

La Caisse d'Épargne,  
met à disposition des associations  
des instruments gratuits

aux guichets ou par le portail internet  
[www.associatis.com](http://www.associatis.com)



## Réseau national d'accueil et d'orientation des bénévoles

Promotion du bénévolat  
Valorisation des compétences bénévoles  
Médiation entre les bénévoles potentiels et les associations



[www.francebenevolat.org](http://www.francebenevolat.org)

127 rue Falguière - Hall B1 - 75015 PARIS - Tél. : 01 40 61 01 61

Crédit illustration : Annabelle Chevalier/GTB - EDEP 01 05 10305

## Enquête sur la gestion des ressources humaines bénévoles

Ses enjeux, ses bonnes pratiques

*Sous la direction de Dominique THIERRY,  
Vice-Président de France Bénévolat*



**Gestion des bénévoles**

Résultats d'une enquête menée par  
Marie-Odile DELAPLACE, DRH,  
spécialiste en gestion des ressources humaines

Valorisation de travaux issus  
d'un Groupe Opérationnel animé par  
Dominique BALMARY (Conseil d'Etat)

Février 2005



## Origine de ce travail

Au cours du 2<sup>ème</sup> trimestre 2004, André Hochberg a confié à Marie-Odile Delaplace une mission d'enquête auprès de quelques grandes têtes de réseau associatives sur **les principales questions qu'elles se posent en matière de gestion des ressources humaines et des compétences bénévoles, ainsi que sur le repérage de bonnes pratiques qui pourraient intéresser d'autres associations.**

Cette étude n'est pas une étude exhaustive sur la gestion humaine des bénévoles ; elle n'est pas, non plus, suivie d'une boîte à outils ; c'est une enquête plutôt qualitative qui expose les réflexions, les interrogations et les initiatives dans ce domaine, de praticiens de cette fonction travaillant dans différents secteurs - solidarité, sport, éducation des jeunes, parents d'élèves, action sanitaire et sociale, centres sociaux et socioculturels. Elle s'appuie sur une certaine comparaison avec le monde de l'entreprise et plus précisément avec la gestion de ses ressources humaines.

Parallèlement, un groupe opérationnel animé par Dominique Balmory et Dominique Thierry travaillait sur des sujets assez voisins et il a paru intéressant de relier les premières productions concrètes de ce groupe avec cette enquête : sont proposées en annexe **une charte de bénévolat et une convention du bénévole.** Ces documents, largement inspirés de pratiques existantes et tout particulièrement de la FNARS (Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale), ne sont pas des documents standard mais peuvent servir comme canevas à adapter à chaque situation spécifique.

D'autres travaux sont en cours et seront diffusés ultérieurement.

## Introduction



En entreprise, recruter, former, retenir et fidéliser les managers constituent des enjeux importants ; de nombreux outils sont mis en œuvre pour attirer les meilleurs candidats, les faire venir, les développer, afin qu'ils deviennent les dirigeants de demain.

On retrouve avec étonnement assez souvent ces mêmes préoccupations dans le monde associatif.

Pour Henry Colombani, de la Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels de France, FCSF , il faut trouver les moteurs qui donnent envie de s'engager ; à la plainte fréquente *"il n'y a plus de bénévoles"*, nous opposons *"il y en a beaucoup mais sommes-nous capables de les détecter, de leur proposer des réponses correspondant à leur sensibilité, à leurs attentes ?"*. Les moteurs humains du bénévolat que sont l'affectif, la subjectivité, la convivialité et le plaisir doivent être régulés et, compte tenu de l'évolution des sensibilités, il faut être prospectif sur la question : quels bénévoles demain pour exercer la fonction de pilotage et d'animation globale, y compris la fonction d'employeur, et diriger des équipes ?

Pour Sylvain Meissonnier des Petits Frères des Pauvres, l'Association ne peut survivre sans bénévoles, mais ce bénévolat est fragile ; il évolue. Il y a des anciens qui sont très fidèles, mais les nouveaux sont différents, plus "conjuncturels". On entend aussi souvent : *"il n'y a pas de pénurie de bénévoles terrain, mais on manque de bénévoles prêts à prendre des responsabilités et à évoluer vers des postes de dirigeant"* et aussi : *"on ne manque pas de bénévoles, mais on ne sait pas suffisamment les suivre et les animer"*.

Dans l'entreprise aussi, on s'interroge sur le profil des salariés et leur évolution : le jeune d'aujourd'hui n'aborde pas sa vie professionnelle de la même manière que ses parents ; les rapports hiérarchiques ont changé, ainsi que la valeur du travail et de l'investissement professionnel.

Dans le secteur associatif, les interrogations sur le profil des bénévoles sont très nombreuses : il y a beaucoup de livres sur le sujet, d'études et de recherches universitaires demandées par des fédérations et certaines grandes associations. Cette étude ne sera pas une synthèse de ces travaux mais va donner "la parole" aux interlocuteurs rencontrés.

On commencera par ce premier point :

- qui est le bénévole de 2004 ?

On étudiera ensuite les différentes étapes de la gestion de ces ressources, à savoir :

- comment attirer ces bénévoles
- comment mener un entretien de recrutement
- comment les accueillir, les intégrer et les animer
- comment les évaluer et les fidéliser
- comment les former et les développer

# 1. Evolution du bénévolat



Pour mémoire, il convient de rappeler les définitions respectives de bénévole et de volontaire :

## La notion de bénévole

Est bénévole toute personne qui s'engage **librement** et sans rémunération au bénéfice d'une cause d'intérêt général.

Traditionnellement, en France, on assimile "bénévole" à "bénévole associatif", compte tenu du poids et du rôle tout à fait particulier des associations, mais il convient de rappeler qu'on peut être bénévole sans le truchement d'une association ("je garde mes petits-enfants, je donne un coup de main à ma voisine de palier, j'accompagne des enfants pendant des sorties scolaires...").

La conséquence de la définition est qu'un bénévole est un individu totalement libre qui ne peut pas être encadré par un statut. Toutes les tentatives pour élaborer un "statut du bénévole" ont échoué. Mais paradoxalement, les bénévoles ont besoin de reconnaissance et les associations ont besoin de clarifier les engagements réciproques.

## La définition des volontaires et le cadre juridique actuel

Un volontaire est une personne qui offre ses services selon un statut défini par un cadre législatif. Dans l'état actuel de la législation, on distingue :

### • le volontariat civil

Instauré par la loi du 14 mars 2000, ce volontariat a pour vocation de se substituer à l'ancien Service National Obligatoire. Il est ouvert aux

jeunes femmes et aux jeunes hommes de 18 à 28 ans ; le contrat d'engagement est de 6 à 24 mois et peut s'effectuer dans trois directions : prévention de la sécurité et défense civile, missions d'intérêt général dans le domaine de la cohésion sociale et de la solidarité, coopération internationale et humanitaire.

### • le volontariat de solidarité internationale

Il est réglementé par le décret du 30 janvier 1995. Les volontaires doivent s'engager par contrat auprès d'une association reconnue par le ministère chargé de la Coopération et du Développement à remplir une mission d'intérêt général, d'une durée de 1 à 6 ans, dans un pays en voie de développement.

Un projet de loi qui devrait largement préciser la définition et la réglementation concernant le volontariat civil va être prochainement présenté au Conseil des Ministres.

**Les formes d'engagement sont en train de changer**, elles sont plus diversifiées, on ne s'engage plus pour la vie, on s'engage moins pour des raisons purement idéologiques, on est plus exigeant. On veut évaluer les résultats de son investissement ; l'engagement bénévole s'apparente à une entente négociée et mutuellement profitable, et non plus à un sacrifice de temps à sens unique pour le bénévole.

Pour l'association UCC Emmaüs, l'aspect militant existe mais évolue ; l'ami (le bénévole) s'engage dans une communauté locale plus que dans un mouvement national ; il accorde la priorité à la réalisation d'une activité ; il a fait le choix d'une association caritative, mais est moins militant pour ce qui concerne les valeurs du mouvement à porter à l'extérieur de la communauté. Voici quelques-unes des conclusions d'une étude demandée au Credoc sur le bénévolat au sein des communautés Emmaüs en 2001.

Régine Florin, de l'UNAPEL, Union Nationale des Associations de Parents d'élèves de l'Enseignement Libre, dont les bénévoles sont les parents d'élèves, a le même type d'analyse : ce ne sont plus les grandes causes qui les mobilisent, mais des responsabilités et des actions

concrètes ayant une visibilité dans l'établissement où sont scolarisés leurs enfants. La demande des parents évolue : tout en continuant, certes, à organiser des événements conviviaux (fêtes, kermesses), ils souhaitent exprimer leur intérêt sur les sujets éducatifs. Ils apprécient aussi que leur action soit reconnue, car **c'est là la rétribution du bénévole : donner et s'enrichir en retour**. Il importe donc quand on accueille de nouveaux parents d'écouter les raisons qui les motivent à rejoindre l'association de parents d'élèves.

Dominique Girard, des Eclaireuses et Eclaireurs de France, EEDF, reconnaît qu'auparavant la durée des engagements était plus longue et que les bénévoles responsables étaient des jeunes ayant déjà un parcours dans le mouvement ou des parents ; maintenant, il faut aller chercher des responsables à l'extérieur du mouvement.

Pour Patrick Bertrand, de Passerelles et Compétences, les personnes ont moins envie de s'engager sur du long terme ; ils se construisent par projets plus que par militantisme ; de plus, ils sont intéressés de mener à bien des actions axées sur leurs compétences et non sur leur disponibilité ; **le bénévolat est un échange avec une rétribution de reconnaissance et de développement personnel**.

Les plus jeunes se tournent vers le milieu associatif pour sortir de leur microcosme environnemental - étudiant, familial ou géographique - avec l'envie d'être actif, d'entreprendre et d'avoir des résultats.

En conclusion, c'est selon Guillaume Houzel, **le passage d'une logique de militance à une logique plus contractuelle** qui fait la différence avec la situation précédente et l'on peut rajouter que les "acteurs émergents" de la vie associative, en particulier les jeunes et les femmes, arrivent avec des objectifs de résultats et d'efficacité et se positionnent davantage dans des logiques d'utilité que sur des logiques de pouvoir.

## 2. Comment attirer ces nouveaux bénévoles



Certaines associations reçoivent régulièrement des candidatures spontanées, dont le nombre augmente beaucoup après des opérations dans les médias. Elles mettent des petites annonces dans des journaux gratuits ou dans la presse spécialisée s'il y a gratuité (par exemple, il est intéressant de passer une annonce de juriste bénévole dans la presse juridique). L'expérience du Secours Populaire a montré qu'un appel téléphonique aux donateurs a des retombées positives sur le bénévolat. La participation à des salons est suivie d'effets positifs et, bien sûr, l'utilisation de son site Internet et la collaboration avec les équipes de France Bénévolat sont intéressantes.

Le Secours Catholique, partant du postulat de base que le recrutement de nouveaux bénévoles est d'abord de la responsabilité de chaque équipe, a élaboré **un guide pratique, "l'appel de nouveaux bénévoles"** qui comprend une série de questions/réponses, avec une ou plusieurs "fiches outils" pour chaque question, qui donnent des savoir-faire et des exemples pratiques :

- comment les futurs bénévoles s'engagent aujourd'hui (comment comprendre les attentes des nouveaux bénévoles, comment rendre attractif le choix du Secours Catholique) ?
- pourquoi appeler de nouveaux bénévoles avec 3 conseils pour un appel convaincant ?
- trouver et bien orienter les bénévoles qui pourront s'engager davantage
- de qui avons-nous besoin et pour quoi faire ?
- où trouver de nouveaux bénévoles et comment les appeler ?
- comment accueillir, intégrer, fidéliser de nouveaux bénévoles ?

Un autre outil intéressant, un **kit de mobilisation**, a été créé aussi pour aider chaque bénévole à faire la promotion du bénévolat au sein du Secours Catholique : “Appeler de nouvelles personnes à être solidaires n’est pas une affaire de spécialistes, c’est votre affaire ! Devenez relais du Secours Catholique autour de vous”.

*On a cherché, dit Vincent Blyweert, au travers de ce guide, à mobiliser nos bénévoles en leur donnant un outil agréable et simple à utiliser, comprenant une présentation rapide de l’association, des types d’engagement qu’on peut y prendre déclinés dans trois dépliants à donner selon la personne à qui l’on s’adresse : jeune, actif ou retraité”.*

La Croix-Rouge a mis en place un **kit départemental** comprenant des affiches, des documents d’information, comme le guide du bénévole, un manuel et un argumentaire pour l’accueil, l’intégration de nouveaux bénévoles, des modèles d’annonces presse.

Elle propose aussi des plaquettes de règles et de conseils (pourquoi et comment travailler en amont du recrutement, être clair sur le pourquoi des recherches, sur l’organisation) et une documentation importante sur les définitions de postes et sur les besoins en fonction de l’organisation (par exemple, pour ouvrir et faire fonctionner une vêtiboutique, quel est le nombre et le profil de bénévoles nécessaires).



### 3. Comment mener un entretien

Après la première démarche d’accroche du candidat bénévole, le moment important est l’entretien pour comprendre ce que recherche la personne, à la fois ses motivations et ses compétences, son adéquation avec les objectifs et les valeurs de l’association, avec les besoins d’aujourd’hui et de demain : on a besoin de bénévoles pour remplir des missions concrètes, ponctuelles mais il faut aussi trouver et bien orienter des bénévoles qui pourront s’engager davantage.

Souvent on demande au bénévole de remplir un questionnaire avant l’entretien pour l’aider à préciser ses goûts, ses compétences, ses attentes ainsi que sa disponibilité. Ce peut être un questionnaire de ce type :

- j’ai des compétences, des savoir-faire dans quels domaines (communication, secrétariat, logistique, gestion, santé...)
- j’ai des désirs et des préférences d’activités (accueil et accompagnement des familles, des enfants, relations extérieures...)
- je suis disponible (occasionnellement, régulièrement et selon quel rythme)

Il y a des critères sur lesquels on s’appuie ; par exemple, pour les Restaurants du Cœur, ce sont l’existence de valeurs en adéquation avec celles de l’association et la charte du bénévole, l’indépendance politique et religieuse, l’esprit d’équipe, l’implication désintéressée et un critère de disponibilité (minimum une demi-journée par semaine).

**Il faut motiver la personne à venir tout en essayant d’évaluer ses capacités d’adaptation et de réussite au sein de l’association.**

Comment évaluer les compétences, passer de compétences professionnelles à des compétences bénévoles, utiliser par exemple l'expérience de personnes qui ne veulent pas faire le même métier que celui qu'elles exerçaient dans l'entreprise, **comment orienter le mieux possible et optimiser le potentiel des gens ?**

Comment faire une réponse négative à l'égard d'un bénévole potentiel non adéquat ? autant de questions qui montrent que "recruter" un bénévole est un exercice difficile et particulièrement important à la fois pour le bénévole et l'association, qui demande un certain nombre de savoir-faire et de qualités qui ne sont pas innés ; toute personne devant mener de tels entretiens de "recrutement" devrait bénéficier d'une formation du type "comment recruter des bénévoles, comment devenir tuteur d'un nouveau bénévole ?"

Ces mêmes préoccupations se retrouvent dans l'entreprise, où généralement les recrutements sont pilotés par des professionnels.

## 4. Comment retenir un candidat bénévole ?



Pour Marie-Christine Graff, de la Croix-Rouge, le bénévole a besoin de connaître la mission qui lui sera confiée, les moyens mis à sa disposition pour la mener, la place occupée dans l'organisation, les formations possibles, les modalités d'évaluation de son action, le remboursement de ses frais éventuels. Il doit aussi avoir une solide information sur l'association, ses valeurs, son organisation.

C'est pourquoi, beaucoup d'associations ont élaboré un **guide du bénévole** ou un **livret d'accueil** qui peut se décliner ainsi, selon le modèle en cours à l'ADMR :

- son organisation avec présentation de l'union nationale (son siège, ses missions), des fédérations (avec les différentes fonctions) et des associations locales avec leur structure,
- le fonctionnement plus précis de l'association locale où va travailler le bénévole (composition du bureau, du Conseil d'administration...),
- les missions spécifiques des bénévoles, les qualités requises,
- la vie pratique du bénévole : période d'observation, déplacements, remboursement de frais, assurance...

Une **charte** peut faire partie de ce livret d'accueil ou être un document à part. Cette charte définit les engagements de l'association d'une part, du bénévole d'autre part, sur différents thèmes : principes fondamentaux de l'association, intégration au sein de l'association, mission, possibilités de formation et d'évolution et aspects plus pratiques (temps consacré, couverture des risques).

Un autre document parallèle, convention d'engagement, peut être signé par les deux parties.

Le mouvement des Eclaireuses et des Eclaireurs de France, EEDF, travaille sur un contrat d'engagement des bénévoles comprenant une description de la fonction et des compétences attendues, les responsabilités à assumer, la définition de parcours possibles.

Des entretiens d'évaluation et des programmes de formation sont prévus ainsi qu'une date de début et de fin d'engagement avec la nécessité d'identifier et de former son successeur. Il est, en effet, nécessaire de faire de la gestion prévisionnelle, d'anticiper les besoins.

Il est intéressant de se reporter aux annexes 1 et 2 où sont présentées **une charte du bénévolat et une convention de bénévole.**

## 5. Comment accueillir, intégrer, animer



Chez UCC Emmaüs, on crée des **“amis relais”** qui ont la responsabilité de faciliter l'intégration des nouveaux bénévoles ou amis, de favoriser leur compréhension du mouvement, de susciter leur implication dans la vie associative en sachant que *“l'arrivée d'un ami dans une communauté est toujours une rencontre mais chacun a ses motivations propres qu'il faut percevoir et comprendre”*.

D'autres associations créent **des postes de tuteurs ou de parrains**. Pour Annie Morel, de l'ADMR, Association du Service à Domicile, l'accueil des nouveaux bénévoles doit être une préoccupation permanente et entre dans la problématique de la communication interne ; elle recommande de nommer des responsables de l'accueil des nouveaux bénévoles.

Chez ADIE, Association pour le Droit à l'Initiative Economique, il est organisé un parcours d'intégration pour les nouveaux bénévoles. Pour le bénévole dont la mission sera d'accompagner les créateurs d'entreprise après le démarrage de leur activité, la phase d'intégration le conduit à assister à un certain nombre de réunions (rendez-vous d'accueil d'un créateur potentiel, comité de crédit par exemple). A l'issue de ce parcours, il a un entretien avec le coordinateur des bénévoles ou le responsable de territoire à qui il sera rattaché pour valider son intérêt et sa motivation. Il sera ensuite intégré à une équipe d'accompagnateurs.

Pour L'UNIOPPS, Union Nationale Interfédérale des Oeuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux, la bonne gestion des bénévoles rentre dans les bonnes pratiques des associations.



Cette fédération a réalisé un travail particulièrement approfondi et novateur, intitulé : **L'Ambition Associative. Guide pour interroger nos pratiques.** Séverine Demoustier souligne que ce guide a été élaboré avec et pour les associations afin de les inviter à s'interroger sur leurs pratiques, à se poser de bonnes questions, à mesurer les écarts entre leurs valeurs affichées et leurs pratiques et à faire évoluer leurs façons de faire.

En ce qui concerne l'intégration et l'animation du bénévole, voici les questions à se poser :

- l'association met-elle en place une communication sur son projet orientée vers le bénévole ? selon quelles modalités ?
- l'association se donne-t-elle les moyens de connaître les attentes du bénévole ? Selon quelles modalités ?
- l'association respecte-t-elle le choix et le degré d'investissement du bénévole au sein de l'association avec la possibilité de devenir adhérent ?
- l'association réfléchit-elle aux moyens permettant de motiver et de responsabiliser le bénévole ? selon quelles modalités ?
- l'association réfléchit-elle à la manière dont elle prend en considération l'opinion du bénévole ? selon quelles modalités ?
- l'association s'assure-t-elle que le bénévole n'est pas utilisé pour pallier le manque de salariés ?

Pour Henry Colombani, de la FCSF, **il importe de s'attacher à une valorisation du bénévole et ses connotations dynamiques en terme d'engagement, de volontariat, d'initiative, de solidarité**, de travailler sur la notion de réciprocité du don au sens sociologique du terme, fondateur d'un double intéressement : pour la société qui bénéficie des ressources, pour l'individu, qui reçoit reconnaissance, réalisation de soi dans un rapport non soumis à la domination économique à condition que la relation soit équilibrée. L'offre du bénévole ne peut être exploitée (en emploi du temps, en subordination, en non-reconnaissance) ; il faut réfléchir à une certaine déontologie, à une forme de protocole qui permette aux deux parties de connaître et reconnaître les conditions et les modalités de l'engagement.

*Il est clair, pour Joëlle Bottalico du Secours Populaire, qu'on voit des vraies différences quant à la pérennité des équipes et la fidélité des bénévoles selon l'engagement ou non des responsables pour la formation, la communication et la motivation.*

La communication au sein de l'équipe est, bien sûr, primordiale mais il faut renforcer le sentiment d'appartenance au mouvement par une vraie politique de communication interne ; informer sur l'association, ses projets, le milieu associatif d'une manière générale au travers d'un journal interne ou d'intranet est un des moyens ; mais aider des bénévoles — qui sont plus dans le savoir-faire que dans le faire savoir — à parler à l'extérieur de leur association, à la représenter est aussi une démarche particulièrement intéressante.

C'est ainsi que l'Union Nationale du réseau ADMR a décidé, il y a quelques années, de demander aux fédérations de désigner, au sein de leur conseil d'administration, un bénévole qui aura en charge l'animation de la communication dans son département ; on les appelle "les ambassadeurs de la communication".

## 6. Comment évaluer et fidéliser ?



Dans les grandes entreprises, le principe de l'évaluation est acquis ; chaque année un entretien appelé **entretien de performance et de développement** a lieu entre un cadre et son patron : l'action, les résultats du cadre, sa performance sont discutés mais on intègre aussi la manière dont les objectifs ont été atteints et le responsable hiérarchique évalue les compétences managériales, les aptitudes personnelles et les compétences spécifiques de façon à capitaliser sur les atouts et à fixer des voies de progrès ; on aborde les formations à envisager et les perspectives de développement et d'évolution.

Pour le manager, c'est un moment privilégié de contact avec son supérieur, qui permet de prendre un peu de recul par rapport à son activité de tous les jours, de mieux connaître son image, mieux se situer dans l'organisation.

Cet entretien de développement et de performance est la première étape qui engage le processus de développement des ressources : il va être suivi par des actions de formation, des perspectives d'évolution professionnelle et avoir des répercussions sur la rémunération.

**Or la rémunération d'un bénévole, s'exprime en termes d'utilité sociale et de reconnaissance.**

Il est donc nécessaire de satisfaire ses besoins par la mise en place d'entretiens réguliers entre le bénévole et la personne auprès de qui il travaille; il doit bénéficier d'un accueil, d'un accompagnement, d'une valorisation et d'un itinéraire de progression où il n'est pas seul.

On parle de période d'essai après laquelle on fait un premier point et le bénévole qui entre dans une nouvelle association ou dans une association pour la première fois a besoin d'avoir aussi plusieurs points de rencontre pour se sentir reconnu d'une part et d'autre part pour échanger sur certaines difficultés qu'il peut rencontrer, savoir s'il répond bien à ce qu'on attend lui et confronter les attentes des uns et des autres.

C'est une démarche qui existe dans certaines associations mais pas dans toutes et qui demande à être animée et développée notamment dans la perspective de faire émerger les "responsables de demain" ; **c'est par ces entretiens d'évaluation qu'on peut élaborer des parcours d'évolution motivants et fidélisants.**

Le mouvement des EEDF (Eclaireuses et Eclaireurs de France) travaille sur la mise en place d'**un livret de suivi** pour les animateurs du scoutisme français qui paraît être un bel exemple d'évaluation. L'évaluation consiste à mesurer l'acquisition des capacités, des compétences et aussi la progression enregistrée par la personne en référence à des critères définis à l'avance en début de stage de formation et d'expérience pratique.

Chaque jeune réalise une autoévaluation qui le conduit à définir ses objectifs individuels de perfectionnement ; à mi-parcours, il y a une nouvelle évaluation qui permet de mesurer le chemin parcouru ; à la fin, il y a une évaluation finale : "*ce que j'ai acquis et ce qu'il me reste à acquérir*", cette autoévaluation est alors validée par ses responsables.

Chaque jeune reçoit un livret de suivi où sont présentés le processus, les critères et les différentes grilles d'évaluation à remplir à chaque stade de progression.

**Ce livret qui fait le point des compétences et connaissances acquises pourrait servir à la VAE, Validation des Acquis de l'Expérience.**



## 7. Comment former et développer les bénévoles ?

Pour mémoire, ce dispositif de VAE est introduit par la loi du 17/1/2002. La VAE est beaucoup plus large et ambitieuse que les précédents dispositifs, connus sous la terminologie de Validation des Acquis Professionnels (VAP). En particulier, il reconnaît que les expériences non professionnelles, donc bénévoles, peuvent être reconnues et valorisées au même titre que l'expérience professionnelle. La démonstration qu'une expérience bénévole peut ainsi servir de tremplin professionnel, en permettant d'acquérir de nouvelles compétences (réaliser un site, parler en public, concevoir et conduire un projet), de mettre en pratique des enseignements théoriques (pour les jeunes notamment), mais aussi de mettre à niveau des qualifications passées (par exemple, pour des femmes ayant cessé leur activité professionnelle quelque temps). Il facilite une insertion ou réinsertion professionnelle pour les personnes sans diplôme ou en difficulté.

**Le diplôme obtenu a la même valeur qu'un diplôme obtenu par la voie plus classique de la formation et de l'examen, mais la procédure est longue et exigeante.**

De nombreux travaux ont déjà été effectués ou sont en cours actuellement pour étudier les différentes faisabilités : il existe une étude de qualité conduite par la FONDA ; il y a un groupe "Validation des Acquis" à la CNVA, présidé par Jacques Demeulier ; il y a un projet européen, VAEB (valider les acquis d'une expérience bénévole) du programme Leonardo da Vinci piloté par l'IRIV, Institut de Recherche et d'Information sur le Volontariat.

Au sein des associations, on cherche à accompagner les candidats en terme d'information, d'orientation et de rédaction du dossier et à travailler sur des outils de type **Livret ou Passeport du bénévolat** qui fonctionnerait comme un CV de l'expérience acquise en milieu associatif. Dans ce passeport, le bénévole ferait enregistrer l'association dans laquelle il travaille, la période d'engagement, la ou les fonctions exercées avec actions réalisées, les compétences acquises par la pratique ou par formation.

Pour attirer, développer et fidéliser les bénévoles, il faut donc leur donner les compétences dont ils ont besoin pour mener au mieux les missions confiées. La formation doit, donc, être au cœur de l'animation et du développement des personnes ; l'organisation doit être apprenante et qualifiante. De plus, l'évolution des besoins notamment des besoins d'accompagnement individuel quel que soit le champ d'intervention des associations met en jeu, plus souvent qu'avant, "un professionnalisme" des bénévoles (le suivi de créations d'entreprise, l'insertion professionnelle, les clubs sportifs, l'accueil d'étrangers, les personnes en fin de vie...).

Pour la Croix-Rouge, la formation est une dynamique pour accompagner chaque bénévole tout au long de son engagement ; elle a créé un programme CIVIC, formation de base de tous les acteurs de l'association avec la conviction que "*partager et affirmer notre identité donnent sens à notre engagement et nous rassemblent*". Les objectifs généraux sont :

- permettre à chacun de disposer d'un socle commun de connaissances et de compétences de base Croix-Rouge,
- renforcer le sentiment d'appartenance à la Croix-Rouge,
- donner davantage de corps au principe d'unité du mouvement,
- développer les synergies entre les acteurs et entre les structures de l'association,
- mettre en relation le désir d'engagement volontaire et les besoins de l'association.

Il se compose de modules : connaissance, partage et diffusion des valeurs institutionnelles, initiation aux premiers secours, initiation à la situation d'exception, sensibilisation au soutien psychologique : savoir accueillir et écouter.

Les Restaurants du Cœur mettent sur pied un projet de formation systématique pour tout nouveau bénévole incluant une bonne connaissance de l'association, ses principes, ses valeurs, ses objectifs, mais aussi son organisation et la présentation de différents postes ou parcours qui ne sont pas très connus du grand public mais qui sont importants pour l'association et peuvent intéresser des bénévoles. Ce tronc commun peut être complété par des formations techniques lorsque cela est nécessaire.

Ils travaillent aussi sur **l'organisation de la formation** : l'idée serait de laisser au siège l'objectif stratégique de la formation et l'élaboration des besoins et des contenus puis de démultiplier dans les départements avec des équipes de formateurs locaux.

Le Secours Populaire a créé assez récemment son organisme de formation : **l'Institut**, qui propose des formations :

- qui viennent en appui des orientations de l'association,
- qui apportent un savoir-faire autour des différents "métiers" du secours populaire,
- qui renforcent les relations entre tous les acteurs de l'association.

Il y a donc des formations aux rôles et missions des permanences d'accueil et de solidarité (avec en plus des journées thématiques : accès aux droits, aux soins ; la solidarité internationale ; faire face à l'urgence ; comment évaluer les besoins financiers, matériels et humains, comment collecter ; structurer les équipes ; rendre compte).

D'autres formations nécessaires au fonctionnement de l'association sont également développées : stratégie de développement au travers des techniques de communication, recruter, accompagner, animer une équipe de bénévoles et puis des formations plus "techniques" : comptabilité, trésorerie, montage de projets, nouvelles technologies. L'Institut, dès sa création, a eu comme objectif de démultiplier la formation et a mis en place une formation de formateurs qui œuvrent d'ores et déjà dans les régions.

La Fédération des centres sociaux et socioculturels a créé un fond spécifique pour la formation des bénévoles (Fosfora) avec une mutualisation financière des contributions fédérale, régionale, départementale et locale, pour donner aux acteurs militants les moyens de mobiliser et former d'autres habitants et bénévoles. La Fédération travaille avec l'Université Paris XII Créteil sur la valorisation des compétences des bénévoles.

Pour ce qui est de l'UNAPEL, l'échelon national recueille les besoins en formation des académies, propose des sessions de formation et se doit d'être le fer de lance, innovateur et prospectif, par exemple lors du forum des formations. Organisé nationalement une fois par an et bénéficiant maintenant d'un deuxième temps dédié au perfectionnement, ce forum propose une dizaine d'ateliers entre 15 et 20 personnes sur des thèmes divers et complémentaires : compétences associatives, conduite de réunions, cohésion équipe/ gestion des conflits, comment mener une AG. De leur côté, les unions régionales et/ou départementales organisent des formations, des animations, des soirées-débats. **Afin de mieux répondre aux besoins de formations décentralisées, un groupe de "personnes-ressources" a été créé pour animer des sessions dans les régions.** Enfin, pour satisfaire les parents souhaitant la mise en place de lieux d'échange sur des sujets éducatifs, l'Unapel a créé le concept des rencontres Parents/Ecole, permettant à des parents, enseignants et éducateurs d'échanger sur des sujets non spécifiques à l'établissement scolaire tels que "éducation et autorité", "les jeunes et les médias", "la motivation des élèves"...

**C'est plus difficile pour des petites associations** : Habitat et Humanisme Paris Ile-de-France, qui compte 120 bénévoles, organise des formations en interne (ce qu'on attend d'un bénévole, formation au milieu associatif, formation à l'accompagnement) et fait appel à quelques formateurs extérieurs (formation à l'écoute, formation aux cultures étrangères, à la pauvreté). Elle bénéficie de formation de la FACIL, Fédération des Associations pour la Promotion et l'Insertion par le Logement à laquelle elle est adhérente et organise ponctuellement des formations avec des organismes avec lesquels elle travaille (la CAF par exemple).

La formation des dirigeants peut être traitée un peu à part, car elle est primordiale pour les associations.

On commencera par la présentation d'une expérience intéressante que le CNOSF, Comité National Olympique et Sportif Français, mène depuis 3 ans : un stage national de jeunes dirigeants. Conscient d'un certain essoufflement de l'engagement bénévole et de la complexité des tâches liées à la prise de responsabilités, **le CNOSF a voulu sensibiliser ses dirigeants sur l'enjeu de travailler sur les nouvelles générations et mobiliser l'ensemble des acteurs nationaux et locaux, fédéraux et olympiques, en direction des jeunes bénévoles pour envisager de former la "relève" des dirigeants de demain.** Il a mis en place un stage annuel national de jeunes dirigeants associatifs, jeunes de 18-25 ans, détectés par les responsables locaux. Ce stage de 5 jours donne les connaissances nécessaires à la gestion et la promotion d'une association sportive, défend les valeurs essentielles de l'engagement bénévole et associe en permanence apports théoriques et mise en application pratique.

Dominique Petit ajoute qu'au-delà de cette formation, le CNOSF a souhaité essayer ce projet sur l'ensemble du territoire, invitant les fédérations, les comités régionaux et départementaux à être les promoteurs de ces stages. Ils doivent être tout à la fois promoteurs en amont pour favoriser la détection des stagiaires, capables et mobilisables mais aussi promoteurs en aval en faisant par la suite confiance à ces jeunes, en leur donnant des responsabilités et en les aidant à mettre en œuvre ce même type de stage au niveau local.

**Cette formation de dirigeants est importante ;** un certain nombre d'associations travaillent sur le sujet en partenariat avec des universités :

- le Secours Populaire a mis en place un parcours "management" de 102 heures réparties sur des sessions de 2/3 jours par mois, en partenariat avec le centre de Coordination et de Formation Professionnelle (CCFP) et le Centre d'éducation permanente de Paris X ;

- La FCSF soutient le travail de chercheurs du CNRS sur le profil des dirigeants associatifs, et le montage d'un projet de master "développement et expertise de l'économie sociale", option directeurs de centres sociaux avec l'IEP de Grenoble ;
- Il existe des DESS tel le DESS de Responsable Associatif de Paris 8 dirigé par Dan Ferrand-Bechmann.
- Une création 2004, les UMA, Unités de formation au Management Associatif, proposent une formation spécifique aux responsables des associations ou des fondations, aux cadres du secteur privé en phase de reconversion et aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur ; cette organisation bénéficie d'un partenariat actif du département de formation permanente de l'École des Mines de Paris.

Pierre Birambeau, co-fondateur du Téléthon qui est à l'initiative de ce projet est parti du constat que les associations font appel :

- soit à des collaborateurs bénévoles en demande de formation aux métiers de l'association ou à des salariés bénéficiant d'une expérience pratique de la vie associative, mais auxquels il manque tel ou tel composant en matière de management dans ce secteur
- soit à des managers provenant du secteur marchand mais non formés aux spécificités du management associatif.

A côté de ces formations "lourdes", **il y a des formations organisées par des organismes spécialisés dans le milieu associatif**, organisme privé comme l'IRIV ou associatif comme le CICOS, ou plus récemment Bénévolat. Formation, qui organisent des journées de formation sur différents thèmes : le projet associatif et toute sa gestion (financière, juridique, humaine, communication...) et des modules assez variés tels par exemple le pouvoir dans l'association, la gestion des conflits, la tenue d'une AG, comment recruter des bénévoles, comment développer leurs compétences et leurs qualifications.

## Pour conclure : quelques premières recommandations



Pour mettre en place ces différentes actions auprès des bénévoles, les grandes associations se sont dotées d'équipes en charge de la gestion de ces ressources humaines.

Ce sont ces équipes qui élaborent les différents outils de recrutement, d'accueil et de formation, que nous venons de présenter, et cherchent à les faire vivre et à les animer dans les structures régionales, départementales ou locales de leur association, avec parfois semble-t-il certaines difficultés, car les équipes RH du national n'ont pas ou peu de pouvoir sur les élus des régions.. Dans l'entreprise, on retrouve un peu ce "gap" entre les orientations et les outils de la Direction Générale des Relations Humaines et les opérationnels des différentes sociétés : les Responsables RH du groupe doivent aller sur le terrain pour animer l'ensemble des process, obtenir l'adhésion et la collaboration de tous ; ils ne sont pas hiérarchiques à l'égard de leurs interlocuteurs mais les décisions seront appliquées, car elles ont été prises au niveau de la direction générale.

### Que faudrait-il faire pour faciliter la mise en place de la politique RH sur le plan local ?

- **Donner du temps aux équipes du national pour aller sur le terrain, avoir un rôle d'animation et de formation aux outils proposés** paraît important pour qu' "en local", on s'approprie les méthodes et qu'on soit convaincu de leur utilité. Leur action pourra être facilitée si **l'on nomme dans chaque délégation ou comité régional ou départemental un correspondant RH**, qui aurait un rôle local sur l'animation des bénévoles (recrutement, accueil) et qui serait le relais du national.

- Mettre dans les objectifs de certains responsables régionaux ou départementaux, des objectifs liés à la gestion des bénévoles (par exemple : fidélité des bénévoles, nombre de bénévoles évoluant vers des postes de responsabilité ou élus dans les conseils d'administration), permettrait de les amener à mieux prendre en compte le potentiel que représentent les bénévoles.

- On peut aussi réfléchir au positionnement des équipes en charge des bénévoles au sein de l'organisation. Certaines associations regroupent dans une même direction, la gestion des salariés et des bénévoles comme les Petits Frères des Pauvres, ce qui peut donner plus de poids aux orientations prises car on doit gérer les bénévoles avec les mêmes critères de recrutement, de formation et d'animation que les salariés. Le Secours Catholique a rattaché un moment sa Direction du Développement du Bénévolat à la DRH ; maintenant, dans un souci de mieux l'associer aux décisions et actions sur le terrain, elle est rattachée à la Direction des Réseaux.

**Trouver les dirigeants de demain est une préoccupation réelle** mais il n'y a pas beaucoup d'actions concrètes mises en œuvre, pas beaucoup de gestion prévisionnelle. Notons, cependant, que la Croix-Rouge travaille dans ce sens en venant d'instaurer un système d'informations RH. Les informations (état-civil, fonction occupée, compétences, formation suivie ou en cours, assurance etc.) sont renseignées par les structures locales qui en voient directement les aspects positifs pour leur organisation. Centralisées, elles pourront permettre de connaître sur le plan national les forces vives du bénévolat, (nombre de bénévoles, turn-over, les compétences existantes, les manques) et de travailler sur une meilleure gestion de ces ressources et ceci avec une meilleure coordination siège/délégations. Le Secours Catholique travaille sur un projet similaire.

D'une manière moins ambitieuse, il faudrait, en tout cas, **identifier dans chaque structure d'une certaine taille, chaque année, une ou deux personnes mobilisables et formables en prévision d'un poste avec des responsabilités plus importantes**, voire de direction.

De même, au travers d'entretiens d'évaluation, il serait souhaitable

de donner envie, par une bonne information, à des bénévoles de terrain de prendre d'autres responsabilités dont ils ne connaissaient peut-être pas l'existence ou l'intérêt.

Mais pour avoir les ressources dont elles ont besoin, **les associations doivent investir dans la formation** et la formation coûte cher ; l'apport du FNDVA, maintenant CDVA, **qui alloue des subventions "pour des formations tournées vers la conduite du projet associatif pour un public de bénévoles adhérents de l'association fortement impliqués dans le projet associatif"** n'est pas suffisant. Il serait nécessaire d'augmenter les aides publiques certes, qu'elles soient nationales, régionales et municipales, mais aussi privées (financement des entreprises au travers de partenariat avec certains établissements de formation ou de leur fondation). Il serait également important de soutenir le développement d'organismes de formation à statut associatif employant essentiellement des formateurs bénévoles, ce qui permettrait de rendre ces formations plus abordables, surtout pour les petites associations.

Enfin et surtout, il faut **améliorer "l'intermédiation active" entre les associations et les bénévoles potentiels**, c'est-à-dire développer la promotion du bénévolat, par territoires et par publics cibles, améliorer la lisibilité des associations et améliorer l'offre et la demande des compétences bénévoles. **Ce sont l'ambition et la mission mêmes de France Bénévolat !**

Développer des rapprochements entre les univers assez différents que sont les associations et les entreprises peut entraîner plus de fluidité des personnes, une plus grande mobilité "naturelle" entre ces deux secteurs ; il est clair que les associations ne doivent pas "copier" les entreprises mais il faut permettre aux femmes et aux hommes d'entreprise de se familiariser avec un monde qui a d'autres hiérarchies, d'autres règles du jeu, d'autres modes de fonctionnement qu'il est nécessaire de comprendre pour s'intégrer et réussir.

Le mécénat de compétences qui se développe très progressivement pourrait ainsi favoriser cette prise de connaissance le temps d'une mission. L'association Passerelles et Compétences met en relation une association qui a besoin ponctuellement d'une expertise qu'elle n'a pas avec un cadre intéressé de mettre en pratique sa compétence

dans une association pendant une mission qu'il peut mener parallèlement à sa vie professionnelle ; les personnes "apprennent" ainsi un peu le monde associatif.

**De leur côté, les entreprises pourraient reconnaître les associations comme des lieux de production de compétences spécifiques** (gestion de projets complexes, montage de partenariats multiples, gestion de la diversité...). Ces dernières devraient également être intéressées à embaucher des jeunes avec une première expérience associative car ils auront su monter des projets avec esprit d'entreprise et autonomie et s'ouvrir à des environnements différents de leur univers.

Par ailleurs, **des actions spécifiques devraient être menées, conjointement par les entreprises et les Caisses de Retraites**, en vue de permettre aux retraités et préretraités de gérer dans des conditions optimales la transition entre le travail et cette nouvelle étape de vie. On peut se référer à cet égard au document "Retraite et bénévolat" publié par France Bénévolat en octobre 2004 et issu de travaux dirigés par Dominique Thierry au sein de Développement et Emploi.

Certaines associations, ces dernières années, ont beaucoup investi dans des équipes de marketing/communication pour développer et optimiser leur recherche et leur collecte de fonds. Mais, il ne faut pas qu'elles oublient que **le travail du bénévole est leur ressource principale** sans laquelle elles ne pourraient pas vivre. Il paraît donc temps de maximiser ces ressources, en mettant en œuvre les actions nécessaires pour bien les orienter, les fidéliser et les développer.

Les réponses et les outils sont bien sûr différents selon la taille des associations : pour les grandes, il s'agit de renforcer des fonctions internes, pour les plus petites, il s'agit de s'appuyer sur des réseaux ressources externes ou de travailler de façon collective. C'est l'intérêt bien compris de chaque association, *"on rentre peut-être par hasard dans une association mais ce n'est pas, en revanche, par hasard que l'on y reste"* a dit un jour Martin Hirsch. **C'est aussi une responsabilité collective, car un bénévole déçu par une expérience associative a tendance à rejeter l'ensemble du Monde Associatif.** C'est donc un véritable enjeu pour les associations aujourd'hui !

# Annexe 1 : proposition de Charte du bénévolat



## Charte du Bénévolat

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.

### I. 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 d'un fonctionnement aussi démocratique que possible,
- en privilégiant les démarches d'évaluation de son utilité sociale.

### II. 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 :

- ...

### III. 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

- 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.



#### IV. Les obligations des bénévoles.

L'activité bénévole est librement choisie ; il ne peut donc exister de liens juridiques 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 et son fonctionnement,
- 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, en appliquant le règlement intérieur,
- 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.



## Annexe 2 : proposition de Convention de bénévole

### Convention d'engagement réciproque entre une association et un bénévole

#### Représentée par son Président, ou par délégation, par ...

Cette convention individuelle s'inscrit dans la Charte du bénévolat affichée par notre association.

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

- à lui confier les responsabilités, missions et activités suivantes :
- à respecter les horaires et disponibilités convenus suivants :
- à écouter ses suggestions,
- à assurer un programme, préalable et continu, d'information, d'intégration et de formation,
- à faire un point régulier sur ses activités et sur ce que lui apporte son engagement bénévole, notamment en matière d'utilité, de reconnaissance et de développement de compétences,
- à rembourser ses dépenses, préalablement autorisées, engagées pour le compte de l'Association,
- à couvrir, par une assurance adéquate, les risques d'accidents causés ou subits dans le cadre de ses activités,
- si souhaité, à l'aider à faire reconnaître ses compétences acquises dans le cadre des procédures de VAE.



L'Association X... pourra à tout moment décider de la fin de la collaboration de X..., mais, dans toute la mesure du possible, en respectant un délai de prévenance raisonnable.

#### X... s'engage à l'égard de l'Association... :

- à coopérer avec les différents partenaires de l'Association : bénéficiaires, dirigeants, salariés permanents, autres bénévoles,
- à respecter son éthique, son fonctionnement et son règlement intérieur,
- à respecter les obligations de réserve, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur,
- à s'impliquer dans les missions et activités confiées,
- à respecter les horaires et disponibilités convenues, en cas d'impossibilité à prévenir le responsable désigné,
- à faire des suggestions d'amélioration du fonctionnement et de l'organisation,
- à participer aux réunions d'information et aux actions de formations proposées.

X... pourra à tout moment arrêter sa collaboration, mais, dans toute la mesure du possible, en respectant un délai de prévenance raisonnable.

A... le....

Pour l'Association

X...

## Annexe 3

**Remerciements aux personnes rencontrées qui ont pris de leur temps pour parler de leur association, leurs pratiques et leurs réflexions sur la gestion des bénévoles**

**Des remerciements particuliers à Pierre DOUNIOL de La Caisse Nationale des Caisses d'Épargne (CNCE) pour son soutien très actif et concret.**

Julien ADDA	CPCA (Conférence Permanente des Coordinations Associatives)
Jean BASTIDE	France Bénévolat
Robert BERTHIER	COFAC (Coordination des Fédérations et Associations Culturelles)
Patrick BERTRAND	Passerelles et Compétences
Pierre BIRAMBEAU	UMA (Unités de formation au Management Associatif)
Vincent BLYWEERT	Secours Catholique
Pierre BLEIN	UNIOPSS (Union Nationale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux )
Joëlle BOTTALICO	Secours Populaire
Chantal BRUNEAU	CNVA (Conseil National de la Vie Associative)
Christine CHOIGNOT	UNIOPPS

Françoise CLAUSSE	UCC Emmaüs
Henry COLOMBANI	Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels
Jacques DEMEULIER	CNAJEP/Comité National des Asso. de jeunesse et d'éducation populaire CEMEA (Asso.Nat. des Centres d'entraînement aux Méthodes d'Education Active)
Séverine DEMOUSTIER	UNIOPPS
Dan FERRAND-BECHMANN	Université Paris 8
Régine FLORIN	UNAPEL (Union Nationale des Associations des Parents d'Élèves de l'Enseignement Libre)
Chantal GANNE	CICOS (Centre d'Information et de Communication Sociale)
Marc GAGNAIRE	FNARS (Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale)
Martine GAUDIN	UNALG (Union Nat.des Asso. Laïques Gestionnaires d'institutions du secteur sanitaire, social, médico-social, médico-éducatif, éducatif spécialisé)
Dominique GIRARD	EEDF (Eclaireuses et Eclaireurs de France)
Gaëlle GLOANEC	CNOSF (Comité National Olympique et Sportif Français)
Marie-Christine GRAFF	Croix-Rouge française
Bénédicte HALBA	IRIV (Institut de Recherche et d'Information sur le Volontariat)
Nathalie JOUSSELINIERE	ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique)
Florence LEBRUN	Restaurants du Cœur

Annie MOREL	ADMR ( Association du Service à Domicile)
Sylvain MEISSONNIER	Petits Frères des Pauvres
Jacques NIARQUIN	Fondation ITSRS ( Institut Régional du Travail Social)
Dominique PETIT	CNOSF
Frédérique RASTOLL	Association Emmaüs
Mauricette SORIN	Fédération des Centres Sociaux et Socioculturels
Florence SPITZ-ERNOTTE	Bénévolat.Formation
Antoine SUEUR	UCC Emmaüs ( Union Centrale des Communautés Emmaüs)
André VERCHERE	France Bénévolat
Marie-Christine VERGIAT	DIES (Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Economie Sociale)
Agnès WALTER	Habitat et Humanisme



