuses que fragiles ou d'en faire mauvais usage et, partant, ternir l'esprit associatif, faute de pratiques managériales dynamisantes.

Concerner vraiment les bénévoles dans la réflexion et dans l'action, les considérer au sens fort du terme (en dépassant les mots banals de remerciement en guise de reconnaissance) n'est-ce pas là pour les dirigeants un des meilleurs moyens d'assumer leurs responsabilités à leur égard ?

II. Les fiches “ Réflexion “

La responsabilité des dirigeants

Fiche 1	Qui sont les bénévoles	23
Fiche 2	Où s'exerce le bénévolat	27
Fiche 3	Le Projet Associatif	31
Fiche 4	L'Accueil et l'intégration des bénévoles	33
Fiche 5	Le Passeport Bénévole	35
Fiche 6	Le renouvellement des dirigeants associatifs	39
Fiche 7	Mettre fin à la mission bénévole	43

Fiche 1

Qui sont les bénévoles ?⁴

Il faut tout d'abord rappeler que le profil type du bénévole a sensiblement évolué au cours de ces dernières années, soit que le bénévole ait subi l'évolution même de la Société, soit qu'il éprouve quelques difficultés à s'engager dans le temps. Globalement, on est passé d'une "Cause" à une situation où elles vont donner la priorité à l'action et à ses résultats lisibles. Ce qui a fait dire à Guillaume Houzel qu'on était passé d'une "logique du Projet à une logique plus contractuelle".

Ainsi les associations qui recherchent souvent à remplacer tout ou partie de leur encadrement, ou souhaitent trouver des bénévoles susceptibles d'assurer des responsabilités, s'aperçoivent très vite que ceux qu'elles rencontrent sont sans doute prêts à s'engager pour une mission bien définie et limitée dans le temps, mais plus rarement, au moins dans un premier temps, pour exercer une responsabilité précise, ou de longue durée.

Les enquêtes menées par l'INSEE introduisent une typologie assez précise, et maintenant largement reprise, des acteurs du bénévolat, pour segmenter les 14 millions de bénévoles associatifs :

- **les bénévoles occasionnels** (Téléthon, actions ponctuelles,...) consacreront environ 30 heures par an au bénévolat. Il faut d'ailleurs considérer que certains de ces bénévoles occasionnels pourront devenir des bénévoles réguliers ;
- **les bénévoles réguliers**, selon cette même enquête, représenteraient un peu moins de la moitié du total des bénévoles et consacreront, chaque mois, une moyenne de 30 heures de leur temps au bénévolat ;
- **enfin, les bénévoles très impliqués, le plus souvent appelés "militants"** (de 10 à 15% du total) peuvent consacrer de 30 heures par mois à 15 heures par semaine. Dans cette catégorie des bénévoles, il existe même des bénévoles à "plein temps"...voire plus !

Cette typologie, pour intéressante qu'elle soit, présente le risque de hiérarchiser les bénévoles, en quelque sorte de faire la distinction entre "les vrais et les amateurs".

Nous récusons d'ailleurs cette analyse implicite, préférant celle d'un processus éducatif, dans lequel l'association a une très large part de responsabilité, amenant tout d'abord les personnes intéressées à connaître la vie associative et le bénévolat à l'occasion de coups de main ponctuels, avant de souscrire éventuellement des engagements plus réguliers. Nous reprenons très volontiers une phrase de l'un des délégués régionaux de France Bénévolat: *"Un bénévole régulier, c'est un bénévole occasionnel que l'association a su élever !"*.

Par ailleurs, les bénévoles potentiels sont très nombreux, et nombreux également sont ceux d'entre eux qui formulent assez précisément l'aspect du bénévolat qui peut leur convenir.

⁴ Pour en savoir davantage, voir en particulier l'étude annuelle menée par le CERPHI et France Bénévolat ("La France bénévole..."),

disponible sur www.francebenevolat.org. Voir également les travaux de Viviane Tchernonog CNRS/MATISSE (résumé sur le site www.francebenevolat.org - Onglet "Bénévolat, en savoir +")

Cependant, au moment du choix, ils ne savent ni où ni à qui s'adresser même si, dans une certaine mesure, Internet peut aujourd'hui faciliter leurs recherches.

Enfin, grâce en particulier aux démarches de l'association "Passerelles et Compétences", on peut introduire une notion supplémentaire transversale : "**le bénévolat d'expertise ou de compétences**", qui concerne des missions d'expertise de courte durée. Ce bénévolat est le plus souvent le fait de cadres en activité, par exemple : monter un site Internet, améliorer le système de gestion, mettre en place une comptabilité analytique, aider à recruter de nouveaux responsables...

De ce fait, la plupart des candidatures au bénévolat restent d'ordre spontané :

- soit que le bénévole, sachant quelle est la forme de service qui lui convient le mieux, se sente attiré par telle ou telle association dont il pense que l'activité peut correspondre à ce qu'il recherche et, dans ce cas, il prendra alors directement contact avec une association précise ;
- soit qu'il veuille tout simplement, sans idée préconçue, "faire du bénévolat" sous une forme qu'il ne discerne pas et pour laquelle il recherche alors conseils et recommandations auprès d'une association connue, souhaitant que celle-ci puisse l'orienter utilement,
- soit encore que, sensibilisé par les différentes publicités dont bénéficie aujourd'hui le bénévolat ou informé d'actions particulières relatées par la presse, il s'adresse spontanément aux associations concernées ;
- soit aussi qu'il veuille partager avec d'autres, qui ont le même objectif, une expérience humaine valorisante ;
- soit enfin, parce que plus ou moins bien "dans sa peau", il pense pouvoir échapper à son environnement immédiat en mettant un peu de son temps, à la disposition d'autrui tout en souhaitant que son investissement dans l'action bénévole puisse participer à son développement personnel, à la création d'un réseau personnel, au développement de compétences ... "ou tout simplement" servir à quelque chose !

Pour trouver des bénévoles et attirer à elles ceux qui sont à la recherche du bénévolat qui leur conviendra le mieux, les associations disposent aujourd'hui de différents moyens :

- leur existence, la nature de leur projet associatif, et la définition de missions susceptibles d'intéresser les bénévoles potentiels ;
- la participation systématique aux forums des associations, et aux différentes manifestations régulièrement organisés par les municipalités ;
- le "bouche-à-oreille" fonctionne toujours et les associations peuvent souvent trouver dans leur propre entourage les nouveaux bénévoles dont elles ont besoin ;
- les associations peuvent aussi rechercher la collaboration de France Bénévolat dont la raison d'être est justement de faciliter l'intermédiation entre associations et bénévoles potentiels ;
- elles peuvent enfin participer activement, lorsque ce projet sera effectif, à la "**Semaine annuelle et mondiale du Bénévolat**" que veulent régulièrement instaurer les pouvoirs publics autour du 5 Décembre.

C'est pour répondre à cette multiplicité d'offres et de demandes de compétences bénévoles que France Bénévolat insiste autant sur la notion "d'intermédiation active", qui dépasse, et de très loin, le simple rapprochement automatique. Nous en donnons la définition suivante :

Sur le champ du bénévolat, par “intermédiation active”, France Bénévolat entend :

1. la promotion volontariste du bénévolat :
 - par cible de publics (les jeunes, les salariés, les actifs, “les femmes au foyer”, les demandeurs d’emploi, les retraités) ;
 - par secteur de la vie associative (la solidarité, le sport, la culture, l’éducation...) ;
 - par territoire (bassins de vie ou arrondissements).
2. la sensibilisation, voire la formation, des associations aux conditions d’accueil, d’intégration, de reconnaissance et de fidélisation des bénévoles ;
3. un travail en amont permanent, si possible anticipé, avec les associations partenaires sur le contenu de leurs missions bénévoles (nature des activités, exigences, disponibilités nécessaires, accompagnement des bénévoles, etc.) ;
4. les moyens à mettre en oeuvre localement pour une meilleure visibilité des associations (Forums des associations, Maisons des Associations, répertoire “qualifié” des associations, guide des innovations associatives...) ;
5. l’orientation, via les sites Internet, en particulier www.francebenevolat.org, des personnes ayant des projets précis vers les associations ayant des besoins de compétences bénévoles clairement décrits ;
6. bien sûr, l’accueil de qualité, le conseil et l’orientation, parfois approfondie, des bénévoles potentiels accueillis, ainsi que leur suivi au sein des associations partenaires.

5 Il existe cependant une définition proposée par le Conseil Economique et Social que France Bénévolat a adoptée : “Est bénévole toute personne qui s’engage librement pour mener une action non salariée en direction d’autrui, en dehors de son temps professionnel et familial.” (Avis du Conseil Economique et Social du 24 Février 1993.

6 Pour en savoir plus, voir “La France bénévole 2006” CERHI/France Bénévolat Mars 2006 sur www.francebenevolat.org.

Fiche 2

Où s'exerce le bénévolat ?

Au cours de ces dernières années le nombre des Associations, comme le nombre des bénévoles, n'a cessé de progresser et, bien que le bénévolat n'ait à ce jour aucune définition juridique officielle⁵, il est devenu l'un des éléments essentiels de la vie civile autant que de la vie économique⁶.

Il faut d'ailleurs noter pour mémoire que le bénévolat, même si c'est là que se trouve le plus grand nombre de bénévoles, ne s'exerce pas seulement que dans les associations. Ainsi, des parents qui aident pour les sorties scolaires, des citoyens qui permettent des ouvertures en soirée de la bibliothèque municipale, des conseillers municipaux non rémunérés sont évidemment des bénévoles. Il existe également "un bénévolat direct" (*par exemple, rendre service à ses voisins*), qui est mal identifié en France, alors que d'autres pays comme le Canada ou la Suisse l'analysent de façon assez précise et parfois même le valorisent au plan économique.

Le bénévolat est bien devenu l'un des facteurs essentiels de la solidarité nationale et, surtout, il est maintenant l'un des principaux moteurs de la lutte contre toutes les formes de l'exclusion et participe, au quotidien, à la reconstitution du lien social.

C'est aujourd'hui une telle évidence que les Pouvoirs Publics n'hésitent plus à faire régulièrement appel aux associations. Chaque ministère recherche leur collaboration, chaque communauté urbaine souhaite aujourd'hui créer un bureau du bénévolat, rattaché aux affaires sociales de la localité, ou au minimum une Maison des Associations. Les municipalités et les autres Collectivités Territoriales organisent régulièrement des Forums des Associations ou des Carrefours du Bénévolat. Certains "Pays" sont maintenant dotés d'annuaires bien informés des associations vivantes.

D'une façon plus générale, et c'est à souligner, les Pouvoirs Publics (et même au plus haut niveau de l'Etat) encouragent de plus en plus officiellement la vie associative et s'emploient activement à la valoriser.

De son côté, et parce qu'il est justement l'expression même de la solidarité, le bénévolat entend de plus en plus participer à vie de la Cité.

Le nombre grandissant des associations, qui par manque de repères sont parfois limitées à quelques personnes, montre, s'il en était encore besoin, que de nouvelles générations d'hommes et de femmes sont prêtes à s'engager. On n'hésite plus maintenant à parler de "démocratie participative", complémentaire, à côté de la "démocratie représentative". C'est en effet la solidarité entre les hommes et les femmes d'une même Cité qui parvient le mieux à réduire les risques de fracture sociale. C'est au nom de cette solidarité que des

7 Voir travaux de V. Tchernonog CNRS/MATISSE

associations prennent maintenant en charge un certain nombre de grands problèmes de notre époque (alphabétisation, soutien scolaire, encadrement sportif, troisième âge, assistance aux chômeurs, visites aux malades, défense du patrimoine, groupements professionnels et groupements d'intérêts, associations de quartiers...) et, selon les cas, chaque type d'association génère une forme différente de gestion.

Déjà ce sont près de 14 millions de bénévoles associatifs⁷, dont environ au moins 5 millions de bénévoles réguliers, qui représentent en France une activité de l'ordre de plus 1 milliard d'heures d'activité (soit de l'ordre de un million d'équivalents temps plein) pour des causes auxquelles ils consacrent volontairement une partie plus ou moins importante de leur temps.

Les champs de vie associative sont beaucoup plus larges que la représentation que l'on en fait habituellement et les innovations des associations sont très nombreuses. (A titre indicatif, sont proposées en annexes une liste des principaux champs associatifs et une liste des principaux types de missions bénévoles). C'est ainsi que les bénévoles sont aujourd'hui présents dans toutes les familles de l'économie sociale solidaire et il n'existe pratiquement plus aucun domaine de cette économie qui puisse se développer sans participation bénévole. Ce sont même souvent les associations et l'économie sociale qui ont constitué les "laboratoires de recherche/développement" de nouvelles activités, avant que celles-ci soient reprises par l'économie classique (exemple actuel des activités de service à la personne).

Une des caractéristiques de la vie associative moderne repose donc sur l'étendue et la grande diversité des activités de chaque association. En corollaire, il existe alors une grande diversité d'initiatives à mettre en place pour l'accueil des nouveaux bénévoles qui ont, eux aussi, une très grande diversité de motivations.

- **Principaux domaines d'activités associatives (objets sociaux indicatifs)**

1. Droits fondamentaux de la personne :

- repas/nourriture ;
- logement ;
- santé ;
- emploi, aide au reclassement, immigrés, sans papiers.

2. Droits de l'Homme

3. Développement social et culturel :

- accompagnement scolaire ;
- lutte contre l'illettrisme et l'analphabétisme ;
- éducation permanente ;
- animation culturelle et artistique.

4. Développement local et créations d'emploi :

- accompagnement de projets économiques ;
- économie solidaire ;
- entreprises d'insertion.

5. Défense de l'environnement et écologie

6. Luttres contre les discriminations :

- discriminations raciales ;
- discriminations sexuelles (dont égalité) ;
- discriminations par les âges.

7. Liens sociaux et de proximité :

- activités sportives ;
- parents d'élèves ;
- mouvements et chantiers de jeunesse ;
- animation de quartiers.

8. Accompagnement spécialisé de personnes :

- accompagnement de personnes handicapées ;
- accompagnement de personnes âgées à domicile ;
- accompagnement de malades ou de personnes âgées à l'hôpital ou en établissements spécialisés ;
- "école à l'hôpital" ;
- accompagnement d'alcooliques ou d'anciens alcooliques ;
- accompagnement de drogués ou d'anciens drogués ;
- accompagnement des personnes en situation de désespoir (déprimés, suicidaires, victimes d'exclusion ...) ;
- accompagnement de prisonniers ou d'anciens prisonniers ;
- accompagnement de personnes en fin de vie.

9. Défense de droits individuels (consommateurs, locataires,...)

• Principaux types de missions bénévoles

1. Accueil, information, orientation (dont intermédiation, en face à face ou à distance)

2. Ecoute (en face à face ou à distance)

3. Visite :

- à domicile ;
- en hôpital, en établissement spécialisé ou en maison de retraite ;
- en prison.

4. Accompagnement :

- d'enfants ;
- de jeunes ;
- aide scolaire ;
- de demandeurs d'emploi ;
- de personnes en grande difficulté ;
- de prisonniers ou d'anciens prisonniers ;
- de malades ;
- de personnes en fin de vie ;
- de créateurs d'entreprises (conseil) ;
- d'associations (conseil) ;
- de projets de développement économique (France et étranger) ;
- de projets humanitaires à l'étranger ;
- autres.

5. Animation :

- culturelle ;
- sportive ;
- sociale ;
- autre.

6. Distribution (de nourriture, de vêtements...)
7. Soins
8. Formation et enseignement
9. Défense des droits (individuels et collectifs)
10. Travaux (manuels et techniques)
11. Missions moins spécifiquement liées à l'objet social de l'association :
 - administrateur/mandats électifs ;
 - trésorerie/finances/contrôle de gestion ;
 - juridique ;
 - logistique ;
 - encadrement de projets ou d'équipes ;
 - gestion des ressources humaines ;
 - communication interne ou externe ;
 - informatique/Internet ;
 - administration courante/secrétariat ;
 - autres.
12. Divers

8 Dès que deux ou trois personnes souhaitent se réunir pour créer une Société, elles ont le droit de créer une association. Pour mémoire, il peut exister des associations informelles, non déclarées, appelées "associations de fait". Dans ce cas, elles ne peuvent introduire ni soutenir une action en justice.

6 De fait, la très grande souplesse de la loi de 1901 a entraîné la création d'associations dès que le Projet se veut d'intérêt général et qu'il manifeste la volonté d'entreprendre sans but lucratif et sans désir d'enrichissement personnel.

L'absence de statuts d'entreprises à but non lucratif (sauf la récente Société Coopérative d'Intérêt Général), a rendu un peu confus le débat entre le développement associatif et le développement de l'économie sociale et solidaire. Il est, bien au contraire, un projet vivant qui, le cas échéant, pourra et devra être réactualisé, reformulé, réapproprié pour n'être pas qu'une simple liste statique des initiatives, des objectifs et des actions envisagés

Fiche 3

Le Projet Associatif

La loi de 1901, autorisant ceux qui le souhaitent à se regrouper pour prendre collectivement une initiative, reconnaît le rôle que prennent les associations et place donc “leurs projets associatifs” sous le signe de la liberté⁸.

En effet, comme toute cellule vivante, comme la Société elle-même dont elle est une partie dynamique, l’association s’impose et respecte des règles qui lui sont propres. Elle souscrit librement à des objectifs qu’elle se fixe à elle-même et qui sont définis et précisés dans son Projet associatif.

Ce Projet justifie la raison d’être de l’association, il en définit la nature, autrement dit “l’objet” et la finalité de l’association. Il en précise le sens, ainsi que la portée des actions que l’association entend entreprendre et assumer. Il précise tout particulièrement les personnes visées par l’association : “les bénéficiaires”, soit ses propres adhérents, soit des bénéficiaires externes.

Si ce Projet marque bien l’esprit de l’association, les statuts – qui en sont l’expression légale et officielle – n’en sont en revanche que le mode d’emploi. Par conséquent il ne peut y avoir de statuts sans un Projet associatif et sans que ses objectifs en soient clairement définis.

Définissant ainsi le caractère et la nature de l’association, le Projet associatif devient alors un véritable pacte entre la totalité de ses membres (maintenant appelés “les parties prenantes”).

Le Projet associatif peut avoir une dimension politique dans la mesure où il reflète une certaine idée de la Société. Il peut aussi avoir une dimension sociale lorsqu’il souligne des manques ou des dysfonctionnements de la vie sociale et qu’il fait des propositions pour améliorer la solidarité citoyenne. Il peut enfin avoir une dimension économique, lorsque son objet peut participer à la création de nouveaux emplois ou de nouveaux métiers⁹.

Pour autant ce Projet associatif n’est pas qu’une simple formalité et ne peut pas, en tout cas, n’être qu’un exposé de résolutions.

En même temps qu’il confirme l’existence de l’association et qu’il en justifie la création, le projet associatif engage les dirigeants, les bénévoles, et les salariés quand ils existent, à en respecter les termes et à faire en sorte que ce projet soit commun et puisse ainsi être appliqué à tous les niveaux de l’association.

S’il engage évidemment les fondateurs et les dirigeants de l’association, le projet associatif doit aussi concerner et engager chaque bénévole (et chaque salarié) afin que chacun, à quelque niveau qu’il soit, se sente directement et profondément impliqué dans sa réalisation, et pour faire en sorte que le Projet associatif soit à la fois le ciment commun et la propriété de chacun.

Le temps bénévole donné à l'association, (à quelque niveau de responsabilité que se situe le bénévole) permet à chacun, lorsqu'il se sera "approprié" le Projet tel que défini par les fondateurs de l'association, d'aider activement à la réalisation de ce Projet et ainsi d'y participer collectivement.

Il appartient alors aux différents responsables de l'association d'avoir bien conscience que c'est de leur responsabilité de faire vivre le Projet de l'association et d'agir ainsi en toutes occasions.

Dans ce domaine, comme dans bien d'autres, une bonne communication ne s'improvise pas et le Projet associatif doit bénéficier, en toute transparence, d'une large diffusion, en priorité auprès des autres parties prenantes externes : bénéficiaires, financeurs et apporteurs d'autres moyens, Collectivités Territoriales... apporteurs personnels.

Ce Projet devra être rappelé, et commenté, lors des Assemblées Générales, lors de réunions intermédiaires ou à l'occasion de rapports trimestriels ou semestriels ou encore dans le journal de l'association lorsqu'il en existe un. A cet égard, on voit bien toute l'importance que doivent prendre les processus d'évaluation de l'utilité sociale, qui dépassent, et de très loin, les seules démarches de contrôle des financeurs qui sont, bien sûr, totalement légitimes.

Enfin, l'informatique qui, il y a dix ans encore, n'avait pas la dimension que nous lui connaissons aujourd'hui, est devenue l'un des meilleurs et l'un des plus sûrs moyens de communication dans le cadre de la vie associative. La technologie Internet avec, bien sûr, les sites internet à proprement parler mais aussi les outils intranet/extranet (possibilité de rendre accessible sur un site ressemblant à Internet des informations internes à l'association, mais uniquement à ses membres ou à ses bénévoles), permettent de faire connaître au plus grand nombre le succès et les échecs de l'association, les perspectives comme les centres d'intérêt qui doivent être partagés par tous.

C'est parce que le Projet associatif est la propriété de tous et qu'il fera précisément l'objet d'une explication et d'une communication bien comprise que tous les membres de l'association et ses partenaires s'approprient, ou non, le Projet Associatif.

Fiche 4

L'accueil et l'intégration des nouveaux bénévoles

Le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux bénévoles est bien sûr à définir en fonction de la taille et des moyens de l'association et ce processus d'accueil est de fait différent selon qu'il s'agit de bénévoles réguliers ou occasionnels. Mais, globalement, force est de constater qu'il est souvent très sommaire, voire inexistant. Des anecdotes sur le "non-accueil" absolu sont malheureusement très nombreuses.

Tous les grands réseaux associatifs font des efforts considérables dans ce domaine (à titre d'exemples non exhaustifs : l'ADMR, le Secours Catholique, le Secours Populaire, Les Eclaireurs et Eclaireuses de France,...).

Ces réseaux distinguent généralement les phases suivantes dans leur processus d'accueil :

- la période d'accueil proprement dite et de découverte ;
- la période d'intégration et de compréhension du réseau ;
- la mise en place d'un livret d'accueil et d'un référent accueil.

• L'accueil de nouveaux bénévoles

Bien souvent, dans les associations, le recrutement des bénévoles se fait dans l'urgence. Résultat : le nouveau bénévole se retrouve parachuté dans des fonctions très précises, sans avoir eu le temps ni la possibilité de s'exprimer lui-même sur ce qu'il souhaiterait faire.

Pour éviter de telles situations, l'ADMR (Aide à Domicile en Milieu Rural) préconise à ses associations une période d'accueil, dite aussi de "découverte", qui doit être d'une durée suffisante afin que le futur bénévole puisse se faire une opinion de l'association et mieux la connaître. Les grands réseaux associatifs remettent le plus souvent au nouveau bénévole un livret d'accueil.

Durant cette période, le bénévole aura le temps d'observer, d'écouter, de poser des questions et de rencontrer différents responsables de l'association. C'est aussi un temps pendant lequel le bénévole pourra avoir confirmation que le choix de l'association et de l'activité est pertinent, compte tenu de ses motivations, de ses souhaits, de ses compétences et des disponibilités, surtout si le contact association/bénévole s'est fait directement sans un travail d'intermédiation préalable.

C'est au début de cette période que peut être transmise "la convention d'engagement réciproque", quitte à ce que la signature définitive en soit reportée à la fin d'une période d'essai sans engagement.

Cette phase peut passer par :

- des rencontres avec des bénévoles anciens ;
- l'accompagnement lors de visites à des personnes aidées ;
- des activités en duo ou en équipe avec d'autres bénévoles ;
- la participation à des CA locaux ou des réunions collective

- **L'intégration**

C'est seulement après cette période d'observation indispensable avec un responsable de l'association. Cet entretien doit durer un lieu calme, sans téléphone pour ne pas être dérangé.



C'est le moment propice pour remettre le dossier personnel du bénévole, comportant par exemple :

- le livret d'accueil ;
- la Charte du bénévolat ;
- le Passeport Bénévole ;
- les statuts de l'association, ou mieux une présentation du Projet associatif ;
- les bulletins d'information ;
- une présentation des structures et de l'organisation locale.

La lecture commune du livret d'accueil, permet de préciser un certain nombre de points concernant l'organisation de l'association, son Projet, son histoire, les missions du bénévole, des informations concernant la vie pratique du bénévole.

Ces textes sont à présenter de façon très détaillée pour s'assurer de l'adhésion du futur bénévole.

Une bonne intégration d'un nouveau bénévole passe par une montée en charge progressive au plan des responsabilités, comme de la participation aux différentes réunions.

Ce peut-être également le moment opportun pour définir les différents moyens de formation du bénévole (voir fiche spécifique).

C'est une période pendant laquelle le nouveau bénévole vérifie que la réalité correspond à ce qu'on lui a "vendu". La signature de la "convention d'engagement réciproque" peut venir comme conclusion finale de cet entretien, ainsi que la désignation éventuelle d'un référent, équivalent d'un tuteur pour un salarié.

L'ADMR préconise aussi, au bout d'un an, un entretien individuel, libre dialogue avec le Président de l'association pour faire le point avec le lui, mais cette démarche relève déjà de la gestion permanente des ressources humaines bénévoles.

Fiche 5

Outil de valorisation des expériences bénévoles

- **Lancement du Passeport Bénévole : l'expérience bénévole peut enfin être reconnue**

Parce que tout parcours professionnel s'enrichit de chaque expérience, France Bénévolat lance un nouvel outil qui permet la reconnaissance de l'expérience et la valorisation des compétences bénévoles : le Passeport Bénévole.

Le Passeport Bénévole permet de répertorier les missions bénévoles exercées, d'identifier et de valoriser les compétences acquises dans ce cadre.

- **Les compétences des bénévoles, acteurs essentiels de la Société Civile, pourront enfin être connues et reconnues**

Le bénévole est un acteur essentiel de la Société Civile. Il met à disposition de la Société non seulement une partie de son temps, mais aussi sa capacité à remplir sa mission – donc ses compétences – dans l'association auprès de laquelle il s'engage. Ces compétences n'étaient jusqu'ici pas reconnues, car non identifiées comme telles, ni par la société ni même par les bénévoles eux-mêmes, qui répugnent à se valoriser et voient leur mission essentiellement sous l'angle de l'utilité aux autres.

- **Le Passeport Bénévole vient aujourd'hui pallier cette carence.**

Tous les bénévoles, quels que soient leur parcours et leur profil, pourront conserver une trace objective de leur mission, des résultats qu'ils ont obtenus, et des compétences qu'ils ont mises en œuvre ou développées dans ce cadre. Que le bénévole soit étudiant, femme au foyer, actif en poste, demandeur d'emploi ou retraité, il verra son expérience bénévole reconnue comme l'expression d'un parcours personnel, et ses compétences valorisées.

- **Le Passeport Bénévole est aussi un outil d'évolution professionnelle**

Il est aussi, pour les bénévoles intéressés par l'enrichissement de leur parcours professionnel, un outil privilégié d'évolution professionnelle : tout bénévole associatif peut faire fructifier ses actions, ses réalisations, les compétences qu'il a acquises en association, en bref son expérience bénévole, de manière identique à une expérience professionnelle.

Le Passeport Bénévole est une ressource pour le bénévole qui souhaite mobiliser ses expériences à des fins professionnelles : bilan de compétences, réorientation professionnelle et recherche d'emploi, accès à une formation ou validation des acquis de l'expérience (VAE).

Le Passeport Bénévole concourt ainsi à la sécurisation du parcours professionnel. L'enjeu de la sécurisation du parcours professionnel est d'importance: permettre à toute personne d'avoir un parcours professionnel cohérent et valorisant, indépendamment de son lien avec une entreprise.

La sécurisation du parcours professionnel vise particulièrement à éviter les périodes de chômage durable en transition d'un emploi vers un autre, synonymes de précarisation, mais aussi de déqualification.

- **Un très large public potentiel d'utilisateurs bénévoles**

Loin d'être marginale, la France bénévole est nombreuse et variée :

- 14 millions de personnes en France sont bénévoles, soit presque un Français sur quatre, œuvrant dans plus d'un million d'associations ;
- Par ailleurs, loin des idées reçues, ce sont les actifs qui s'engagent le plus comme bénévoles : 30% des actifs sont également bénévoles sur leur temps libre, pour seulement 23% des retraités et 18% des inactifs ;
- 20% des demandeurs d'emploi ont une activité bénévole.

C'est donc une frange très importante de la population qui, déjà engagée bénévolement dans le secteur associatif, pourra valoriser, voire valider dans le cadre de la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), ses expériences acquises en association.

- **Le Passeport Bénévole est un livret personnel**

Il permet à chaque bénévole de consigner les missions qu'il a réalisées en associations, quels que soit l'association, son domaine d'activité et la mission réalisée. Il s'adresse à tous ceux qui ont fait ou font du bénévolat.

- **Le livret contient des fiches et un mode d'emploi**

La première fiche marque le profil du bénévole.

Les fiches contenues dans ce livret permettent à la fois de synthétiser et de rassembler les missions réalisées. Pour chaque mission on détaille le contexte de la réalisation de la mission, les activités et les réalisations concrètes, l'autonomie développée, les responsabilités exercées, les outils professionnels utilisés, en bref : l'expérience acquise dans chaque mission.

- **Les fiches du Passeport Bénévole sont validées et officiellement attestées par l'association**

A chacune des missions correspond une attestation, délivrée par l'association bénéficiaire du travail du bénévole. Le bénévole doit prendre contact avec l'association pour qui il a effectué une mission bénévole et lui faire remplir l'attestation.

- **Le Passeport Bénévole est une passerelle entre le bénévolat associatif et la vie professionnelle**

Il permet à tout bénévole de faire fructifier son engagement bénévole dans son parcours professionnel, que ce soit pour se renforcer dans son profil et sur ses compétences, ou pour évoluer. Ce carnet du bénévole peut être utilisé dans le cadre d'un entretien d'embauche, ou de manière plus formelle, dans les dispositifs de Validation des Acquis de l'Expérience.

- **Où se procurer le Passeport Bénévole et à quel prix ?**

Le Passeport Bénévole est disponible pour 1€ dans les Centres France Bénévolat ainsi que dans certains réseaux associatifs partenaires.

Consultez le site www.francebenevolat.org pour connaître les adresses des Centres France Bénévolat ou le site www.passeport-benevole.org pour obtenir gratuitement les fiches de mises à jour.

- **Le Passeport Bénévole est reconnu par de nombreux partenaires**

- **Ces associations l'ont déjà adopté :**

La Croix-Rouge Française, le Secours Catholique, La ligue contre le cancer, Association des Paralysés de France, La Ligue de l'Enseignement, Visite des Malades en Etablissements Hospitaliers, etc...

Point de vue de Philippe Da Costa, Directeur de la Vie Associative de la Croix Rouge :

“La Croix Rouge a adhéré à la démarche du Passeport Bénévole initiée par France Bénévolat pour deux raisons :

- *la Croix-Rouge trouve intéressant qu'il y ait un instrument commun à toutes les associations, d'autant plus intéressant qu'il émane de France Bénévolat dont la dimension collective de promotion du bénévolat n'est plus à prouver !*
- *le bénévolat peut se résumer en deux mots : donner/recevoir. La Croix-Rouge considère que tout ce qui contribue à la reconnaissance des actions d'un bénévole est bienvenu. Ce Passeport Bénévole permettra d'acquérir et de mettre ses compétences au service d'actions bénévoles et les voir ainsi certifiées, dès le plus jeune âge et tout au long de la vie”.*

Point de vue de Vincent Blyweert, Responsable du développement des Ressources Humaines Bénévoles du Secours Catholique :

“Le Passeport Bénévole est dans nos réflexions depuis de nombreuses années et tout particulièrement depuis que la Suisse a initié le Dossier Bénévolat destiné à valoriser le parcours transversal du bénévole.

Nous y voyons trois avantages :

- *la dimension d'un outil qui n'appartient pas à une association mais au monde associatif ;*
- *la volonté d'exprimer aux bénévoles l'intérêt que nous portons à leur parcours et la reconnaissance que nous leur prouvons ;*
- *la mobilisation tant des bénévoles que des acteurs du Secours Catholique autour de cet outil qui désormais fera partie des documents transmis”.*

- **Les partenaires VAE du Passeport Bénévole**

Le Passeport Bénévole permet de convertir l'expérience bénévole en diplôme ou en qualification professionnelle grâce à la VAE (Validation des Acquis de l'expérience).

Vous avez une expérience bénévole (ou professionnelle) d'au moins 3 ans : la VAE vous permet d'obtenir un diplôme ou une qualification professionnelle, si le candidat a une expérience bénévole (ou professionnelle) d'au moins 3 ans. La VAE se déroule en 3 étapes :

- Identifier le diplôme correspondant à l'expérience acquise ;
- Remplir un dossier descriptif - justificatifs à l'appui, et le présenter à l'organisme certificateur (il en existe 14) ;
- S'il est accepté, le candidat passe devant un jury de validation.
- pour toute information générale : www.vae.gouv.fr
- pour la VAE concernant les Titres Professionnels du Ministère chargé de l'Emploi : www.afpa.fr
- pour une demande de diplôme technologique ou professionnel de l'Education nationale (du CAP au BTS) :

- <http://eduscol.education.fr/vae>
- les agences locales de l'ANPE peuvent accompagner les candidats à la VAE dans leur démarche. Renseignements : www.anpe.fr

- L'ANPE

L'ANPE est partenaire du Passeport Bénévole dans le cadre de son dispositif d'accompagnement de la VAE

- Les certificateurs de la VAE

Le Passeport Bénévole est reconnu comme attestation d'expérience dans un dossier VAE par :

- Le Ministère de l'Education Nationale
- L'Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes AFPA

Fiche 6

Le renouvellement des dirigeants associatifs

A- Le contexte

S'il est abusif de parler "de crise du bénévolat" dans un pays qui peut justifier d'environ 14 millions de bénévoles, on peut, en revanche, légitimement parler de crise de renouvellement des dirigeants associatifs.

Ce constat fait consensus au sein du Monde Associatif, sans que les raisons en soient clairement identifiées et surtout hiérarchisées. Il est cependant possible de noter, en vrac :

- manque de disponibilité ;
- peur "du sans limite" et/ou des risques de responsabilité juridique ;
- insuffisance de formation, d'où mauvaise répartition des délégations et des répartitions de responsabilité ;
- phénomènes de rétention de pouvoir de "vieux mâles" (les dirigeants sont plutôt des hommes et des hommes plutôt âgés) ;
- évolution sociologique profonde où l'on privilégie l'action et le résultat à court terme au détriment du Projet associatif et de son impact à moyen et long terme ;
- ...

Sans pourtant disposer d'analyse très précise, on peut faire le constat empirique d'un vieillissement des dirigeants associatifs, au point de pouvoir parler de gérontocratie. Par ailleurs, il n'y a pas de parité au niveau des dirigeants, et si les femmes et les hommes sont presque à égalité parmi "les bénévoles de terrain", il n'en est pas de même parmi les dirigeants associatifs puisque environ 39% seulement de ces dirigeants sont des femmes et seulement 26% des présidents...sont des présidentes !

B- Une tentative d'analyse plus approfondie

On peut distinguer 3 types de raisons qui expliquent cette très grande difficulté de renouvellement des dirigeants associatifs :

B- 1) des raisons objectives

- **la disponibilité** : de fait, assurer des responsabilités associatives implique des contraintes de durée (souvent rapidement l'équivalent d'1/3 ou d'1/2 temps), d'horaires et de calendrier, souvent peu compatibles avec des contraintes professionnelles, elles-mêmes de plus en plus contraignantes, même si il y a l'effet "35 heures". De ce fait, les dirigeants associatifs sont souvent des retraités, avec des caractéristiques sociologiques spécifiques (voir plus loin) et le risque de transposer en creux la "non gestion des âges" des entreprises ;
- **le risque juridique ou la crainte du risque juridique** : dans des certains cas, très limites et très

rare, les Présidents peuvent être civilement et pénalement responsables et peuvent être saisis sur leurs biens personnels. Le contexte général de “judiciarisation” qui touche les élus locaux, les médecins,... entraîne une crainte du type “je veux bien avoir des responsabilités, mais ne veux être ni “Président, ni Trésorier !”...

- **les contraintes de gestion** : quelle que soit la taille de l’association, les budgets, sauf exception, sont difficiles à boucler et se font avec des financements multiples (des adhésions, des subventions, des contrats, du mécénat privé, des prestations purement commerciales...). Chaque financeur a ses propres règles d’attribution, par ailleurs légitimes, et de contrôle. De ce fait, la gestion d’une association devient rapidement plus complexe que celle d’une entreprise, à un point tel qu’il faut parfois être spécialiste tout à la fois des financements européens, des financements publics, des financements des collectivités locales, des règles propres à chaque Fondation et de la fiscalité, du droit commercial et du droit du travail !

B- 2) des raisons d’évolution sociologique globale et externe

Elles sont plus dispersées :

- déjà évoqué dans l’introduction, le phénomène unanimement reconnu qui fait privilégier davantage l’action et son résultat immédiat que le Projet associatif, d’où l’analyse (nostalgique) de certains qui regrettent la fin d’une certaine forme de militance et marquent une grande réserve à l’égard d’un bénévolat “plus individuel et plus contractuel”. Cela se traduit souvent par : “Je veux bien faire des choses concrètes, mais je ne veux pas prendre de responsabilités”, et d’autant que les limites de ces responsabilités sont souvent floues et qu’elles impliquent des activités institutionnelles souvent peu enthousiasmantes (de la gestion, des Conseils d’Administration, des Assemblées Générales ...)
- à l’inverse du phénomène précédent, d’anciens cadres issus de milieux professionnels qui reproduisent dans l’association les logiques de pouvoir de l’entreprise..., parfois pires, compensent dans l’association les frustrations de carrière qu’ils ont eues dans leur vie professionnelle. De ce fait, c’est le pouvoir et l’ego qui sont favorisés au détriment du Projet Associatif et ces dirigeants donnent alors l’impression que l’association leur appartient (ce sont ceux-la mêmes qui disent avec beaucoup de bonne foi l’impossibilité de trouver un successeur ou qui annoncent tous les ans leur départ pour l’année suivante !)
- une conséquence globale des phénomènes précédents que la FONDA analyse très bien sous le terme général de “difficultés pour les nouveaux entrants”. Sous ce terme, la FONDA vise deux catégories spécifiques : les jeunes et les femmes.

B-3) des raisons managériales

Il est important de reprendre à cet égard les constats et analyses de l’ADEMA/UMA (*Association pour le Développement du Management Associatif*).

Il existe incontestablement un grand écart entre les moyens, méthodes, structures de formation des dirigeants associatifs (et plus globalement des entrepreneurs sociaux) en France et ceux mis en œuvre dans d’autres pays comparables, en particulier les Etats-Unis.

Plusieurs formations de niveau 3^o cycle, se sont développées depuis ces dernières années, mais évidemment ces formations visent prioritairement les postes de dirigeants salariés sur le champ plus étroit de l’économie sociale.

Tous les champs de la formation managériale des dirigeants associatifs et leur spécificité par rapport au management des entreprises classiques ont été bien cernés par l’ADEMA/UMA ; la demande potentielle existe, mais la demande réelle se développe lentement pour une série de raisons : financement, disponibilité...

D'un point de vue plus psychosociologique, la formation des dirigeants associatifs est souvent assimilée à une forme de professionnalisation, donc à une baisse de l'implication militante, comme si – dans les représentations – plus de rigueur de gestion, des stratégies et des organisations plus nettes, etc. venaient au détriment de la motivation, de l'engagement ou du Projet associatif.

Fiche 7

Mettre fin à la mission d'un bénévole

La fin d'un engagement bénévole, la rupture d'un engagement réciproque peuvent intervenir pour des causes variables, mais rappelons en préalable que "les associations ne sont pas propriétaires des bénévoles, pas plus que les dirigeants ne sont propriétaires des associations, quels qu'aient été leurs mérites et leur investissement".

A- Les causes

A-1) L'association disparaît

C'est le cas de restructurations, de circonstances qui rendent obsolètes le Projet associatif.

Tel peut être le cas d'une association créée pour assurer la visite de malades dans un établissement déterminé et cet établissement est contraint de fermer ses portes. Dans ce cas, il sera peut-être possible d'établir une fusion avec une autre association et de pouvoir ainsi proposer aux bénévoles leur transfert dans cette autre association. En tout état de cause, cette fusion n'empêchera pas la dissolution de l'association.

Tel peut être également le cas d'une association dont l'objectif qui avait motivé sa création est atteint. L'association est alors amenée à disparaître.

Dans l'un et l'autre cas il appartiendra aux dirigeants de l'association dissoute de se préoccuper du "devenir" de chacun des bénévoles concernés.

A-2) La rupture est à l'initiative du bénévole

Pour des motifs qui lui sont personnels, le bénévole décide de mettre fin à son engagement : que ces raisons soient d'ordre familial, professionnel ou de santé, ou qu'il s'agisse simplement d'inadéquation avec l'association, elles sont toujours respectables et nécessitent l'attention des responsables de l'association. Derrière les mots se cachent souvent des idées qui nécessitent toute l'attention des responsables de l'association s'ils veulent décrypter un message non exprimé.

Rien ne serait plus redoutable en effet qu'un bénévole déçu, qui pourrait alors "dénigrer" l'association qui l'aura mal compris ou mal utilisé. Si le bénévole vit mal son départ, s'il le vit avec désillusion, son attitude et ses propos peuvent porter un préjudice important à l'image de l'association - voire à l'égard de l'ensemble du Mouvement associatif - et à son potentiel de recrutement.

A l'inverse, si ce même bénévole quitte l'association avec le sentiment d'avoir été compris, écouté et entendu, le message qu'il transmettra vers l'extérieur sera d'un tout autre ordre.

A-3) La rupture est prise à l'initiative de l'association

Dans ce cas, l'origine peut être statutaire, fautive ou fonctionnelle :

A- 3-a) Statutaire

Elle peut être statutaire, si les statuts prévoient une limite dans le temps (ce qui est fortement recommandé) à l'exercice d'une responsabilité (mandats limités au Conseil d'Administration ou au Bureau du Conseil) à laquelle le bénévole s'est attaché au point de refuser une autre activité au service de l'association.

A cet égard, il peut être recommandé de procéder comme suit :
de façon générale, rédiger à la fois la Charte du bénévolat et les "conventions d'engagements réciproques" largement évoquées précédemment et reprises en annexe. Pour des raisons évidentes, ce texte recommande la notion de "durée déterminée" : il est beaucoup plus responsable de se dire clairement que l'on s'engage réciproquement pour telle durée, quitte à ce que l'engagement soit renouvelé après des points fixes.

Pour les fonctions de Dirigeants, pour les missions à durée limitée, décrire ces missions, leurs objectifs et leur durée approximative ;

- pour les responsabilités dirigeantes, il est recommandé que les durées des mandats soient spécifiées par les statuts ou le règlement intérieur (par exemple 3 ans renouvelable une fois, sauf décision particulière et exceptionnelle du CA ou de l'AG) ;
- prévoir, dans les statuts, une clause d'exclusion automatique pour absence systématique non justifiée aux réunions (par exemple, 3 absences consécutives), **pour éviter cette ambiguïté de dirigeants "plus vraiment là" mais auxquels on ne veut pas demander une démission formelle, compte tenu de leurs services passés.**

A- 3-b) Fautive

Elle peut être **fautive**, si l'association est amenée à sanctionner un de ses bénévoles pour une attitude, des actes ou des écrits qu'elle estime inacceptables, voire dangereux ou contraires à l'esprit ou à la déontologie de l'association. Cela peut être également le cas du bénévole qui s'approprie l'action de l'association et en redéfinirait, pour son propre compte, tout ou partie du projet.

Afin d'éviter au maximum "les psychodrames", souvent très affectifs, des exclusions, il est recommandé de préciser des procédures dans le règlement intérieur et donner le sentiment qu'il s'agit d'une décision collective, donc pas une décision arbitraire "d'un petit chef".

A- 3-c) Fonctionnelle

Elle peut enfin être **fonctionnelle**, si l'association estime que le bénévole n'est plus adapté à son poste et qu'il n'y a pas de solution de rechange.

Comment ne pas évoquer ici le vieillissement du bénévolat ? Dans la plupart des associations, il existe des cas de ruptures latentes liés à ce problème du vieillissement des bénévoles. Il serait sans doute fort utile de réfléchir sur les initiatives à prendre pour accompagner le bénévole vieillissant. Peut-on envisager de parler d'une "retraite associative" (ou d'une deuxième retraite) ?

Dans chacun des cas évoqués ci-dessus, il est certain que l'abandon d'une responsabilité est d'autant plus difficile pour le bénévole que celui-ci s'y est souvent totalement investi et qu'il ne fait pas immédiatement confiance à ceux qui sont amenés à lui succéder.

Sans doute, chaque situation exigera des réactions et des modes opératoires différents, mais certaines constantes peuvent être soulignées.

Dans tous les cas de figures, la notion d'engagements réciproques à durée limitée, recommandée plus haut, ne règle pas tout mais évite une bonne part des psychodrames.

Il faut en outre noter que cette séparation exige des deux parties un effort de transparence et une volonté d'écoute de l'autre, résumés dans la notion de "devoirs respectifs" proposée ci-après :

B- Le respect des devoirs respectifs, facteur clé de succès

B- 1) Du fait des responsables de l'association

- Avoir conscience que le départ d'un bénévole peut être un moment pénible, voire traumatisant pour celui-ci, pour les autres membres de l'association, mais aussi pour l'association toute entière.
- Prendre son temps, préparer cette rupture. Ménager des étapes d'information, en rapport à une réflexion sur les causes de cette rupture : les raisons invoquées sont-elles de vraies ou de fausses raisons ? Ne faut-il pas mettre en cause l'ambiance de l'équipe ? Une mauvaise ambiance n'est-elle pas le signe d'un défaut de management : mauvaise communication interne, manque d'échanges, ou d'une attitude contestable d'autres membres de l'équipe ?
- Profiter de ces temps d'information pour valoriser l'équipe, insister sur la "plus-value" d'un travail en équipe, valorisée par un authentique esprit d'équipe. Œuvrer dans une association c'est avant tout décider de "s'associer" à d'autres. Reconnaître le travail réalisé, affirmer l'utilité de ce travail, et du rôle de chacun dans l'équipe.
- En présence d'erreurs ou de fautes, ne pas négliger les étapes d'avertissement, ne rien cacher des griefs, mais être toujours respectueux et soucieux de la confidentialité. Admettre des possibilités de justifications, avec éventuellement la présence de tierces personnes, susceptibles d'apporter des éclairages, pour une meilleure vision de la situation. Avoir un esprit de compréhension, qui accepte que l'association puisse aussi avoir des torts.
- Être attentif aux informations que le dialogue peut révéler : dysfonctionnements dans la vie de l'association, ou éléments intéressants sur son environnement. En effet les raisons explicitées ou non par le bénévole peuvent être riches d'enseignement sur :
 - le non-dit négatif ;
 - les grains de sable qui se sont accumulés insidieusement dans le temps ;
 - les promesses non tenues ;
 - les dérives de la fonction ;
 - la surcharge : on donne volontiers la main et le bras y passe ;
 - on croit être écouté mais on n'est pas entendu ;
 - le sentiment d'être "la dernière roue de la charrette", sans possibilité de faire la moindre proposition et d'être coupé de la tête avec des "chefs" à l'ego parfois surdimensionné.
 - des problèmes de pouvoir et "de plates bandes", comme ailleurs ;
 - etc.
- Éviter la rupture "sèche". Donner des portes de sortie, des opportunités d'engagements nouveaux, ou sous d'autres formes, dans l'association elle-même, et si cela n'est pas possible, dans une autre association, proche dans ses objectifs. Dans la mesure du possible, garder le contact avec le bénévole, après son départ.
- Avoir le sens de la "fête", penser aux attentions qui font toujours plaisir, marquer sa reconnaissance. Savoir dire merci à un bénévole qui s'apprête à quitter l'association est un geste qui va de soi, mais ce geste sera d'autant plus fort de signification si une attitude "remerciante" est une constante dans les rapports entre les responsables et les acteurs de base.

B- 2) Du fait du bénévole

Il serait sans doute opportun de distinguer ici les différents types de bénévoles ; les attitudes seront certainement différentes selon qu'il s'agit de bénévoles dirigeants élus, de bénévoles de terrain réguliers, ou de bénévoles occasionnels. Il est certain que l'impact sur la vie de l'association sera différent selon le niveau de responsabilité exercée par le partant.

Il existe cependant quelques suggestions d'ordre général :

- si l'on occupe un poste précis, savoir préparer son départ. La recherche d'un successeur est importante, il faut s'en soucier le plus tôt possible, en toute clarté avec les autres membres de l'équipe. Savoir mesurer l'impact de son départ sur celle-ci. Ne rien cacher de ses intentions, ni des difficultés, ni des points forts à prendre en compte ;
- se garder de tout "népotisme" ; les situations de "filiations naturelles" sont souvent préjudiciables à la vie de l'association ; ne jamais oublier la primauté du Projet associatif. Notons ici que le renouvellement est un problème majeur pour toute association ; il doit être un souci permanent du management associatif : (gestion prévisionnelle des cadres, rôle des adjoints etc.). C'est ainsi seulement que ce souci pourra devenir aussi celui des bénévoles ;
- en cas de départ précipité, non prévu, le problème du remplacement sera facilité si l'organisation de l'association implique un bon travail en équipe, et qu'il existe un esprit de transmission généralisé ;
- avoir conscience de ses limites, du fait que personne n'est vraiment indispensable. Faire confiance à ceux qui vont rester, et prendre la suite ;
- en cas de conflit, savoir reconnaître ses erreurs, voire ses fautes ; en tirer les conséquences, et éventuellement réparer les torts causés ;
- éviter à tout prix la langue de bois, aussi bien pour les temps d'information des membres de l'équipe, que pour les contacts avec les responsables de l'association. Notamment, savoir expliciter sa "lassitude", et les causes de celle-ci. Parler le plus nettement possible des dysfonctionnements vécus ou ressentis dans la vie de l'association ;
- si l'on a pendant longtemps exercé des responsabilités, si l'on a été membre fondateur, si l'on a suivi l'évolution du Projet associatif et participé à sa mise à jour, avoir le souci de transmettre l'histoire. Laisser des archives en bon ordre, exploitables par les futurs responsables.

Annexes

Liste des fiches juridiques de France Bénévolat	48
Charte du Bénévolat (canevas à adapter dans chaque situation spécifique)	49
Convention d'engagement réciproque entre une association et un bénévole (canevas à adapter dans chaque situation spécifique)	51

Liste des fiches juridiques de France Bénévolat

Concernant les règles juridiques qui s'appliquent dans le domaine de l'engagement bénévole, France Bénévolat a élaboré un certain nombre de fiches juridiques, disponibles sur son site (www.francebenevolat.org), et dont voici les thèmes :

- “La différence entre un salarié, un bénévole et un volontaire” ;
- “Les risques de requalification en contrat de travail toute activité d'un bénévole, dès lors qu'on lui verse la moindre indemnité ou qu'on lui rembourse des frais non justifiés” ;
- “Ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de contrat, au sens juridique du terme, entre un bénévole et une association, qu'il ne doit pas y avoir de “règle du jeu”, au contraire ; d'où, deux recommandations importantes : l'affichage de “la Charte du bénévole” et la signature “d'une convention d'engagements réciproques” ;
- “Les différentes formes de congés prévues dans la loi pour faciliter le don de temps des bénévoles et leur formation” ;
- “Les conditions précises pour qu'un demandeur d'emploi puisse exercer une activité bénévole” ;
- “Les règles pour les remboursements de frais des bénévoles” ;
- “Les conditions dans lesquelles La Croix-Rouge Française accepte et encadre des bénévoles mineurs” (Exemple) ;
- “Le bénévolat des demandeurs d'asile”.

Charte du Bénévolat

(canevas à adapter dans chaque situation spécifique)

Tout bénévole accueilli et intégré dans l'Association X... se voit remettre la présente charte. Elle définit le cadre des relations et des règles du jeu qui doivent s'instituer entre les Responsables de l'association, les salariés permanents et les bénévoles.

A- Rappel des missions et finalités de l'association

La mission de l'Association X...est de....

L'Association X... remplit cette mission d'intérêt général :

- de façon transparente à l'égard de ses adhérents, de ses bénéficiaires, de ses financeurs, de ses salariés permanents et de ses bénévoles ;
- au sein dans le respect des règles démocratiques de la loi de loi de 1901 ;
- en l'accompagnant de démarches d'évaluation de son utilité sociale.

B- La place des bénévoles dans le Projet Associatif

Dans le cadre du Projet Associatif (éventuellement rappelé dans ses grandes lignes) le rôle et les missions des bénévoles sont plus particulièrement les suivantes :

- ...
- ...

C- Les droits des bénévoles

L'Association X... s'engage à l'égard de ses bénévoles :

1. en matière d'information :

- à les informer sur les finalités de l'Association, le contenu du Projet Associatif, les principaux objectifs de l'année, le fonctionnement et la répartition des principales responsabilités ;
- à faciliter les rencontres souhaitables avec les dirigeants, les autres bénévoles, les salariés permanents et les bénéficiaires,.

2. en matière d'accueil et d'intégration :

- à les accueillir et à les considérer comme des collaborateurs à part entière, et à considérer chaque bénévole comme indispensable ;
- à leur confier, bien sûr en fonction de ses besoins propres, des activités en regard avec leurs compétences, leurs motivations et leur disponibilité ;
- à définir les missions, responsabilités et activités de chaque bénévole ;
- à situer le cadre de la relation entre chaque bénévole et l'Association dans "une convention d'engagement".

3. en matière de gestion et de développement de compétences :

- à assurer leur intégration et leur formation par tous les moyens nécessaires et adaptés à la taille de l'Association : formation formelle, tutorat, compagnonnage, constitution d'équipes... ;
- à organiser des points fixes réguliers sur les difficultés rencontrées, les centres d'intérêts et les compétences développées ;
- si souhaité, à les aider dans des démarches de validation des acquis de l'expérience (VAE).

4. en matière de couverture sociale :

- à leur garantir la couverture et le bénéfice d'une assurance responsabilité civile dans le cadre des activités confiées.

L'Association conserve le droit d'interrompre l'activité et la mission d'un bénévole, mais, dans toute la mesure du possible, en respectant des délais de prévenance raisonnables.

D- Les obligations des bénévoles

L'activité bénévole est librement choisie ; il ne peut donc exister de liens de subordination, au sens du droit du travail, entre l'Association X... et ses bénévoles, mais cela n'exclut pas le respect de règles et de consignes.

Ainsi, le bénévole s'engage à :

- à adhérer à la finalité et à l'éthique de l'Association ;
- à se conformer à ses objectifs ;
- à respecter son organisation, son fonctionnement et son règlement intérieur ;
- à assurer de façon efficace sa mission et son activité, sur la base des horaires et disponibilités choisis conjointement, au sein "d'une convention d'engagement" et éventuellement après une période d'essai ;
- à exercer son activité de façon discrète, dans le respect des convictions et opinions de chacun ;
- à considérer que le bénéficiaire est au centre de toute l'activité de l'Association, donc à être à son service, avec tous les égards possibles ;
- à collaborer avec les autres acteurs de l'Association : dirigeants, salariés permanents et autres bénévoles ;
- à suivre les actions de formation proposées.

Les bénévoles peuvent interrompre à tout moment leur collaboration, mais s'engagent, dans toute la mesure du possible, à respecter un délai de prévenance raisonnable.

III. Les fiches “Action”

Fiche 1 Recherche active et recrutement de bénévoles

Fiche 2 Première rencontre

Fiche 3 Intégration du nouveau bénévole

Fiche 4 Outils de gestion administrative du bénévole

Fiche 5 La formation

Fiche 6 La communication

Fiche 7 Accompagnement de la fin d'un bénévolat