

Le bénévolat :
Un espace de reconnaissance pour les demandeurs d'emploi

R a p p o r t d e s t a g e

Evelyne SAINT-MARTIN

Préambule

Dans le cadre de ma pratique professionnelle (Vingt années dans le secteur de l'insertion professionnelle et l'orientation des jeunes et des adultes), je me suis intéressée plus particulièrement aux bons et moins bons usages de deux notions centrales dans les dispositifs publics : le projet et l'identité, à leurs imbrications avec le travail et aux altérations qu'elles subissent en période de chômage.

En continuité de cette démarche, j'ai souhaité me pencher plus particulièrement sur ce qui se joue pour les bénévoles chercheurs d'emploi et les rejaillissements de cette expérience sur leurs stratégies d'insertion ou de reconversion ou sur leur relation au travail.

Mon objectif était également de porter l'accent sur la manière dont les associations répondent ou pourraient répondre à leurs attentes tout en inscrivant une telle démarche dans leur propre problématique de recrutement, de fidélisation des bénévoles et dans le mouvement plus vaste du développement et de la professionnalisation du secteur associatif.

Remerciements :

En tout premier ils reviennent à Pierre BIRAMBEAU pour m'avoir offert la possibilité d'adosser ma curiosité, vagabonde en ses débuts, au module de l'ADEMA « Recruter, animer, fidéliser les bénévoles », pour sa disponibilité, son exigence bienveillante et son soutien.

Merci également à Dominique THIERRY de France Bénévolat, pour le temps consacré à échanger et à nourrir une réflexion encore parcellaire, les références et documents fournis, la réactivité dans les informations demandées.

Enfin, merci également à Vincent BLYWEERT du Secours Catholique pour l'acharnement à trouver des bénévoles disponibles aux environs du 15 Août à Paris Des dizaines d'appels téléphoniques donnés pour moissonner les 16 précieux entretiens qui ont donné vie à ce travail.

L e bénévolat : un espace de reconnaissance pour les chercheurs d'emploi

Avec environ 12 millions de bénévoles¹, le secteur associatif français bénéficie d'un véritable élan citoyen qui le place en bonne posture à l'égard de ses voisins européens.

Mais, ce mouvement s'exprime également dans une poussée encore plus importante des créations d'associations². Ainsi, les dirigeants associatifs sont confrontés à la nécessité de partager des ressources bénévoles devenues aujourd'hui insuffisantes.

Ces difficultés pour « capter » les bénévoles ne s'expliquent qu'en partie de par ce déséquilibre entre l'offre et la demande. Elles résultent également de changements dans les comportements et les attentes des bénévoles et invitent les associations à se pencher sur leurs motivations³.

Cet intérêt pour les motivations des bénévoles prend toute son importance dans un contexte où le secteur associatif a hérité d'une lourde mission : être l'ultime terrain de lien et de dialogue social entre individus, travail et politique qui ont perdu leur essence intégrative et porteuse d'utopie. Sans véritable prise sur lui, les leaders de ces sphères prennent aujourd'hui toute la mesure d'un phénomène de *retrait* de la part des actifs et des citoyens qui rendent caduques les leviers auxquels ils recouraient auparavant pour les mobiliser.

De fait, les entreprises et les institutions chargées plus particulièrement de l'insertion sociale et professionnelle sont plus disposées au partenariat avec les associations voire en appellent à leur coopération.

Pour de toute autres raisons, les actifs, occupés ou non, se tournent également vers les associations. Ce sont eux qui sont aujourd'hui les plus nombreux à leur fournir cette manne de compétences et d'expertise précieuses à leur développement. Ils y trouvent un espace de sens et de satisfaction mais aussi, pour ces derniers, un refuge d'utilité et d'activité en support à l'épreuve du chômage.

Ainsi, bien que le travail ne puisse se revendiquer d'aucune parenté avec le bénévolat, voire que ces deux notions soient antinomiques⁴, il s'invite dans cet espace à la recherche de liens qui méritent d'être compris.

L'objet de ce travail est donc de faire en un premier temps, un rapide état des lieux de l'évolution de l'engagement bénévole et de la manière dont les associations ont commencé à la prendre en compte afin d'endiguer la diminution de cette ressource.

Il s'intéressera ensuite aux liens que les bénévoles demandeurs d'emploi ou ceux ayant connu cet épisode ont eux-mêmes établis entre leur engagement bénévole, leur recherche d'emploi et leur relation au travail.

Pour conclure, quelques pistes de progrès sur l'aspect de la reconnaissance du bénévolat des chercheurs d'emploi et à la lumière de leur point de vue, seront présentées ainsi qu'une réflexion sur la manière dont elles s'inscrivent dans la problématique plus vaste du développement et de la professionnalisation du mouvement associatif.

¹ Voir données statistiques, annexe 1 page 1,

² Le CERPHIE évoque le phénomène de « fièvre créative » d'associations. 70000 associations créées chaque années dont un grand nombre qui ne survivent pas.

³ Voir quelques apports théoriques annexe 5 page 21.

⁴ Voir cadre juridique du bénévolat, annexe 2, page 4

I. La mutation de l'engagement bénévole

Les valeurs autrefois purement altruistes se conjuguent désormais à de multiples facteurs. En voici quelques uns :

- Les bénévoles ont aujourd'hui des disponibilités plus volatiles en temps et en durée.⁵ Cette situation relèverait plus d'un phénomène *d'intermittence*, consécutive à la plus grande fréquence des incertitudes professionnelles et personnelles qui pèsent sur les individus, qu'à un réel désengagement de leur part.
- Le déficit de bénévoles est en partie lié à la croissance des associations, qui a explosé depuis la fin des années 1990, creusant ainsi l'écart avec la disponibilité des bénévoles.
- Il touche particulièrement le renouvellement des dirigeants⁶. Le manque de disponibilité, les risques encourus du fait de la responsabilité juridique et fiscale refroidissent les vocations. Paradoxalement, cette caractéristique coexiste avec une tendance des dirigeants en place à ne pas céder facilement leur siège aux vocations émergentes. Le processus de renouvellement des responsables associatifs est donc doublement contrarié.
- L'engagement associatif ne découle plus d'une socialisation collective qui ouvrait autrefois à la conscience politique, syndicale ou associative (scoutisme, catéchèse par exemple). Ainsi, le cheminement de l'adhérent, du militant au bénévolat perd de son automatisme : *la relation de l'individu à autrui et au groupe n'est plus fondée sur une « communion » qui dépasse et absorbe les particularismes individuels, mais sur une « rencontre » d'individualités autonomes. Fidélité et loyauté visent moins l'association que d'autres individualités.*⁷

Les principes fondamentaux du bénévolat : engagement, liberté, désintéressement, appartenance, Intérêt commun, composent aujourd'hui avec des motivations qui s'individualisent. Si cette situation se traduit en apparence par un déficit de bénévoles, elle tiendrait plutôt d'une crise de l'adéquation qualitative entre l'offre et la demande.

Les bénévoles : des motivations et des profils qui se diversifient

Militantisme et citoyenneté ont une vigueur toujours active voire inversement proportionnelle au désengagement à l'égard de la représentation politique. Mais, l'engagement associatif procède aussi de logiques individuelles qui varient selon les cycles de vie et les profils des bénévoles.

Une stratégie d'adaptation plutôt attribuée aux jeunes primo demandeurs d'emploi⁸ qui saisissent toutes les opportunités pour développer des savoir-faire, et pour vivre des expériences de terrain, à valoriser dans leur stratégie d'accès à l'emploi. Le bénévolat des jeunes est néanmoins réputé plus volatile et est souvent mal compris par les associations. Il est en effet plus axé sur des actions immédiatement lisibles et moins porté par l'engagement à une cause « générique » (type lutte contre la pauvreté par exemple)⁹.

D'autres sont animés par une logique de « différenciation » de l'engagement dans un monde professionnel plus âpre et plus complexe. Ils s'offrent une période *moratoire* en faisant quelque chose d'utile. Ils éprouvent leur personnalité et leur capacité à entrer dans le monde à travers l'expérience bénévole et achèvent, de cette manière un processus de maturation et de mûrissement de leur projet.

⁵ Source la France bénévole, CERPHI troisième édition, mars 2006, page 19

⁶ Voir annexe 2 page 10

⁷ Jean-Pierre WORMS, Président de la Fonda

⁸ L'étude conduite auprès des bénévoles en recherche d'emploi tendrait à croire que cette stratégie sert aussi les demandeurs d'emploi en reconversion

⁹ Rapport du sénat

Ces attitudes, difficiles à cerner, ont néanmoins toute leur importance ; l'engagement des jeunes étant porteur d'espoir pour assurer le renouvellement de la dynamique associative future et offrir des passerelles entre la sphère économique et la formation. Son optimisation reposerait néanmoins sur la reconnaissance de l'expérience bénévole dans le cadre du cursus universitaire.

La recherche d'épanouissement et de plaisir sous-tendrait l'implication des actifs qui sont 30% à offrir de leur temps. Les salariés viennent chercher dans le bénévolat des relations informelles, des occasions de mise en oeuvre plus ludiques de leurs compétences et de leur ingéniosité dans un rapport non « instrumentalisé ». Selon leur besoin, l'engagement bénévole peut leur procurer un moyen *d'accommodement* à l'égard d'un travail rendant plus tenables des postures de « retrait » à l'égard d'une activité professionnelle qui ne les satisfait pas pleinement en terme de sens et de cohérence avec leurs valeurs personnelles. ¹⁰

Appartenance à un groupe : Ce besoin est plus manifeste lorsque la personne ne relève pas ou plus d'aucune affiliation sociale et professionnelle. Le bénévolat fait office de substitut identitaire en dehors d'une sphère personnelle parfois restreinte.

Une logique d'accomplissement pour les retraités, qui contrairement aux idées reçues ne sont pas les plus représentatifs (23% des retraités sont bénévoles). Cela correspond au besoin de donner du sens à sa vie après les contraintes de la vie active et familiale, qu'une retraite purement ludique ne saurait combler. Ce bénévolat devrait s'accroître dans les années à venir. Il est en particulier une cible pour répondre à la pénurie de dirigeants associatifs mais avec un pendant dommageable ; celui de démotiver les jeunes vocations et celles des femmes en mal de responsabilités vacantes.

L'entreprise : plus value éthique dans un rapport gagnant

L'entreprise quant à elle ne s'y trompe pas. Elle porte un intérêt croissant au secteur associatif. Si les évolutions récentes de la loi sur le mécénat y ont manifestement contribué, le rejaillissement qu'elle en attend dépasse le simple cadre de la fiscalité. Il se compte en plus value d'image vis-à-vis de ses clients, ses partenaires, ses futures recrues, et salariés dont elle cherche à stimuler voire reconquérir les motivations et l'esprit de corps. L'expérience démontre que l'épanouissement procuré par le bénévolat stimule la performance des salariés.

Les exigences portées en matière de gestion éthique et citoyenne notamment dans le cadre des marchés publics renforcent aussi cet intérêt.

L'association : Sa nécessité de professionnalisation la conduit à gérer les compétences

Elle n'échappe pas aux contraintes de l'environnement et sa recherche d'efficacité la conduit à poser la question de la « bonne » gestion des ressources bénévoles, en terme de recrutement, de compétences et de fidélisation.

Le partenariat recherché avec les entreprises notamment via le mécénat de compétences est aussi facteur de professionnalisation des process de travail en général et de ceux de la gestion des ressources humaines en particulier.

Enfin, une part encore importante d'associations n'ont pas encore compris le phénomène et « regrettent » les formes d'engagements passés au lieu d'en apprécier les aspects positifs (*une ressource humaine bénévole plus pointue, plus opérationnelle plus impliquée*).¹¹

¹⁰ Passerelles et compétences

¹¹ Jacques ION, L'engagement au pluriel, publication de l'université de Saint-Étienne, 2001, in La France bénévole, troisième édition page 41

Le bénévolat est aujourd'hui sous-tendu par une logique de contrepartie

Les formes d'engagement se diversifient.

Cela suppose une grande clarté dans le dialogue entre association et le candidat bénévole

Une gestion plus experte et une contractualisation maîtrisée pour veiller aux équilibres entre les enjeux respectifs des associations des bénévoles et des entreprises.

Mais, recruter ne peut néanmoins pas avoir le même sens pour l'association que pour l'entreprise, la relation étant fondée sur « l'élection » et la rencontre de leurs motivations et projets respectifs.

Cela impose à l'association de satisfaire une double nécessité : disposer de compétences requises à son projet et répondre aux attentes des bénévoles pour ne pas se laisser entraîner dans une logique purement « adéquationniste » et passer à côté de la richesse que les bénévoles peuvent apporter.

La rencontre bénévole avec l'association semble se trouver dans l'idée de bénévolat de mission qui répond à la fois aux contraintes des bénévoles et aux besoins d'expertise des associations.

II. La gestion des ressources bénévoles : état des pratiques ¹²

De nombreuses associations ont intégré la nécessité de partager les ressources bénévoles et par là même celle d'instaurer une relation fondée sur la réciprocité des intérêts. Mais de leur propre aveu, le chemin est encore long pour que cette prise de conscience pénètre les pratiques, soit partagée par la majorité des associations et étoffe réellement un processus de gestion des ressources bénévoles fondé sur le triptyque : recruter, animer, fidéliser.

Les pratiques :

Pour les associations qui ont engagé ce type de démarche et qui en constatent les effets positifs, l'association se doit désormais :

D'accueillir les bénévoles

De nombreuses associations mettent en place des procédures d'accueil des bénévoles afin de clarifier l'engagement des bénévoles et le cas échéant, répondre au mieux à leurs attentes. Elles enrichissent ces pratiques d'outils tels que questionnaires, guides d'entretien, livrets d'accueil pour affiner le profil des bénévoles et tenter de répondre au mieux à leurs intérêts, compétences, valeurs, motivations, disponibilités. Certaines ont déjà déployé un outillage qui apparente cet accueil à un recrutement ou à un entretien de clarification de l'engagement, nécessaire autant pour l'association que pour le bénévole.

Recruter requière des savoir-faire et des qualités qui ne sont pas innés et méritent formation et professionnalisation¹³.

Intégrer les bénévoles à la vie associative

En un second temps, il s'agit de fournir au bénévole toutes les informations utiles à son intégration. Beaucoup d'associations ont élaboré un certain nombre de supports (guide, livret d'accueil, charte, convention d'engagement...). Ils présentent notamment l'association, son organisation, son projet, ses missions, les

¹² Sources : Enquête sur la gestion des ressources bénévoles, ses enjeux, ses bonnes pratiques, sous la direction de Dominique THIERRY, France bénévolat, www.francebenevolat.org voir également le résumé des travaux de la commission inter-associative de France bénévolat : ressources bénévoles et management dans le milieu associatif, annexe 7 page 28.

¹³ Idem

devoirs réciproques, l'organisation pratique de la mission du bénévole (description de ses missions et activités, remboursement des frais, assurance...).

Certaines instaurent également des formes de tutorat, des réunions d'intégration et des formations internes.

L'association demeure un espace de sens et d'expression citoyenne pour les bénévoles. La communication interne est donc un vecteur essentiel pour associer les bénévoles à la vie associative en leur communiquant son actualité et en lui ouvrant ses instances de dialogue. Elle demeure un des actes majeurs de fidélisation et d'implication des bénévoles, voire d'évolution vers des responsabilités futures.

Evaluer et former les bénévoles

La principale rétribution du bénévole est la reconnaissance de son utilité et de la qualité de sa contribution. Certaines associations adoptent le principe d'entretiens périodiques de suivi, qui peuvent le cas échéant permettre de faire évoluer les bénévoles dans leurs activités, de leur proposer des formations utiles voire encourager des vocations vers des responsabilités.

Certains vont même jusqu'à formaliser les acquis de l'expérience des bénévoles sur un livret de suivi, dans l'optique de fournir aux bénévoles les preuves utiles à leur validation. Néanmoins, la loi peine à être appliquée en la matière.

L'organisation doit être apprenante et qualifiante¹⁴.

Ce constat nous conduit tout naturellement à nous intéresser aux attentes des bénévoles demandeurs d'emploi qui sont de prime abord particulièrement preneurs de cette dimension apprenante et qualifiante de l'association.

L'engagement des demandeurs d'emploi apparaît aujourd'hui comme un phénomène non négligeable. France bénévolat et le secours catholique estiment à environ 20% la part des bénévoles demandeurs d'emploi recensés dans leurs réseaux (elle approche 30% sur le secteur île de France) et mènent à ce sujet un travail approfondi d'étude et de propositions pour soutenir la démarche des bénévoles en recherche d'emploi.

III. Le point de vue de bénévoles chercheurs d'emploi : l'exemple du secours catholique

Le Secours Catholique qui a depuis un certain temps mis en place une véritable gestion des ressources bénévoles est en phase de questionnement sur leurs attentes et l'enseignement qui pourrait en être tiré.

Il a donc semblé tout naturel et dans l'esprit des UMA, de mettre en regard la connaissance sur le sujet et l'exemplarité du terrain.

Cette étude demeure d'une ampleur très modeste, sa valeur n'étant à l'échelle des 16 entretiens conduits, qu'exploratoire¹⁵. Mais, nous l'espérons vivement, elle donnera lieu à une élaboration d'outillage d'enquête plus exhaustive et menée à plus grande échelle.

L'enquête a été conduite par téléphone, après accord des différentes délégations concernées et prise de contact par Vincent BLYWEERT, dans un esprit de transparence et de respect de la volonté des uns et des autres.

3 personnes ont d'ailleurs refusé de s'y prêter mais par ailleurs, elle a reçu un accueil très courtois et même intéressé.

Le recours au bénévolat intervient pour faire face à l'épreuve du chômage

Sur les 16 personnes interviewées, 13 se sont tournées pour la première fois vers le bénévolat au moment où le chômage est intervenu.

2 étaient déjà bénévoles mais ont modifié la nature de leur engagement du fait du chômage.

¹⁴ Enquête sur la gestion des ressources bénévoles, op.cit. Page 22

¹⁵ Voir des profils des interviews, annexe 9 page 32.

1 s'est tourné vers le bénévolat pour sortir d'un isolement quasi complet mais l'expérience le conduit après huit ans à relancer une démarche de recherche d'emploi et de formation en rapport avec son expérience bénévole.

Les motivations des demandeurs d'emploi à l'égard du bénévolat

La situation particulière de la perte ou de la recherche d'emploi, introduit une notion « d'intérêt » plus ou moins assumée, et prégnante selon les valeurs du bénévole, les circonstances du chômage et les objectifs vis-à-vis de l'emploi. Les attentes sont multiples.

L'altruisme est en première ligne de l'engagement

Donner de soi-même à ceux qui en ont besoin, faire quelque chose d'utile pour autrui et la collectivité s'inscrit en premier lieu des motivations avancées. Mais elles sont souvent associées à une notion de redistribution et d'acquiescement d'une dette à l'égard de la société vis-à-vis de laquelle les bénévoles chercheurs d'emploi se sentent redevables, s'estimant privilégiés de bénéficier de ce temps improductif mais néanmoins indemnisé.

Citoyenneté et militantisme en résultent souvent

Lutter contre les fléaux sociaux, vivre un engagement militant, retrouver la fibre militante au contact du terrain sont des motivations moins fréquentes, l'engagement des bénévoles interrogés, ne résulte généralement pas d'une orientation préexistante vers une cause.

Pour autant, il n'est pas absent de leur propos mais, rappelons-le pour la majorité d'entre eux, l'engagement intervient comme mode de réaction face au chômage qui en a créé les conditions. L'expérience de leur propre fragilité et précarité confrontée à la *misère du monde*, leur permet de relativiser leur propre situation tout en ouvrant leur conscience à une cause, découverte parfois, au hasard de « l'offre d'utilité » de l'association.

Des besoins psychologiques :

- *Sortir de soi*, ne pas être son seul « objet » de préoccupation car c'est angoissant et appauvrissant.
- Faire le point sur sa vie, actualiser ses motivations ses identités sociales et professionnelles
- *Restaurer la confiance et l'estime de soi* après une période de stress prolongé et généré par les conditions de licenciement (délitement du climat, image d'insuffisance, destitution symbolique etc...) ¹⁶
- *Structurer le temps* : c'est s'occuper, remplir un temps soudainement trop grand, et faire quelque chose de constructif dans sa semaine, en tant que repère temporel, pour ponctuer le temps qui passe et poser des échéances à la recherche d'emploi.

Des besoins relationnels

Sortir d'un isolement prolongé (après une dépression) s'obliger à aller vers les autres, entretenir une vie sociale, être dans un cercle productif, avoir des relations *de travail*.

Servir une stratégie de recherche d'emploi

- *Démontrer une attitude proactive d'entretien de son employabilité* : Vendre son CV, qu'il n'y ait pas trop de vide : *ça la fiche mal de n'avoir rien fait pendant 6 mois !* Démontrer une volonté d'être actif, qu'on est capable de réagir à cette épreuve, de prendre du recul, que l'on entretient ses capacités d'adaptabilité et de réactivité, de saisie des opportunités de l'environnement.
- *Vérifier un choix professionnel* dans le cadre d'une démarche de reconversion du secteur marchand vers le secteur associatif ou vers un métier différent de celui pratiqué antérieurement avant d'aller plus avant dans un réel engagement.
- *Constituer une expérience significative dans le secteur associatif* : pour entrer sur le marché de l'emploi après un séjour à l'étranger, pour pouvoir entrer en formation dans un métier à caractère social (pré-requis exigé), pour faire l'apprentissage de la culture du secteur associatif et ONG dans le cadre d'une reconversion du secteur marchand vers le secteur associatif

¹⁶ Voir apport théorique sur la personnalité, annexe 5, page22

– *Mettre des compétences en œuvre*, les entretenir, en acquérir et les valoriser¹⁷.

Des attentes majoritairement satisfaites

La majorité des bénévoles ont comblé les attentes voire les ont dépassé sur un plan humain. Ceux qui ont retrouvé un emploi ont poursuivi leur bénévolat ou y reviennent après une phase d'adaptation au nouveau poste de travail. Le bénévolat choisi pour occuper ce temps a débouché sur des vocations plus formelles et durables.

Dans dix cas, le bénévolat offert a été pleinement en rapport avec le domaine visé et dans lequel l'emploi vient d'être retrouvé. Les autres étaient plus indifférents à la nature des tâches confiées voire n'ont pas signifié une demande particulière et bien qu'ils estiment être un peu en dessous de leurs capacités réelles il s'en contentent, l'important pour eux étant d'abord de se rendre utiles.

Les retombées personnelles

Le sentiment d'utilité : Donner de soi, être à l'écoute des autres, offrir sa présence, aller vers les autres procure de grande satisfaction et contribue manifestement au renforcement de l'estime de soi.

La liberté : S'engager dans un rapport non contraint par une hiérarchie, seulement par sa propre volonté, ce consentement est agréable et ajoute, à l'estime de soi, un sentiment d'accomplissement et de sens donné à sa vie.

La reconnaissance : La confiance de son référent et la supervision qu'il consacre offre des retours sur le travail et confirme les bénévoles dans leurs réussites et leur utilité.

Résister à l'intériorisation du statut de chômeur : Maintenir son affirmation personnelle face aux pressions externes, restaurer la confiance en soi souvent altérée par les mois de tension qui ont précédé le licenciement. La convivialité, la bienveillance, l'empathie, le climat chaleureux, les relations « entre collègues » permettent de cicatrifier les blessures et de fortifier l'identité face au regard focalisé sur le « chômeur », renvoyé par l'environnement qui renforce bien souvent négativement le sentiment de défaillance voire d'insuffisance par rapport aux normes sociales et à celles du bénévole lui-même.

Des capacités relationnelles : prendre de l'assurance : acquérir de la facilité pour aborder les gens dans la rue, être moins méfiant et timide, contribue à éviter le risque de repli sur soi et d'isolement.

Eveiller une conscience citoyenne : Dans un cas une jeune femme énonce que le bénévolat a éveillé en elle une conscience politique, elle pense voter aux prochaines élections.

Enrichissement de type développement personnel : Développer ses qualités humaines, accepter la différence et la comprendre, rester lucide sur le monde, sur la vacuité et la vanité des relations de pouvoir, en contact avec les réalités, développer des capacités d'écoute.

Plaisir : Finalement le bénévolat ne procure que les bons côtés et efface les inconvénients du travail : pression sur le résultat, peur des risques, des erreurs, stress, insomnie...

Occupation, épanouissement personnel, équilibre de vie, plaisir (intérêts pour l'activité, sentiment de réussite)

Mieux vivre les transitions entre deux épisodes de vie

Entre études et vie active : le bénévolat est aussi un temps moratoire (environ un an dans l'exemple rencontré) pour les jeunes qui ont fini leurs études mais ont besoin d'une période de *latence* pour accomplir le passage et l'engagement dans un statut achevé d'adulte.

Entre activité et chômage (devenu parfois retraite) : Notamment pour les actifs qui ont une valeur travail forte, le terme d'addiction au travail et à la pression n'a pas paru impropre à certains d'entre eux. Elle rend la

¹⁷ Voir apport théorique sur la compétence, annexe 5 page 25

perspective de l'inactivité encore plus angoissante. Le bénévolat a fait office d'activité de substitution et de compensation psychologique (palliatif au risque de décompensation).

Entre vie active et retraite : le bénévolat fait office d'activité relais à l'emploi interrompu plus tôt que prévu et permet d'atténuer le passage à la retraite en opérant la mutation identitaire du sentiment de compétences professionnelles à celui d'utilité et de valeur personnelle.

Se reconstruire dans un espace non contraint après un épisode dépressif : ce temps n'est pas encore défini comme étant destiné à un retour à l'emploi mais contribue indéniablement à reconstruire les fondements sur lesquels la personne pourra récupérer des motivations, des aptitudes et des comportements propices à un retour vers le travail via, par exemple, un statut aidé en un premier temps.

Entre deux métiers ou cycles de vie : les épisodes de crises professionnelles et personnelles, parfois liées entre elles, infligées par l'environnement ou relevant d'un remaniement personnel, demandent parfois de vivre des relations moins impliquées dans des espaces externes à la sphère privée qui offrent un refuge plus stable et neutre pour vivre ces mutations.

Les retombées professionnelles de l'expérience bénévole

Affiner un projet de reconversion du secteur marchand au secteur associatif : Le bénévolat a notamment permis de corriger des représentations idéalisées sur le secteur associatif sans pour autant invalider le projet : *voir l'envers de la médaille m'a évité de tomber de haut.*

Cette initiation a pu également se faire au contact d'autres bénévoles qui exercent une forme de tutorat à l'égard du bénévole en reconversion.

Mieux cerner son profil pour cibler les postes : une jeune femme de formation commerciale, a ainsi décelé qu'elle aurait pu craquer à terme dans un job où elle aurait été amenée à profiter de clients sans défense face aux techniques marketing. Elle a décroché un poste de négociation d'entreprise à entreprise et n'aura pas de scrupule à marchander âprement avec des interlocuteurs pour lesquels gagner par tous les moyens est aussi la règle.

Conduire des activités significatives au regard de normes professionnelles : *on m'a confié de vraies responsabilités, un travail réel, une réelle intégration, pas de distingo par le statut, Avoir l'occasion d'apprendre et de réussir, obtenir et mesurer des résultats, conduire un projet de A à Z,* Certains bénévoles ont apprécié de trouver dans une association (et de pouvoir importer du secteur marchand) des méthodes, un environnement de travail exigeant d'être productif et efficace mais dans un contexte de projet et de militantisme. L'absence de cadre, la faiblesse des moyens obligeant à plus d'astuce, d'ingéniosité, de créativité et permet de révéler son professionnalisme et ses talents.

Le pouvoir d'action et de participation à la vie associative : Etre consulté, avoir une marge d'initiative, donner libre cours à son engagement, conduire des projets, être impliqué dans le développement du projet et la vie associative, être associé aux décisions.

Rester efficace dans sa recherche d'emploi : Le bénévolat a répondu aux attentes pressenties ou parfois les bénévoles en découvrent les effets après coup, lorsque l'engagement a été plus intuitif : structuration de la semaine, préparation progressive et en étapes du retour à l'emploi lorsque le retrait du marché de l'emploi a été durable. La confirmation des choix professionnels, et le renforcement de la confiance en soi, lèvent les hésitations à saisir les opportunités lorsque l'emploi se présente, et permet d'oser présenter sa candidature.

Réaménager sa relation au travail : L'expérience du chômage associée à celle du bénévolat a contribué dans les propos des bénévoles qui ont retrouvé un emploi, à trouver une distance moins fragilisante avec le travail. *Ne pas être absorbé par l'ambition et la réussite à tout prix, considérées maintenant comme plus futiles après l'expérience bénévole. Garder cette soupape de lucidité et de contact avec la vraie vie, le monde de l'entreprise de l'ordre de la construction loin de la réalité de ce que vit la majorité des gens.*

Pour autant, l'efficacité professionnelle n'est pas altérée, comme le décrit ce cadre financier qui n'attend plus aujourd'hui de l'organisation du travail qu'elle lui procure du sens. Sa démarche et son expérience le

conduisent plus naturellement à adopter une attitude « proactive » pour en instiller lui-même. Cela se manifeste par exemple pas le fait de s'intéresser à ce que font les autres, à rester attentif à l'environnement productif et pas strictement aux résultats comme auparavant.

Pour un autre, l'activité bénévole maintenue à côté de la vie professionnelle préserve un équilibre de vie : la relation au travail est plus sereine, plus détachée et les activités bénévoles développées à côté cantonnent le travail dans un espace plus délimité qu'auparavant.

Vivre une vocation à défaut de pouvoir en vivre : Pour diverses raisons, abandons des recherches d'emploi, échecs répétés à un concours, épisode dépressif long, blocage de la trajectoire du fait de la rareté des offres, de la saturation du marché de l'emploi ou de la formation, contraintes personnelles, santé... le bénévolat intervient dans une négociation intrapsychique que certains individus réussissent ainsi à opérer. Ils y trouvent une alternative pour sortir du choix impossible entre renoncement total à leur vocation, très coûteux affectivement ou sa dilution dans un avenir trop hypothétique et lointain qui les conduit au rêve dangereux économiquement, psychologiquement et socialement. Ce temps se vit en parallèle et procède ainsi à la reprise d'une dynamique de vue et de projet¹⁸ et de recherche d'emploi sur des cibles plus accessibles et immédiates et réalistes.

Reconnaissance du bénévolat par le marché du travail

- Le plus souvent, les personnes ont peu évoqué leur bénévolat avec leurs interlocuteurs dans le cadre de leurs démarches. Soit parce que les tâches confiées ne leur semblent pas en rapport avec ce qu'ils recherchent et ils ne voient donc pas l'intérêt de l'évoquer, soit par crainte d'être cataloguées par rapport à l'obéissance de l'association.
- Dans un cas, un agent a manifesté une forte désapprobation enjoignant même la personne de cesser ses activités bénévoles au prétexte qu'elles la détournent de la recherche d'emploi, ce qui a provoqué la rupture volontaire du lien avec ce service de la part de la personne et sa révolte.
- Dans deux cas, les bénévoles ont tenté d'avancer leur expérience en argumentaire de recrutement à une formation. Mais, ils n'ont pas recueilli l'intérêt qu'ils espéraient.
- En revanche la démarche a été reconnue et intégrée par des consultants chargés d'outplacement ou de bilans de compétences dans une démarche centrée sur les transferts possibles de compétences visant à élargir les pistes professionnelles.
- Les entreprises du secteur marchand n'y ont pas prêté un intérêt manifeste, le plus souvent le secteur associatif ou l'action citoyenne ne sont pas perçus comme étant significatifs en terme de compétences.
- Une GRH a vu néanmoins le signe d'une attitude et d'une personnalité intéressante.
- Certaines capacités transversales sont néanmoins « vendues » par les bénévoles lorsqu'elles peuvent être significatives pour le contexte marchand comme l'ouverture aux autres, savoir écouter, s'intéresser à la demande et aux besoins des autres (comprendre la demande du client).
- L'entourage personnel, de culture purement marchande y confère facilement une valeur péjorative et non professionnelle ou assimile la démarche à une volonté de se singulariser (*ça sert pas à grand-chose, tu te fais plaisir...*)

¹⁸ Voir apport théorique sur la notion de projet (individuel) annexe 5 page 23.

Le point de vue des bénévoles en recherche d'emploi sur l'aide que les associations pourraient leur apporter

Les « favorables »

L'idée clef qui ressort majoritairement est que l'association n'est pas une « entreprise » comme les autres. Elle a un rôle d'exemplarité « humaine et philosophique » à jouer qui globalement devrait se traduire pour les intéressés, par un devoir de vigilance et de bienveillance à l'égard des bénévoles en recherche d'emploi.

Les plus jeunes ou pragmatiques, ne voient pas de gêne ni de principe à avoir, c'est pour eux un échange de services équitables. La notion de désintéressement leur paraît caduque en particulier en la circonstance.

D'autres, au contraire, n'osent pas manifester leurs attentes, considérant qu'ils ne peuvent être dans une double posture ; celle de donateur et de demandeur. En revanche, ils apprécieraient que l'association aborde le sujet et s'associe dans la mesure de ses moyens à leur démarche.

Ce soutien ne doit pour autant pas être trop « compassionnel et affectif » mais bien factuel, comme en témoignent les demandes et suggestions très concrètes qui ressortent des entretiens et qui pour beaucoup confirment les pistes de développement engagées par un nombre croissant d'associations.

Accueillir

- Le premier acte attendu par les bénévoles c'est d'être *accueillis*. A défaut d'être *recrutés* ils aimeraient être *écoutés* et le cas échéant *réorientés* vers un relais : Les associations n'acceptent pas toujours les bénévoles au motif qu'ils sont précisément au chômage et susceptibles de quitter l'association à tout moment. Le refus est parfois dit un peu rudement.
- Il faut que les associations apprennent à décrypter les logiques humaines et parfois les détresses et fragilités qui se cachent derrière l'offre de bénévolat (pauvreté, détresse morale, voire troubles psychiatriques, fuite du réel, logique d'honneur, de dignité, de survie...). Il n'en sont pas toujours maîtres et l'accueil peut aider les bénévoles à formuler voire à prendre conscience de leurs réelles attentes et de la pertinence de leur stratégie par rapport à leurs besoins réels. (L'exemple est cité de bénévoles qui en réalité veulent pratiquer le français à travers leur bénévolat *en parlant avec les autres*).
- En orientant s'il y a lieu soit vers des solutions externes plus appropriées, ce qui suppose que l'association fasse la démarche de les connaître et soit en prise avec son environnement.

En prenant en compte la situation de demandeur d'emploi

- Que les associations n'oublient pas que le chômage est fragilisant, le bénévolat procure un support mais ne rend pas la situation heureuse, c'est une période qui reste réellement soucieuse, il ne faut pas l'oublier.
- Pour les bénévoles au chômage, c'est la recherche d'emploi qui doit primer. L'association ne doit pas les détourner de cet objectif, ni en temps, ni en disponibilité psychologique, en répondant trop à des besoins affectifs au profit du projet associatif mais au détriment du projet professionnel et de la recherche d'emploi.
- Il faut respecter le désir des personnes mais veiller sur elles. Il est souhaitable de connaître les situations personnelles des bénévoles et d'ouvrir la possibilité qu'ils puissent en parler et demander des services, notamment veiller à ce qu'ils ne soient pas trop seuls dans leur action auprès de l'association, quitte à prévoir des temps de rencontre avec eux en dehors de leur don de temps.

Gérer et développer les compétences

- En faisant le maximum pour leur procurer des occasions d'acquérir ou de mettre en œuvre des compétences.
- En portant attention régulièrement aux bénévoles demandeurs d'emploi, quitte à formaliser un peu un suivi, notamment pour voir avec lui comment contribuer à l'entretien et au développement de ses compétences au fur et à mesure qu'il évolue dans son engagement.

- En mettant en place une gestion informatisée des compétences bénévoles et une communication interne avec un système d'alerte rapide pour mettre en relation projets et compétences.
- En permettant de rester en contact avec des techniques utiles au quotidien et indispensables à la recherche d'emploi aujourd'hui comme la pratique informatique par exemple.
- Les aspects relationnels entre bénévoles et salariés ont également été cités comme parfois difficiles, notamment dans le cas d'une évolution d'un bénévole vers un statut salarié dans l'association les autres bénévoles s'étant manifestement sentis trahis. Cela supposerait une anticipation et une prise en compte particulières par l'encadrement de l'association.

Reconnaître et valoriser les compétences auprès du réseau de l'association

- En donnant à voir et en faisant savoir ce que le bénévole a fait auprès des partenaires de l'association (espace internet dédié à valoriser les talents vis-à-vis des entreprises par exemple) ou en parlant de lui dans le réseau des partenaires.
- En délivrant des certificats « de bénévolat » qui décrivent les durées et activités confiées ainsi qu'une appréciation sur leur contribution, mais lorsque c'est fondé (pas de démagogie nuisible à terme à la crédibilité de ce type de document)¹⁹.
- Reconnaître et valoriser leur don citoyen en leur faisant des retours sur les suites de leur contribution par une communication interne ou externe (*que deviennent ceux que l'on aide ? comment l'association prend en compte les retours de terrain faits par les bénévoles en termes d'orientations futures de leurs action ?...*)
- Développer des réseaux de parrainage ou d'entraide, en provoquant des temps de rencontres informelles en dehors des temps de présence pour que les bénévoles puissent se rencontrer entre eux et leur permettre de tisser des liens personnels d'abord mais pourquoi pas qui pourraient avoir des retombées professionnelles avec des actifs ou d'autres personnes en recherche d'emploi.

En menant des actions de communication pour faire évoluer l'opinion sur le secteur associatif

D'une manière générale, il faudrait également faire évoluer les cultures professionnelles pour faciliter les passages des actifs entre ces deux univers trop cloisonnés, la catégorisation excessive freine trop les possibilités de rebondir qui sont pourtant nécessaires aujourd'hui.

- Mener des campagnes d'information et de sensibilisation pour mieux faire connaître l'action des associations, et modifier les représentations de l'opinion publique en général et du secteur marchand en particulier sur cette idée reçue d'inutilité, et d'amateurisme.
- En n'affichant elles-mêmes pas trop d'a priori à l'égard des actifs qui viennent du secteur marchand qui envisagent une reconversion dans le secteur associatif et en jouant un rôle d'accueil de ce type de démarche pour faciliter l'apprentissage culturel qu'ils ont à faire.

En accompagnant les bénévoles dans leur relation avec les services de l'emploi

- Certains bénévoles notamment en phase de reconstruction n'ont pas les moyens de tenir l'attente imposée ou la rigidité des rouages et les pesanteurs des dispositifs de formation ou d'insertion. Ils sont parfois demandeurs d'une médiation, pourquoi pas par l'intermédiaire de l'association pour arrondir et si possible accélérer ces procédures.
- En développant des partenariats avec les associations spécialisées dans l'insertion pour faciliter l'insertion des bénévoles et des bénéficiaires : Qu'elles aillent un peu plus loin que secourir mais contribuent à remettre ceux qui le peuvent dans le circuit.
- Ce qui est attendu des associations c'est qu'elles apportent le terrain de l'expérience et de la mise en œuvre des compétences dans un esprit de complémentarité à ce qui existe déjà. En revanche, il n'est pas

¹⁹ Voir annexe 4 page 19

utile de créer des services d'aide à la recherche d'emploi qui existent déjà de manière pléthorique par ailleurs. C'est plus un rôle de veille sur le devenir des démarches en cours, d'encouragement à les mener ou à les relancer et en dernier recours de médiation, lorsqu'elles sont manifestement bloquées, qui est attendue à l'égard de l'association.

En faisant du lobbying auprès des pouvoirs publics

- Pour que la situation des actifs qui n'ont plus d'obligation de recherche d'emploi mais auxquels il manque des points pour leur retraite soit réglée en leur permettant de les acquérir par le bénévolat.
- Les associations doivent faire reconnaître aux pouvoirs publics l'utilité du bénévolat en période de chômage. L'emploi à vie n'est plus garanti autant prévoir et permettre des activités interstitielles d'utilité publique et les valoriser concrètement (acquisition de points de retraites, gratuité des transports, supplément de droits ASSEDIC, déduction fiscale, cumul du statut de volontaire avec des minima sociaux, notamment en fin de vie professionnelle).
- Le bénévolat et un filet que les services publics ne sont pas eux mêmes en mesure de procurer alors pourquoi n'y aurait-il pas des partenariats entre services de l'emploi et associations pour accompagner cette « maintenance » de l'employabilité, atténuer les épisodes de dégringolade et contrer la suspicion qu'elle génère de la part des référents emploi sur la capacité du demandeur d'emploi à rebondir.

En cherchant à transformer le bénévolat en salariat

- La question sous jacente de la professionnalisation et de la recherche de solvabilité est posée par les bénévoles qui, ne l'oublions pas, acceptent le bénévolat faute de trouver du salariat.

Mais avec des règles déontologiques

- Si l'association développe des services pour les bénévoles (type entretien de débriefing, de suivi, attestation etc. ...) il faut que les conditions dans lesquelles cela se déroule soient séparées du contexte d'intervention du bénévole, notamment pour préserver la confidentialité et ne pas les mettre en porte à faux en mélangeant une position de bénévole et de bénéficiaire, face aux autres.
- Il est peut être préférable de nouer des partenariats plutôt externes qui assureraient ces services, même d'associations à associations, mais que cela ne se fasse pas à l'interne.
- Il faut que se soit proposé uniquement à ceux qui le veulent et pas que ça devienne systématique ou imposé et géré par le partenaire emploi car cela entrerait en contradiction avec la liberté du bénévole.

Les « rétifs »

- Les bénévoles doivent se débrouiller par eux-mêmes et se vendre.
- Tout cela risque de dénaturer le bénévolat, qui dit contrepartie (par exemple formalisation d'attestation de compétences), induit une formalisation voire une contractualisation. La contrepartie pour le bénévole c'est sa liberté.
- Les associations ne peuvent pas prendre en charge, des bénévoles trop fragiles, elles risquent de se détourner de leur objet premier.
- Risque de dispersion.
- la satisfaction inhérente au bénévolat c'est la liberté de l'engagement, l'absence de lien de subordination et à la proximité vocationnelle entre valeurs et projet des deux protagonistes (l'association et le bénévole) il faut préserver cette spécificité.
- Certains craignent que les services de l'emploi les dépossèdent de cet espace de liberté et d'oubli ponctuel de leur identité de « chômeur » qui est pourtant leur planche de salut.

Les pistes de développement

Bon nombre des suggestions de bénévoles rejoignent les réflexions conduites ici ou là sur la professionnalisation des associations. Elles méritent d'être envisagées dans une perspective plus élargie de développement de ce secteur qui ne peut être assuré par une seule approche technicienne mais doit être l'objet d'un faisceau d'expertises.

Ce développement en passe également par la poursuite et la croissance des démarches telles que :

La fonction observatoire du secteur associatif

Une démarche de recueil et d'observation des données, ce qui suppose que les associations s'impliquent dans le recueil et la réflexion sur la logistique informatique à prévoir. Notamment en affinant la réalité des situations (recherche d'emploi active ou non) et des demandes à l'égard de la situation de chômage (mise en œuvre de telle compétence, validation, confirmation d'un projet...)

La conduite d'études pour approfondir les problématiques observées est également en bonne voie mais doit être augmentée.

Le développement d'une ingénierie propre

Prolonger l'observation par l'élaboration de méthodes, d'outils. Recueillir, expérimenter, évaluer, formaliser et diffuser les bonnes pratiques, par la voie de publications, de séminaires, de conférences, de formation intra associations ou dans le cadre de la formation initiale, continue et professionnelle...

La production théorique et interdisciplinaire

Il est nécessaire d'associer des acteurs d'horizons différents (théoriciens, professionnels) capables de produire de la connaissance sur le sujet du développement et de la professionnalisation du secteur associatif. En veillant à la pluridisciplinarité des approches et des outils développés notamment dans l'optique d'accompagner « l'hybridation » entre le secteur marchand et le secteur associatif qui apparaît, pour les bénévoles eux-mêmes comme une voie insuffisamment explorée et en butte à des résistances qui freinent leurs possibilités de rebondir.

La promotion du secteur non profit

Le développement associatif est un espoir pour bons nombres d'actifs qui envisagent de s'y reconverter. Il l'est aussi pour les entreprises, qui ont atteint les limites d'une économie marchande ou pour des associations qui peinent à survivre faute de moyens et de techniques de l'entreprise. Ces transferts de compétences profitent aux deux secteurs chacun étant confronté à son propre appauvrissement.

Notamment la question de la solvabilité des activités et du développement du salariat gagnerait à être posée dans cette coopération entre secteur marchand et associatif.

Les passerelles entre ces deux univers se font également de plus en plus volontiers par le recours au mécénat de compétences qui est une autre voie de développement et de côtoiement entre ces deux univers.

Le renforcement de l'intermédiation active²⁰

La gestion des compétences, demandée par les bénévoles eux-mêmes, nécessite également une gestion propre que les associations n'ont pas toutes les moyens de mettre en place. En outre, la profusion d'associations et la diversité de l'offre bénévole découragent les bonnes volontés si elles ne trouvent pas facilement interlocuteur.

Cela justifie d'introduire une dimension active à un rapprochement entre l'offre et la demande qui ne s'opère plus aujourd'hui par simple rapprochement physique d'une *cause* et d'une *bonne volonté*.

²⁰ Source : Contribution des membres de la CPCA à conférence nationale de la vie associative 2005

Elle gagne à être organisée par territoire, à structurer des réseaux d'associations, en améliorant la lisibilité sur l'offre et la demande et rendre plus efficiente la rencontre entre *profils* et *missions* qui apparaît aujourd'hui comme l'une des solutions pour pallier la pénurie de bénévoles.

La professionnalisation des dirigeants de demain

Cette préoccupation nécessite un travail d'anticipation de la part des associations pour préparer les compétences devenues indispensables à leur nécessaire professionnalisation. La polycompétence que requiert l'exercice des responsabilités et la vocation singulière d'utilité sociale du secteur non profit, légitime le développement de formations propres à ce secteur qui n'a pas encore atteint son réel potentiel de développement.

Parmi bien d'autres thématiques, la gestion des ressources bénévoles porte des enjeux importants. La prise de conscience de son intérêt est en marche mais encore trop souvent l'apanage d'organisations déjà structurées en la matière et qui ont compris les enjeux de l'harmonisation des pratiques et donc la bonne gestion des ressources humaines, entre le niveau central et l'échelon local dans l'intérêt même d'un projet associatif.

La découverte de vocation repose également sur les moyens objectifs apportés à des responsables qui doivent endosser des responsabilités prenantes et pénalement conséquentes. Les attentes à l'égard des pouvoirs publics, en matière de rémunération et de disponibilités (congrés) des dirigeants sont encore d'actualité.

Celles de proposer systématiquement une formation aux responsabilités de dirigeant associatif, financée par le biais des OPCA, des fonds nationaux ou régionaux de formation le sont également.

Le rôle de l'Etat

La conférence de la vie associative 2005 a mis en exergue un certain nombre de propositions pour le développement du secteur associatif en général et en particulier du bénévolat, reprises pour certaines dans les mesures du gouvernement²¹.

La part du politique est en la matière le pendant incontournable au développement d'une expertise sur le sujet pour gagner le pari de l'essor du secteur associatif.

²¹ Voir annexe 8 page 30

R

ecruter, animer, fidéliser les bénévoles

B i b l i o g r a p h i e / s o u r c e s d ' i n f o r m a t i o n

TEXTES OFFICIELS, LOIS, PROJETS DE LOIS, DOCUMENTS PARLEMENTAIRES, DROITS DU BENEVOLE

Projet de loi relatif au volontariat associatif et à l'engagement éducatif, sénat.fr

Proposition de loi tendant à créer un statut de l' élu associatif, Dominique LE MENER, député, assemblée nationale, 4 novembre 2004.

Décret n°2005-1795 du 30 décembre 2005, **portant organisation de l'administration centrale du ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative**, legifrance.gouv.fr

Bénévolat et recherche d'emploi indemnisée, Fiche n°5, France bénévolat

Legifrance.gouv.fr : loi sur le développement du mécénat

Le congé de représentation 9 jours ouvrables par an réservé aux associations siégeant dans les instances relevant des collectivités territoriales (loi ° 91-772 du 7 Août 1991)

Loi du 27 janvier 1993, souscription d'une **assurance volontaire accident du travail** auprès des CPAM et Article D. 412-79 du code de la sécurité sociale, **assurance accident du travail obligatoire** pour les associations du secteur sanitaire et social. Décret n°94-927 du 20 octobre 1994 fixe les conditions de mise en œuvre de ces dispositions.

Compatibilité de l'activité bénévole avec le statut de demandeur d'emploi ou l réduction négociée du temps de travail, loi de lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998, et du 19 juillet 2000.

Loi du 1^{er} Août 2003 relative **au mécénat**, aux associations et aux fondations

ETUDES, RAPPORTS SUR LE BENEVOLAT

Le bénévolat associatif, pour mieux maîtriser vos obligations et votre mission, caisse d'épargne

Le bénévolat dans le secteur associatif, Bernard MURAT, rapport d'information, sénat, session 2005-2006, sénat .fr

L'emploi salarié dans le travail des associations : un dilemme entre la qualité de l'emploi et la réponse aux besoins, Centre d'études de l'emploi, Janvier 2004.

L'emploi dans les associations, dossier de préparation, séminaire interne de la CPCA, 23 septembre 2004.

la France bénévole 3ème édition, étude, Cerphie mars 2006.

Donner son temps : les bénévoles dans la vie associative, Lionel PROUTEAU, François-Charles WOLFF in Economie et statistique n°372, 2004.

Les motivations des bénévoles. Quel pouvoir explicatif des modèles économiques ? Lionel PROUTEAU, François-Charles WOLFF (LEN-CEBS, Université de Nantes

Le travail bénévole : un essai de quantification et de valorisation, Lionel PROUTEAU, François-Charles WOLFF in Economie et Statistique n° 373, 2004.

Mieux accompagner et reconnaître l'activité bénévole, Conférence de la vie associative juin 2005,

Mieux accompagner et reconnaître l'activité bénévole, rapport du groupe de travail n°3, Conférence de la vie associative juin 2005,

L'essor du bénévolat, facteur d'amélioration de la qualité de vie, M.T. CHEROUTRE, Rapport CES, Documentation Française, Paris, 1999.

OUVRAGES

- Bénévolat et solidarité**, FERRAND-BECHMANN D., Edition Syros Alternative, mai 1992.
Le phénomène bénévole, FERRAND-BECHMANN D., thèse d'Etat, IEP 1991, disponible au CESOL, Paris.
L'engagement au pluriel, Jacques ION, Publications de l'Université de Saint-Etienne, 2001.
Bénévolat et volontariat, HALBA Bénédicte et LE NET Michel, La documentation Française, 1997.
Charité business, KOUCHNER B., Le pré aux clercs-Belfond, Paris, 1986.
S'occuper des autres, comment et pourquoi être bénévole aujourd'hui, MARCOU L., Fayard, Paris, 1984.

ARTICLES

- Bénévolat et solidarité**, FERRAND-BECHMANN D., Revue de l'économie sociale, janvier 1987.
Mesurer le bénévolat, FERRAND-BECHMANN D., Revue Pour, n°107, 1986.
Les acteurs de la scène associative, FERRAND-BECHMANN D., Revue de l'économie sociale, printemps 1988.
Concurrence ou cohabitation entre les bénévoles et les travailleurs sociaux, FERRAND-BECHMANN D., Revue de l'économie sociale, septembre 1988.
Le bénévolat ? Saluer les héros inconnus, FERRAND-BECHMANN D., Revue Dialoguer, UFCV, octobre 1989.

MECENAT

- Le mécénat d'entreprise en bonne santé** in n° 887 La revueparlementaire.fr.
Le mécénat, enjeu stratégique pour l'entreprise, Résis : (réseau d'information stratégiques pour les entreprises), Chambre de Commerces et d'Industries, mai 2000.
Associer les salariés au programme de mécénat de leur entreprise : évolution des pratiques et facteurs-clés du succès, petit-déjeuner débat ADMICAL / IMS, Paris juin 2004
Le mécénat de compétences, une forme innovante de partenariat entre salariés, entreprises et associations, ADMICAL, 2003
Bénévolat de compétences, une nouvelle forme de mécénat, étude, Octavie Baculard, volunteer/France Bénévolat, colloque IMB, juin 2006.
Colloque partenariat solidaire du 13/09/2005, source admical
La contribution des entreprises au secteur des associations françaises, panorama des fondations créées par des entreprises, fondation de France, observatoire, mars 2006

DIRIGEANTS ASSOCIATIFS

- Emergence et structuration de la fonction employeur dans les associations**, Daniel DEMOUSTIER, associations.gouv.fr, janvier 2003

DEVELOPPEMENT ASSOCIATIF

- Les principales mesures en faveur de la vie associative**, L'actualité associative, Comité national olympique et sportif Français, N°11, mai/juin 2005
Les mesures annoncées, Conférence Permanente des coordinations associatives,

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES BENEVOLES

- Ressources bénévoles et management dans le milieu associatif**, Commission inter-Associative, France bénévolat

Enquête sur la gestion des ressources humaines bénévoles, ses enjeux, ses bonnes pratiques, sous la direction de Dominique THIERRY, France Bénévolat, février 2005

Enquête sur la gestion des ressources humaines bénévoles, qui sont les bénévoles ? Fiches pratiques «GRH bénévoles » Fiche 1, France Bénévolat.

Recruter ses bénévoles sur internet , article, Miren lartique, place-publique.fr

VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE

La validation des acquis de l'expérience bénévole, étude 2004, rapport 2005, fonda.asso.fr

La validation des acquis de l'expérience, centre-inffo.fr

BASES DOCUMENTAIRES, AUTRES SOURCES

Bénévolat / militantisme, Bibliographie site des CEMEA (centres d'entraînement aux méthodes d'éducation active)

Vie associative, bibliographie du FALSILD (fonds d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations).

Juris associations, catalogue 2006

Manager les bénévoles, Bibliographie, le coindesassos.info

Caisse-epargne.fr

Associatis.com

Promotion du mécénat d'entreprise

Admical

IMS entreprendre pour la cité

L'expertise sur le sujet du bénévolat

Experts sur le sujet du bénévolat :

Cerphie (centre d'étude et de recherche sur la philanthropie)

Les observatoires CERPHIE : Il publie une étude menée annuellement en regroupant une trentaine d'associations et d'experts sur le sujet du bénévolat et délivre une étude sur la France Bénévole.

INSEE : Lionel PROUTEAU et François Charles WOLFF

Universitaires et chercheurs :

Edith ARCHAMBAULT

Viviane TCHERNONOG, CNRS

Sociologues : Dan FERRAND-BECHMANN , Professeur à l'université de Paris VIII,

Roger SUE, Professeur à l'université de Paris V,

Jean-Pierre WORMS, président de la FONDA

Les espaces de consultation politique :

Conférence nationale de la vie associative

Rapport du sénateur Murat

Les réseaux d'information

Délégué départemental à la vie associative (DDVA)

Mission d'aide et d'information des associations (MAIA)

R

ecruter, animer, fidéliser les bénévoles

A n n e x e s

Annexe 1 : Le poids économique et social des associations	Page 1
Annexe 2 : Cadre juridique du bénévolat	Page 4
Annexe 3 : Volontariat associatif	Page 15
Annexe 4 : La validation des acquis de l'Expérience (VAE)	Page 19
Annexe 5 : Quelques notions utiles à la gestion des ressources humaines	Page 21
Annexe 6 : Rédiger un profil de poste	Page 26
Annexe 7 : Fidéliser les bénévoles	Page 28
Annexe 8 : Les mesures du gouvernement pour le développement de la vie associative	Page 30
Annexe 9 Profils des bénévoles interviewés	Page 32

Annexe 1 : Le poids économique et social des associations¹

Les ressources humaines

On dénombre actuellement :

10 à 12 millions de bénévoles ;

20 millions de personnes âgées de plus de 14 ans sont membres d'une association [1]. Cet engagement peut être variable allant du simple don d'argent à plusieurs heures de dévouement par semaine ;

1,6 million de salariés [2] ;

- Le secteur sanitaire et social reste le principal « employeur » avec 560000 salariés, soit 380000 équivalent temps plein (ETP),
- le secteur éducatif regroupe 167000 ETP,
- les secteurs culturel et sportif totalisent 85000 ETP,

70 % des emplois associatifs sont occupés par des femmes ;

le salariat et le bénévolat représentent chacun 1 million d'ETP.

L'engagement reste différencié selon les sexes : 49 % des hommes de plus de 15 ans font partie d'au moins une association contre 40 % de femmes, mais ce déséquilibre est moins grand que dans d'autres sphères d'activités économiques et sociales et évolue plutôt positivement.

58 % des seniors [3] sont membres d'au moins une association, ce qui a fait passer l'âge moyen des adhérents de 43 ans à 48 ans. Cet engagement ne concerne pas seulement les clubs du 3e âge et les associations de retraités.

Un taux d'adhésion stable des jeunes [4] , soit un jeune sur quatre, surtout dans les associations sportives ou culturelles.

Le financement des associations

Des Budgets variables

On constate des budgets très variables selon la taille des associations : 2/3 des associations ont des budgets annuels inférieurs à 7 500 € [5] .

Seules 5 % des associations, soit environ 40000 associations disposent de budgets supérieurs à 150000 € ; 92 % ont des budgets inférieurs à 75000 €.

Des différences de ressources existent aussi selon les secteurs d'activités.

Les associations ayant les budgets les plus élevés sont celles du secteur sanitaire et social avec un budget moyen de 200000 €. Ce sont aussi celles qui ont également le plus de salariés.

Les secteurs de la culture, des loisirs et du sport sont des secteurs à faible budget (20 à 30000 € en moyenne). Dans ces secteurs, de très importantes associations coexistent avec une multitude de très petites associations qui vivent seulement des cotisations et de l'investissement désintéressé de leurs bénévoles. Ces associations, comme celles de l'environnement, sont les plus dynamiques.

Des moyens de financements différenciés

Les financements privés et publics font à peu près jeu égal : 54 % pour le public et 46 % pour le privé, mais ces chiffres bruts recouvrent des réalités très différentes.

¹ Source : associations.gouv.fr, portail du ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative.

Les associations sans salariés, soit 84 % des associations (735000 associations), vivent majoritairement de ressources privées. Leurs cotisations représentent _ de leurs ressources. Les financements publics sont peu significatifs. L'essentiel de leurs ressources provient des ventes organisées au cours de manifestations (kermesses, tombolas, ...).

Les très petites associations (TPA) vivent essentiellement des cotisations de leurs membres même si, dans nombre d'entre elles, les cotisations englobent souvent des participations des adhérents au service rendu. C'est le cas, notamment, des petites associations des secteurs culturel, sportif ou de loisirs.

- Globalement, les cotisations représentent 10 % des ressources associatives. Ce pourcentage varie selon la taille des associations.
- Les dons des particuliers bénéficient à 20 % environ des associations, mais ils ne représentent globalement que moins de 1,5 % des budgets associatifs.
- Le mécénat, en provenance des entreprises, demeure très peu développé en France contrairement aux pays anglo-saxons. Seules 9 % des associations sont concernées. Le mécénat s'adresse surtout aux associations de taille importante. Il est surtout élevé dans le secteur humanitaire où il représente _ des ressources.

Les recettes d'activité sont de nature fort différentes :

- Participation au service rendu de la part des adhérents,
- produits des fêtes et manifestations,
- revenus de placement, ...

Les recettes d'activité alimentent plus de 30 % des budgets associatifs et constituent désormais la seconde ressource des associations après les financements publics. Leur part est croissante.

Les financements publics constituent la principale source de financement des associations ; c'est une particularité française résultant de la place et du rôle de l'Etat dans notre pays.

Les financements publics tiennent une place différente selon la taille des associations. Ils sont quasi-inexistants dans les toutes petites associations. Ils représentent plus de 60 % du financement des associations employeurs.

Ils sont logiquement très présents dans le secteur sanitaire et social, mais aussi dans les secteurs de l'éducation et de la culture. Leur poids est faible dans le secteur de la défense des droits (30 %). Celui-ci est essentiellement financé par les cotisations de ses adhérents.

L'évolution du financement des associations au cours des dernières années est marquée par un engagement croissant des collectivités publiques.

Ainsi, selon une enquête réalisée à l'occasion du centenaire de la loi de 1901, il est passé de 15 à 25 milliards, c'est-à-dire de 44 à 54 % de leurs ressources totales.

L'Etat et les communes contribuent, chacun pour 15 %, à l'ensemble du financement des associations, les départements et les organismes sociaux participent à hauteur de 9 % (la CNAF et la CNAV financent de très nombreuses associations), les régions : 3 % et l'Europe : 1 %.

Aujourd'hui, l'Etat entretient des relations financières avec près de la moitié des associations employeurs. Cette évolution reflète l'importance croissante des emplois aidés par l'Etat dans le secteur associatif.

Les financements publics sont liés aux domaines de compétences des collectivités :

- Les communes interviennent sur l'ensemble du champ associatif même si elles privilégient les secteurs culturels, des loisirs et des sports,

- Les conseils généraux financent principalement les associations du secteur social de grande taille, Les régions et l'Europe se concentrent sur les secteurs de l'éducation et de la formation.

[1] Sources : enquête INSEE vie associative - Extrait enquête conditions de vie menée - Octobre 2002.

[2] Sources : rapport Viviane Tchernonog - XVIe colloque de l'ADDES - Ressources, financements publics et logiques d'action des associations.

[3] Sources : INSEE Première n° 928 - octobre 2003.

[4] Sources : INSEE Première n° 928 - octobre 2003.

[5] Sources : rapport Viviane Tchernonog déjà cité.

Annexe 2 : cadre juridique du bénévolat ²

Définition du bénévole

Le bénévole associatif est une personne physique qui, de sa propre initiative et de manière volontaire, décide d'agir dans l'intérêt d'une association, pour permettre à cette dernière de réaliser l'objet pour lequel elle a été constituée.

Le bénévolat est la situation dans laquelle une personne fournit à titre gratuit une prestation de travail pour une personne ou un organisme.

Le bénévolat se distingue donc de la situation de travail (ou salariat) essentiellement par les critères suivants :

Le bénévole ne perçoit pas de rémunération. Il peut être dédommagé des frais induits par son activité (déplacement, hébergement, achat de matériel...).

Le bénévole n'est soumis à aucune subordination juridique. Il ne peut être soumis à aucune instruction ou ordre impératif, et ne peut être sanctionné par l'association, comme pourrait l'être un salarié. Sa participation est volontaire : il est toujours libre d'y mettre un terme sans procédure ni dédommagement. Il est en revanche tenu de respecter les statuts de l'association, ainsi que les normes de sécurité dans son domaine d'activité.

Ces éléments de définition doivent servir à éviter une requalification, toujours possible, de l'activité bénévole en activité salariée, avec toutes les conséquences que cela peut avoir pour l'association : assujettissement du salarié au régime général, paiement de cotisations sociales, nécessité d'observer les règles du code du travail, ... Sur le cumul au sein d'une même association d'une activité salariée et d'une activité bénévole, voir ci-dessous.

Le cadre général de l'intervention des bénévoles associatifs

On l'a vu, les bénévoles ne sont pas salariés de l'association. Pour autant, en raison de l'importance qualitative et quantitative qui s'attache à leur intervention, la loi leur offre un certain nombre de garanties, sur le plan notamment de la protection sociale (assurance contre les accidents du travail), des possibilités de remboursement des frais engagés pour la mise en oeuvre de leurs activités bénévoles, ou de la compatibilité entre certaines situations (retraité, préretraité, chômeur) et l'exercice d'activités bénévoles.

Avant d'aborder ces différentes questions, il est utile de signaler qu'en cas d'accident survenu à un bénévole dans le cadre de son activité pour l'association (et hors cas de prise en charge au titre des accidents du travail visés ci-dessous), cette dernière peut voir sa responsabilité civile engagée, s'il peut lui être reprochée une faute : défaut de surveillance, sécurité mal assurée... Dans ce cas, le bénévole pourra demander réparation de son préjudice devant les tribunaux civils, au titre de la faute de l'association et de l'existence d'une " convention tacite d'assistance " liant l'association à son bénévole. Pour se prémunir contre ces risques, il est donc conseillé aux dirigeants d'associations de souscrire une assurance responsabilité civile.

L'assurance volontaire " accidents du travail " des bénévoles associatifs

Hormis les assurances prises par l'association pour couvrir les risques en matière de responsabilité civile, la protection sociale de droit commun (assurance maladie-maternité, invalidité-décès, assurance accidents du travail, assurance vieillesse) est réservée aux salariés, c'est-à-dire aux personnes qui, dans le cadre d'un lien de subordination, échangent leur travail contre une rémunération.

² Source : associations.gouv.fr, portail du ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative

Toutefois, pour tenir compte de la situation des bénévoles, une loi du 27 janvier 1993 (intégrée au Code de la sécurité sociale) permet aux organismes d'intérêt général de souscrire, au profit de leurs bénévoles, une assurance volontaire couvrant les risques " accidents du travail et maladies professionnelles " (Code Séc. sociale, art. L. 743-2 et R. 743-4 et suiv.). Ce dispositif répond aux conditions suivantes :

- les organismes concernés sont ceux visés par l'article 200 du Code général des impôts, c'est-à-dire les " oeuvres ou organismes d'intérêt général ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel, ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises ",
- la cotisation est prise en charge par l'organisme. Son montant forfaitaire est fixé chaque année par arrêté ministériel, en fonction des tâches effectuées par les bénévoles (travaux administratifs, travaux autres qu'administratifs, participation au conseil d'administration, à l'assemblée générale ou à des réunions organisées par l'autorité publique, à l'exclusion de toute autre activité),

Les bénévoles couverts au titre de cette assurance volontaire ont droit, en cas d'accident du travail (ou, dans certaines conditions, d'accidents de trajet), c'est-à-dire d'accident survenu sur le lieu ou s'exerce le bénévolat, aux prestations prévues par la sécurité sociale (exonération du ticket modérateur, tiers-payant...), à l'exception de l'indemnité journalière et de l'indemnité en capital versée en cas d'incapacité permanente inférieure à 10 %.

- Les oeuvres ou organismes d'intérêt général qui désirent souscrire une assurance couvrant les risques accidents du travail et maladies professionnelles pour tout ou partie de leurs bénévoles adressent à la caisse primaire d'assurance maladie dans le ressort de laquelle est situé chacun de leurs établissements une demande en ce sens (un formulaire de demande est à leur disposition). La caisse primaire d'assurance maladie vérifie si la demande de l'oeuvre ou de l'organisme répond aux conditions fixées par la loi, et lui notifie sa décision dans un délai d'un mois à compter de la date de réception de la demande.
- Les bénévoles qui exercent au sein d'un organisme qui ne souhaite pas souscrire à l'assurance volontaire visée ci-dessus, peuvent, de leur propre initiative, adhérer à l'assurance volontaire " accidents du travail ". Ils devront alors acquitter une cotisation et bénéficieront, en cas d'accidents, des prestations prévues par le code de la sécurité sociale, exception faite du versement d'indemnités journalières.

L'assurance " accidents du travail " des bénévoles des organismes à objet social

Ces bénévoles bénéficient (sauf s'ils sont déjà couverts à un autre titre) de la législation sur les accidents du travail, pour les accidents survenus par le fait ou à l'occasion des fonctions bénévoles qu'ils exercent dans les organismes à objet social dont la liste est fixée par le Code de la sécurité sociale (conseils d'administration des organismes de sécurité sociale, associations d'action éducative...).

A la différence de l'assurance volontaire visée ci-dessus, la loi fait peser sur les organismes à objet social visés par ces dispositions une obligation d'assurer ses bénévoles contre les conséquences d'accidents du travail.

Tous renseignements sur ce point peuvent être obtenus auprès des caisses primaires d'assurance maladie.

L'assurance maladie-maternité et l'assurance vieillesse

Les bénévoles exerçant au sein d'une association ne bénéficient à ce titre d'aucun droit à la prise en charge de leurs dépenses de santé en cas de maladie ou de maternité (ce que l'on appelle les " prestations en nature "). S'ils ne bénéficient, par ailleurs, d'aucune protection sociale (à titre de salarié, d'ayant droit d'un assuré social, de retraité, de demandeur d'emploi, du maintien de droits, ...), ils pourront, comme toute autre personne remplissant les conditions, être affiliés au régime général de la sécurité sociale au titre de la

couverture maladie universelle (CMU) (demande à formuler notamment auprès de la caisse primaire d'assurance maladie).

S'agissant de l'assurance vieillesse, les activités de bénévole n'ouvrent aucun droit particulier. S'ils en remplissent les conditions, et si cela présente un intérêt pour eux, les bénévoles peuvent adhérer à l'assurance volontaire vieillesse de la sécurité sociale, sous réserve de remplir les conditions prévues par la loi. Ils pourront alors acquérir, en contrepartie de cotisations, des trimestres d'assurances qui leur donneront droit à une pension de vieillesse, en principe à partir de 60 ans.

Le remboursement des frais

Le principe est qu'un bénévole, qu'il soit simplement membre actif ou dirigeant de l'association pourra se faire rembourser les frais qu'il a engagés pour accomplir sa tâche. En effet, si le bénévole ne doit pas s'enrichir dans le cadre de son activité associative, il est admis qu'il puisse être défrayé des dépenses engagées pour le compte de l'association, dans la mesure où les frais correspondent à des dépenses réelles et justifiées (voir ci-dessous) : à défaut, l'administration pourrait requalifier les sommes versées en rémunération, avec toutes les conséquences sociales et fiscales induites.

Remboursement des frais réels

L'association ne pourra comptablement rembourser les frais que s'ils sont (Rép. min. n° 8718, JOANQ du 10 avril 1989, p. 1705) :

- réels : la tâche aura dû être accomplie (pas de mission fictive),
- justifiés par une facture ou des reçus divers remis par les commerçants ou les prestataires de service (compte tenu des délais de prescription en matière sociale notamment, il est conseillé de conserver ces factures pendant au moins 4 ans),
- proportionnels à l'activité : toute demande de remboursement qui pourrait présenter un caractère somptuaire pourrait être considérée par l'administration fiscale ou sociale comme un revenu et à ce titre soumise à différents impôts.
- Lorsque ces conditions sont réunies, les bénévoles ne sont pas imposables au titre des remboursements de frais qui leur sont versés par l'association au sein de laquelle ils exercent leur activité bénévole.
- Remboursement forfaitaire des frais
- Le régime est identique à celui des salariés. Au lieu de rembourser les dépenses engagées par le bénévole, l'association peut pour des raisons de commodité, allouer des allocations forfaitaires. Toutefois, en raison des difficultés pour apporter la preuve correspondant aux remboursements forfaitaires réalisés par l'association, le régime des remboursements de frais sur une base forfaitaire doit être utilisé avec circonspection et ne s'applique que lorsque l'approximation par rapport aux frais réels est suffisante (ce qui est le cas notamment pour les indemnités kilométriques pour lesquelles il est possible de se référer aux barèmes fixés par l'administration au début de chaque année civile).
- De même, s'agissant des frais de repas, on peut se reporter au barème forfaitaire applicable aux salariés pour l'application de la législation de sécurité sociale (par exemple, dans le cas général, le repas est évalué à une fois la valeur du minimum garanti, soit 3,11 € depuis le 1er juillet 2005).

Option pour une réduction d'impôts

- Depuis l'intervention de la loi n° 2000-627 du 6 juillet 2000, les bénévoles qui engagent des frais dans le cadre de leur activité associative, peuvent, s'ils n'en demandent pas le remboursement, bénéficier de la

réduction d'impôts applicable au titre des dons aux oeuvres ou organismes d'intérêt général. Cette possibilité est admise si les conditions suivantes sont remplies :

- les frais pris en compte pour le calcul de la réduction d'impôts doivent avoir été engagés en vue strictement de la réalisation de l'objet social d'une oeuvre ou d'un organisme d'intérêt général, et en l'absence de toute contrepartie pour le bénévole,
- ils doivent être dûment justifiés (factures, billets de trains...), être constatés dans les comptes de l'organisme, et faire l'objet d'un reçu délivré par l'association
- le bénévole doit avoir renoncé expressément à leur remboursement. Cette renonciation expresse peut prendre la forme d'une mention portée sur la note de frais ainsi rédigée : " je soussigné ... certifie renoncer au remboursement des frais ci-dessus et les laisser à l'association en tant que don ".

La possibilité de bénéficiaire de 'chèque-repas du bénévole'

Toute association, sous réserve d'être régulièrement constituée et après en avoir adopté le principe par délibération prise en assemblée générale, peut remettre à son personnel bénévole des titres spéciaux de paiement désignés sous l'appellation de chèque-repas du bénévole, pour lui permettre d'acquitter en tout ou partie le prix de repas consommés au restaurant ou préparés par un restaurateur. Il s'agit donc d'un dispositif proche des 'titres restaurant' applicable dans les entreprises.

La situation de bénévole s'apprécie en particulier au regard de l'absence de rémunération ou d'indemnisation et de l'inexistence d'un quelconque lien de subordination entre le bénévole et l'association. Les dirigeants associatifs (ceux relevant du d du 1° du 7 de l'article 261 du CGI) sont exclus du bénéfice du chèque-repas du bénévole.

Le montant de la valeur libératoire du chèque-repas du bénévole est égal au maximum à la limite d'exonération fixée par l'arrêté du 20 décembre 2002 pour les allocations forfaitaires liées à la restauration sur le lieu de travail. Il évolue en fonction de l'actualisation de cette limite et est entièrement financé par une contribution de l'association.

Le montant et les modalités d'attribution des chèques-repas du bénévole à leurs bénéficiaires sont décidés par l'association et ratifiés en assemblée générale.

L'association tient à jour la liste des bénéficiaires de ces chèques-repas, en précisant les montants par bénéficiaire.

Un décret (à paraître) doit préciser notamment les mentions devant figurer sur les chèques-repas du bénévole, leurs conditions et modalités d'émission, d'utilisation et de remboursement aux restaurants et restaurateurs.

La contribution de l'association au financement des chèques-repas du bénévole est, pour l'association, exonérée de toutes charges fiscales, cotisations et contributions sociales. L'avantage qui résulte de cette contribution, pour le bénévole, n'est pas assujéti à l'impôt sur le revenu.

Le cumul de différents statuts

Il est fréquent que les bénévoles qui exercent dans une association aient, par ailleurs, un autre statut, notamment de retraité ou de demandeur d'emploi. Dès lors se pose la question de la compatibilité de l'activité bénévole avec cet autre statut.

Le cumul entre retraite et bénévolat

Les personnes en retraite (ou en préretraite) constituent une force vive importante dans le monde associatif, en raison du temps dont elles disposent et de leur expérience professionnelle qui peut être très utile à l'association.

Le recours à des retraités pour des activités bénévoles est admis et n'aura pas de conséquence sur le versement de leur pension de vieillesse, dans la mesure évidemment où ces activités ne donnent lieu à aucune rémunération, étant précisé que :

- si des indemnités forfaitaires sont versées au retraité bénévole, il faut impérativement qu'elles correspondent au remboursement de frais réellement engagés et pouvant être justifiés, sans quoi le versement de la retraite pourrait être suspendu,
- il est même admis que l'intéressé puisse exercer une activité rémunérée par l'association tout en continuant de bénéficier de sa pension de retraite, à condition qu'il n'ait pas auparavant exercé son activité professionnelle dans le même organisme et qu'il perçoive des revenus de " faible importance " (soit un revenu annuel inférieur à 4 fois le smic mensuel pour 169 h/mois).

Référence : Loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 'relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif ' (JO du 25 mai)

S'agissant des préretraités, l'exercice d'une activité bénévole au sein d'une association ne les prive pas du versement de leur préretraite, à la condition que le recours à leur service ne constitue pas un moyen d'éviter l'embauche d'un salarié.

Le cumul entre chômage indemnisé et bénévolat

La situation des demandeurs d'emploi qui exercent par ailleurs une activité bénévole est réglée par l'article L. 351-17-1 du Code du travail, selon lequel : "Tout demandeur d'emploi peut exercer une activité bénévole. Cette activité ne peut s'effectuer chez un précédent employeur, ni se substituer à un emploi salarié, et doit rester compatible avec l'obligation de recherche d'emploi". Précisons toutefois que l'exercice de certaines activités d'intérêt général (un agrément préfectoral est nécessaire) ne fait pas perdre le droit à la perception des allocations de chômage si le demandeur d'emploi consacre à cette activité une durée maximale de 80 heures par mois durant une période qui ne peut excéder 6 mois (C. trav., art. R. 351-39 et R. 351-40).

En outre, l'exercice d'une activité bénévole n'est pas considéré par la loi comme un motif légitime pour :

- refuser un emploi, quelle que soit la durée du contrat de travail offert, compatible avec sa spécialité ou sa formation antérieure, ses possibilités de mobilité géographique compte tenu de sa situation personnelle et familiale, et rétribué à un taux de salaire normalement pratiqué dans la profession et la région,
- refuser une formation,
- refuser de répondre aux convocations de l'ANPE ou de l'ASSEDIC, ou de se soumettre à une visite médicale prescrite afin de vérifier l'aptitude au travail ou à certains types d'emploi de l'intéressé.

En cas de non respect de ces conditions, le demandeur d'emploi qui exerce par ailleurs une activité bénévole peut se voir priver de ses allocations de chômage, qu'il s'agisse des allocations du régime d'assurance chômage (allocation d'aide au retour à l'emploi) ou du régime de solidarité (allocation d'insertion, allocation de solidarité spécifique).

Le cumul entre activité salariée et bénévolat

Deux situations doivent être distinguées, selon que le bénévole exerce, ou non, son activité salariée pour le compte de la même association.

Cumul d'activité au sein d'une même association

Rien n'interdit au bénévole d'exercer dans l'association une activité salariée distincte de l'activité bénévole. Dans une telle situation, il faudra cependant veiller à ce qu'une limite précise existe entre le temps consacré à l'action bénévole et celui consacré à l'activité salariée.

- Si le bénévole exerce une fonction dirigeante au sein de l'association, le cumul avec une activité salariée au sein de la même association est également admis, sous réserve que les fonctions salariées soient :
- effectives. Il convient d'éviter les rémunérations ou contrat de complaisance),
- distinctes. Le mandat social de dirigeant et le contrat de travail ne doivent pas avoir le même objet. En cas de confusion entre les deux, les conséquences sur le plan fiscal et social peuvent être importantes (notamment remise en cause du caractère désintéressé de la gestion et assujettissement aux impôts commerciaux),
- subordonnées. L'activité salariée exercée par le dirigeant bénévole doit être encadrée par un organe collectif de l'association.

Cumul d'activité au sein de structures distinctes

Le salarié d'une entreprise peut exercer une activité bénévole au sein d'une association en dehors évidemment de son temps de travail salarié, et dans la mesure où cette activité bénévole n'a pas d'incidence sur son activité salariée. Sous réserve de quelques dispositions particulières (voir ci-dessous), le code du travail ne contient pas de dispositions relatives à ce type de situation.

On signalera toutefois une disposition de la loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 " relative à la réduction négociée du temps de travail " incitant les partenaires sociaux à inclure, dans les conventions ou les accords collectifs étendus ou les conventions ou accords d'entreprise ou d'établissement relatifs à la RTT, des stipulations spécifiques applicables aux salariés exerçant des responsabilités à titre bénévole au sein d'une association déclarée, afin que soient prises en compte les contraintes résultant de l'exercice de leurs fonctions. Ces stipulations spécifiques peuvent porter entre autres sur le délai de prévenance, les actions de formation, la prise des jours de repos.

Dispositions particulières du Code du travail

Le code du travail contient un certain nombre de dispositions visant principalement à accorder un droit d'absence rémunérée aux salariés qui exercent par ailleurs des activités bénévoles. Un tel droit est notamment accordé :

- aux salariés participant à un jury d'examen ou appelés à siéger dans des commissions traitant des problèmes d'emploi ou de formation,
- aux salariés membres du conseil d'administration du fonds d'action sociale pour les travailleurs migrants (FAS),
- aux salariés qui exercent par ailleurs des fonctions dirigeantes bénévoles au sein d'une association sportive et qui sont amenés à suivre une formation au titre de leurs activités bénévoles,
- aux salariés représentants d'associations familiales,
- aux salariés membres d'un conseil d'administration d'un organisme de sécurité sociale.

Signalons enfin l'existence :

- d'un congé de solidarité internationale, d'une durée de 6 mois non rémunéré, qui permet aux salariés ayant au moins 12 mois d'ancienneté consécutifs ou non dans leur entreprise, d'effectuer des missions de solidarité internationale hors de France, pour le compte d'associations à objet humanitaire ou d'organisations internationales dont la France est membre ;
- d'un congé de représentation (au maximum 9 jours ouvrables par an) accordé aux salariés membres d'une association déclarée (loi 1901) ou inscrite au registre des associations (droit local d'Alsace-Moselle),

qui sont désignés comme représentant de cette association pour siéger dans une instance, consultative ou non, instituée par une disposition législative ou réglementaire auprès d'une autorité de l'Etat à l'échelon national, régional ou départemental, ou d'une collectivité territoriale.

- L'employeur n'ayant pas l'obligation de maintenir le salaire durant les périodes d'absence du salarié (sauf dispositions conventionnelles plus favorables), ce dernier peut recevoir de l'Etat ou de la collectivité territoriale une indemnité forfaitaire de 6,05 euros par heure. Ce congé est en principe un droit pour le salarié, l'autorisation d'absence ne pouvant être refusée par l'employeur que dans le cas où il estime, après avis, s'ils existent, du comité d'entreprise, ou, à défaut, des délégués du personnel, que cette absence aurait des conséquences préjudiciables à la production et à la bonne marche de l'entreprise. En outre, un tel refus doit être motivé, à peine de nullité.

La situation particulière des dirigeants d'associations

Les dirigeants de l'association sont investis d'un mandat pour agir au nom de l'association et ont les mêmes droits et obligations que tous les autres membres.

En vertu du mandat dont ils sont investis, par une décision collective au sein d'une instance délibérante, les dirigeants accomplissent leurs missions en représentant l'association, notamment dans tous les actes de la vie courante. Ils doivent agir avec la plus grande impartialité et désintéressé tant matériel que financier, car c'est un des principaux fondements de l'association que de se créer dans un autre but que celui de partager des bénéfices (L. du 1er juillet 1901, art. 1).

Sur ce point, il appartient à l'ensemble des membres de l'association d'être vigilant et de veiller au respect de ce principe, à l'occasion des différentes réunions statutaires et des procédures de contrôle et de surveillance organisées au sein de chaque association. Car en cas d'irrégularité constatée par les juges ou l'administration fiscale, l'association pourrait voir remis en cause le caractère désintéressé de sa gestion, avec pour conséquence principale l'assujettissement aux mêmes impôts qu'une société commerciale (sur cette question, voir fiche n° XXX).

La responsabilité civile des bénévoles

a) Le bénévole victime d'un dommage

Les tribunaux judiciaires considèrent que lorsqu'un bénévole participe aux actions d'une association, il se crée automatiquement une convention tacite d'assistance entre l'association et le bénévole qui implique à la charge de l'association l'obligation d'indemniser le bénévole victime de dommages corporels.

Cette obligation est indépendante de l'obligation à la charge du tiers, de réparer les dommages subis par un bénévole, dès lors qu'une faute de ce tiers est établie. Elle dispense le bénévole de prouver la faute de l'association.

En pratique, seuls les dommages corporels seront indemnisés, en complément des prestations en nature versées le cas échéant par un régime de sécurité sociale auquel serait affilié le bénévole.

Il appartient au bénévole de prouver la relation directe de cause à effet entre son intervention et le dommage. Pour s'exonérer de l'obligation de réparation, l'association doit soit établir que l'inexécution de l'obligation de sécurité incluse dans la convention d'assistance résulte d'une cause étrangère (c'est à dire d'un cas de force majeure ou du fait d'un tiers), soit prouver que le bénévole a commis une faute qui exonère totalement ou partiellement, selon le rôle causal de cette faute, l'association de son obligation de réparation. Enfin, le bénévole peut également demander directement la réparation de l'ensemble de ses préjudices à la tierce personne dont il démontrera soit la faute en application des articles 1382 et 1383 du Code civil, soit la responsabilité présumée du fait d'une chose que cette personne avait sous sa garde (article 1384 du même Code). Les mêmes causes d'exonération que celles indiquées ci-dessus peuvent conduire à un partage ou à une exonération de la responsabilité du tiers.

b) Le bénévole responsable d'un dommage

Il existe entre l'association et le bénévole un lien de préposition car le bénévole agit sous l'autorité directe de l'association, même en l'absence de contrat de travail.

Ainsi, en cas de dommages causés par un bénévole, la responsabilité de l'association peut être engagée sur le fondement de la responsabilité du fait d'autrui (article 1384 du Code civil). Dans cette hypothèse, lorsque la faute ou l'imprudence du bénévole, dont la preuve demeure nécessaire, est susceptible d'être regardée comme l'accomplissement maladroit du lien de préposition, la responsabilité de l'association sera engagée, sans que celle-ci, après avoir indemnisé la victime, puisse exercer un recours contre le bénévole.

En revanche, lorsque le dommage a été causé par une faute personnelle du bénévole, l'association pourra au cours du procès, demander au juge de constater une telle faute sans rapport avec la mission d'assistance et de l'exonérer de toute responsabilité.

La responsabilité des dirigeants³

Il faut entendre par dirigeants les responsables membres du conseil d'administration ou de l'instance dirigeante de l'association, mais aussi, le cas échéant, les personnes qui, dans les faits, dirigent l'association (dirigeants de fait).

La responsabilité civile

- A l'égard de l'association

Aux termes de l'article 1992 du Code civil, le mandataire (les dirigeants d'une association sont des mandataires) est responsable des fautes qu'il commet dans sa gestion, cette responsabilité étant cependant appliquée moins rigoureusement à celui dont le mandat est gratuit qu'à celui qui reçoit un salaire. La responsabilité des dirigeants d'une association peut donc être recherchée devant les tribunaux, pour les fautes commises dans leur gestion, sous réserve que ces fautes aient fait subir un dommage à l'association, et que cette dernière en demande réparation.

- A l'égard des membres ou des tiers

Qu'il s'agisse de responsabilité contractuelle ou délictuelle, les dommages causés par un dirigeant de l'association à des membres de cette dernière, ou à des tiers, doivent, si demande en est faite, être réparés par l'association elle-même : le dirigeant n'est en effet que le mandataire de l'association et n'est donc pas personnellement responsable, hors le cas où il lui pourrait lui être reproché des fautes détachables de ses fonctions.

- En cas de cessation de paiement

En application des dispositions des articles L. 611-1 et suivants du Code de commerce relatives au redressement et à la liquidation judiciaire, tous les dirigeants de droit ou de fait de l'association peuvent être sanctionnés lorsqu'il peut leur être reproché des fautes ayant concouru à la mise en redressement ou en liquidation judiciaire de l'association. Les sanctions applicables sont : le comblement de passif, lorsque le redressement ou la liquidation judiciaire fait apparaître une insuffisance d'actif ; l'extension du redressement ou de la liquidation judiciaire aux dirigeants de l'association, notamment lorsque ces derniers ont disposé des biens de l'association comme de biens propres ou ont tenu une comptabilité fictive, manifestement incomplète ou irrégulière ; la faillite personnelle ; l'interdiction de gérer.

En cette matière, le juge dispose d'un large pouvoir d'appréciation et peut parfois se montrer très sévère : il appartient donc aux dirigeants d'association d'apporter à la gestion des affaires de l'association toute la diligence nécessaire, dans le strict respect des règles légales.

³ *Références juridiques : articles 1382-1383 et 1384 du Code civil.*

La responsabilité pénale

La responsabilité pénale des personnes morales n'exclut pas celle des personnes physiques auteurs ou complices des mêmes faits (Code pénal, art. L. 121-2), sous réserve des dispositions du code pénal relatives au délit non intentionnel (voir ci-dessous).

Les dirigeants qui sont eux-mêmes auteurs d'une infraction pénale peuvent ainsi voir leur responsabilité engagée à ce titre : il en est ainsi notamment des infractions liées au fonctionnement de l'association ou de celles réprimées dans le cadre d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire. En matière sociale, qu'il s'agisse de la législation du travail (embauche, salaire, durée du travail, hygiène et sécurité...) ou de celle de la sécurité sociale (paiement des cotisations sociales, déclarations obligatoires...), la responsabilité des infractions incombe au président de l'association, ce qui n'exclut toutefois ni la responsabilité possible de l'association en tant que personne morale, ni le cumul de responsabilités entre l'association personne morale et les personnes physiques auteurs ou complices des mêmes infractions.

En matière fiscale, l'article L. 267 du Livre des procédures fiscales stipule " Lorsqu'un dirigeant d'une ...personne morale ou de tout autre groupement, est responsable des manoeuvres frauduleuses ou de l'inobservation grave et répétée des obligations fiscales qui ont rendu impossible le recouvrement des impositions et des pénalités dues par la ... personne morale ou le groupement, ce dirigeant peut, s'il n'est pas déjà tenu au paiement des dettes sociales en application d'une autre disposition, être déclaré solidairement responsable du paiement de ces impositions et pénalités par le président du tribunal de grande instance... Cette disposition est applicable à toute personne exerçant en droit ou en fait, directement ou indirectement, la direction effective de la ... personne morale ou du groupement. ".

Le cas particulier des délits non intentionnels

Afin d'alléger la responsabilité pesant sur les dirigeants de personnes morales en cas de dommages résultant d'un délit non intentionnel, la loi du 10 juillet 2000 a inséré dans le code pénal (art. L. 121-3) de nouvelles dispositions au terme desquelles :

- " Il n'y a point de crime ou de délit sans intention de le commettre.
- " Toutefois, lorsque la loi le prévoit, il y a délit en cas de mise en danger délibérée de la personne d'autrui.
- " Il y a également délit, lorsque la loi le prévoit, en cas de faute d'imprudence, de négligence ou de manquement à une obligation de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement, s'il est établi que l'auteur des faits n'a pas accompli les diligences normales compte tenu, le cas échéant, de la nature de ses missions ou de ses fonctions, de ses compétences ainsi que du pouvoir et des moyens dont il disposait.

" Dans le cas prévu par l'alinéa qui précède, les personnes physiques qui n'ont pas causé directement le dommage, mais qui ont créé ou contribué à créer la situation qui a permis la réalisation du dommage ou qui n'ont pas pris les mesures permettant de l'éviter, sont responsables pénalement s'il est établi qu'elles ont, soit violé de façon manifestement délibérée une obligation particulière de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement, soit commis une faute caractérisée et qui exposait autrui à un risque d'une particulière gravité qu'elles ne pouvaient ignorer.

- " Il n'y a point de contravention en cas de force majeure. ".

Ainsi, en application de ces dispositions, si les personnes morales sont responsables pénalement de toute faute non intentionnelle de leurs organes ou représentants ayant entraîné une atteinte à l'intégrité physique constitutive du délit de blessures involontaires, les personnes physiques qui n'ont pas causé directement le dommage, mais qui ont créé ou contribué à créer la situation qui a permis la réalisation du dommage ou qui n'ont pas pris les mesures permettant de l'éviter, ne seront responsables pénalement que dans la mesure où il pourra être établi qu'elles ont :

- soit violé de façon manifestement délibérée une obligation particulière de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement,

- soit commis une faute caractérisée et qui exposait autrui à un risque d'une particulière gravité qu'elles ne pouvaient ignorer.

Conclusion

La responsabilité civile des dirigeants d'une association doit conduire ceux-ci à beaucoup de prudence. Notamment, ils doivent s'assurer que le contrat d'assurance de l'association prévoit bien toutes les activités : régulières comme occasionnelles, et toutes les personnes : salariés permanents, occasionnels bénévoles... En revanche, la couverture de la responsabilité pénale ne peut être prévue dans un contrat d'assurance.

On ne constate pas de faveur particulière de la part des tribunaux, car, dans un souci de protection de l'individu, l'association est le plus souvent traitée de la même manière que n'importe quelle personne physique ou morale, civilement et pénalement, bien que ses dirigeants soient parfois bénévoles.

Rémunération des dirigeants associatifs⁴

Le premier ministre a signé le 20 janvier 2004 le décret d'application n° 2004-76 en référence à l'article 261 du code général des impôts concernant la gestion désintéressée des organismes agissant sans but lucratif.

Pour rappel cette possibilité est déjà offerte ... aux associations qui ont la possibilité de rémunérer au maximum trois de leurs dirigeants sans remettre en cause leur gestion désintéressée à condition de respecter des règles de fonctionnement précises (transparence financière, élection régulière, contrôle de la gestion, adéquation des fonctions avec le niveau de rémunération).

Cette possibilité est ouverte pour les associations dont les ressources, hors ressources issues de personnes morales de droit public, s'élèvent au moins à 200 000 euros sur les trois dernières années (rémunération d'un dirigeant), 500 000 euros sur les trois dernières années (rémunération de deux dirigeants), 1 000 000 d'euros sur les trois dernières années (rémunération de trois dirigeants). Les statuts doivent prévoir expressément cette possibilité et la décision validée par les deux tiers de l'organe délibérant. ...

Ce nouveau décret d'application donne une approche nouvelle de la rémunération des dirigeants d'associations. Voici quelques points qui s'ils ont le mérite d'exister n'en restent pas moins assez flous quand aux applications possibles :

1. Le montant des rémunérations versées à chacun des dirigeants concernés est indiqué dans une annexe aux comptes de l'organisme.
2. Le représentant statutaire, ou le commissaire aux comptes, présente un rapport à l'organe délibérant sur les conventions prévoyant une telle rémunération.
3. Les comptes de l'organisme sont certifiés par un commissaire aux comptes ou un représentant statutaire. Cette rémunération doit faire l'objet d'une présentation lors de l'AG.
4. La rémunération versée est la contrepartie de l'exercice effectif de son mandat par le dirigeant concerné.
5. La rémunération est proportionnée aux sujétions effectivement imposées aux dirigeants concernés, notamment en termes de temps de travail.
6. La rémunération est comparable à celles couramment versées pour des responsabilités de nature similaire et de niveau équivalent.
7. Sont prises en compte les ressources financières versées aux organismes concernés, à quelque titre que ce soit, par des personnes physiques ou par des personnes morales de droit privé sauf si ces dernières sont contrôlées en droit ou en fait et financées majoritairement par des personnes morales de droit public.

⁴ Loi 1901.com

8. Enfin, les associations qui rémunéreraient leurs dirigeants seront tenues dans les six mois qui suivent la fin de l'exercice, de fournir un document annuel aux services fiscaux qui indique l'identité des personnes concernées et le montant de la rémunération.
9. Si ce décret semble aller dans le bon sens, on ne sait toujours pas ce qui pourra arriver à toutes les associations (et elles sont très nombreuses) qui versent les 3/4 du SMIC à leurs dirigeants sans vouloir remettre en cause le caractère désintéressée de la structure associative. La prudence en la matière doit rester la règle.

En savoir plus :

J.O n° 18 du 22 janvier 2004 page 1672 - Décret n° 2004-76 du 20 janvier 2004 pris pour l'application de l'article 261 du code général des impôts relatif à la gestion désintéressée des organismes agissant sans but lucratif et modifiant l'annexe II à ce code

Attention : Le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie et le ministre délégué au budget et à la réforme budgétaire sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Annexe 3 : Volontariat associatif ⁵

Adopté par le Sénat le 9 mai dernier, la loi relative au contrat de volontariat associatif a été promulguée le 23 mai. S'inscrivant aux côtés du bénévolat et du salariat, le volontariat associatif vient combler un manque en permettant à un jeune de s'investir pleinement et de manière désintéressée dans un projet d'intérêt général.

Jusqu'à présent, l'engagement associatif pouvait être de deux natures. Soit on faisait le choix d'être bénévole, et d'accorder un peu (parfois beaucoup) de son temps libre, sans aucune rémunération, parce qu'on avait, en général parallèlement, une activité salariée ou une source de revenus. Soit dans l'autre cas, on parvenait à faire concorder son profil professionnel avec les besoins précis d'une association et à obtenir un statut de salarié, chose rare, coûteuse pour les structures associatives, et qui limite de fait beaucoup les possibilités. Entre les deux, le désert total. C'est ce désert justement que vient combler la nouvelle loi relative au contrat de volontariat associatif adoptée par le Parlement le 9 mai dernier. L'objectif de cette nouvelle loi est simple : permettre au volontaire de se consacrer, pour une durée déterminée et de façon désintéressée, à un projet d'intérêt général en ayant les moyens de s'y investir pleinement.

Des garanties mutuelles

Au rang des volontaires associatifs potentiels, pourra se porter candidate toute personne de plus de 16 ans (une autorisation parentale étant exigée pour les volontaires de 16 à 18 ans), de nationalité française ou d'un état membre de l'Union Européenne, voire tout étranger qui pourrait « justifier d'une résidence régulière et continue de plus d'un an en France ».

La loi stipule en outre que « le contrat de volontariat est conclu pour une durée maximale de deux ans », la durée cumulée des missions ne pouvant excéder quoi qu'il arrive trois ans. En échange de cet engagement à temps plein, le volontaire percevra une indemnité prévue par contrat dont le montant maximum sera fixé par décret.

De l'autre côté, il est à noter que toute association de droit français ou toute fondation reconnue d'utilité publique, agréée par l'État à cet effet, pourra recruter des volontaires, avec la mention que « l'organisme agréé assure à la personne volontaire une phase de préparation aux missions qui lui sont proposées ».

Ce dernier se chargera également de prendre en charge les couvertures maladie et vieillesse du volontaire.

Volontariat et rémunération

Sachez en revanche que le contrat de volontariat, comme il est écrit à l'article 3 du texte de loi, « est incompatible avec toute activité rémunérée à l'exception d'œuvres scientifiques, littéraires ou artistiques ».

Le volontaire n'a pas la possibilité non plus de percevoir le RMI ou une pension de retraite.

Points positifs : si un salarié s'engage en tant que volontaire pour une période minimum d'un an, cela constitue un motif légitime de démission, ce qui revient à dire qu'à la fin de sa mission, il pourra bénéficier d'une indemnisation au chômage (sous réserves que les autres conditions pour bénéficier de l'indemnisation soient également remplies).

Par ailleurs, si le volontaire trouve du travail pour une période d'au moins 6 mois, le contrat peut être rompu avant son terme, sans préavis (hors ce cas, la loi prévoit un préavis d'un mois).

Enfin, l'ensemble des compétences acquises lors de la mission de volontariat est susceptible d'être pris en compte au titre de la validation des acquis.

Objectif avoué de cette loi : permettre au mouvement associatif de connaître un véritable essor sans se couper toutefois de sa base de bénévoles et de salariés, et surtout permettre à chacun de s'engager à sa mesure...

► [Consulter la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif](#)

⁵ Source : associations.gouv.fr, portail du ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative.

Le volontariat associatif

Les associations sont le lieu privilégié de l'expression de la volonté d'engagement des citoyens au service d'une cause d'intérêt général, au travers de la construction d'un projet commun. L'existence de plus d'un million d'associations en activité dans notre pays témoigne de la vitalité du secteur et de l'enthousiasme des bâtisseurs associatifs.

Aux côtés du bénévolat et du salariat, il est aujourd'hui nécessaire de reconnaître l'existence et de permettre le développement du volontariat associatif. Le volontaire s'engage, pour une durée déterminée, à se consacrer de façon désintéressée à un projet d'intérêt général. Ainsi, il peut s'investir pleinement, pour un temps de sa vie, dans un projet associatif qu'il partage. Aux côtés des autres formes d'engagement et sans se substituer à l'emploi associatif, le volontariat doit devenir le troisième pilier des ressources humaines des associations et constituer un levier important pour le développement du mouvement associatif.

Ce projet de loi permettra au volontariat associatif :

- d'être défini, pour lui donner toute sa place aux côtés du salariat et du bénévolat,
- de lui donner un statut législatif adapté, garantissant à la fois le volontaire et l'organisme d'accueil,
- de créer les conditions favorables au développement en France d'une formule d'engagement pour laquelle nous sommes très en retard au plan européen et international.

Qui pourra recruter des volontaires ?

Toute association de droit français ou toute fondation reconnue d'utilité publique, agréée par l'Etat à cet effet.

Qui pourra être volontaire ?

Toute personne majeure de nationalité européenne ou un étranger qui justifie d'une résidence régulière et continue de plus d'un an en France pourra se porter candidat au volontariat.

Dans quelles conditions peut-on être candidat au volontariat ?

Le volontariat, déconnecté de toute finalité professionnelle, n'a pas vocation à constituer prioritairement une voie d'insertion économique, ni un complément de ressources.

De même, consacrant l'essentiel de son activité à son engagement associatif, le volontaire ne pourra prétendre ni aux revenus de remplacement (allocation chômage, le droit d'allocation d'insertion, allocation de solidarité spécifique) ni à l'allocation de libre choix d'activité. Enfin, l'exercice de toute activité rémunérée sera incompatible avec le contrat de volontariat. Seules seront autorisées la production d'œuvres scientifiques, littéraires ou artistiques ainsi que les activités accessoires d'enseignement.

Si la personne candidate au volontariat est salariée, l'engagement pour une ou plusieurs missions de volontariat d'une durée continue minimale d'un an sera un motif légitime de démission. Dans ce cas, si elle réunit les autres conditions pour bénéficier d'une indemnisation du chômage, ses droits seront ouverts à la fin de sa mission. Ces droits seront également ouverts en cas d'interruption définitive de la mission pour cause de force majeure ou de retrait de l'agrément délivré.

Pour quelle durée ?

Le contrat de volontariat est conclu pour une durée maximale de deux ans. La durée cumulée des missions accomplies par un volontaire pour le compte d'une ou plusieurs associations ou fondations reconnues d'utilité publique ne peut excéder trois ans. Il peut être mis fin de façon anticipée à un contrat de volontariat moyennant un préavis d'au moins un mois.

Pour quel type d'activité ?

Toute mission d'intérêt général n'entrant pas dans le champ d'application de la loi n°2005-159 du 23 février 2005 relative au contrat de volontariat de solidarité internationale et revêtant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du

patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises.

Où exercer les missions de volontariat ?

La mission de volontariat pourra s'exercer sur le territoire national et partout dans l'Union européenne.

Quelles garanties pour les personnes volontaires ?

Une indemnité

Une indemnité, dont le montant sera prévu par le contrat, sera versée par l'organisme agréé au volontaire, dans la limite d'un maximum fixé par décret. Cette indemnité n'aura pas le caractère d'un salaire ou d'une rémunération. Elle ne sera pas soumise à l'impôt sur le revenu, ni aux prélèvements sociaux.

Un contrat écrit

Le contrat de volontariat sera un contrat écrit qui organise une collaboration désintéressée entre l'association et le volontaire. Il mentionnera les modalités d'exécution de la collaboration. Il ne relèvera pas des règles du code du travail.

Une phase de préparation

L'organisme agréé assurera au volontaire une phase de préparation adaptée aux missions qui lui sont confiées.

Des droits sociaux

Le volontaire sera affilié obligatoirement aux assurances sociales du régime général. Une cotisation forfaitaire versée par l'association ou la fondation reconnue d'utilité publique assurera au volontaire une couverture des risques maladie et accidents du travail et maladies professionnelles.

La couverture du risque vieillesse sera assurée moyennant le versement, par l'association ou la fondation reconnue d'utilité publique, d'une cotisation minimale fixée par décret.

Pour les volontaires titulaires de contrats de volontariat conclus pour une durée minimale continue de trois mois, le fonds de solidarité vieillesse prendra à sa charge le versement des cotisations complémentaires nécessaires pour valider auprès du régime général un nombre de trimestres égal à la durée du contrat de volontariat.

Une validation des acquis

L'ensemble des compétences acquises dans l'exécution d'un contrat de volontariat en rapport direct avec le contenu d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification sera pris en compte au titre de la validation des acquis de l'expérience. A cette fin, l'organisme agréé délivrera au volontaire, à l'issue de sa mission, une attestation retraçant les activités exercées pendant la durée du contrat.

Comment assurer que le bénévolat n'en pâtira pas ?

Pour protéger le développement du bénévolat, le contrat de volontariat sera incompatible avec la perception d'une pension de retraite. En effet, les retraités, qui bénéficient à la fois d'un revenu et d'une protection sociale, peuvent assurer des activités d'intérêt général à titre purement bénévole.

Par ailleurs, le volontariat se distinguera du bénévolat par le caractère exclusif de l'engagement, c'est pourquoi, le volontaire ne pourra exercer parallèlement une activité rémunérée ou percevoir un revenu de remplacement ou l'allocation de libre choix d'activité.

Comment assurer que le salariat dans les associations et fondations reconnues d'utilité publique n'en pâtira pas ?

Afin d'éviter que les nouvelles dispositions législatives ne soient détournées de leur objet, il sera interdit aux organismes agréés de substituer des volontaires à leurs salariés ayant été licenciés ou ayant démissionné dans les six derniers mois. Par ailleurs, pour éviter que des retraités du secteur associatif puissent poursuivre

leur activité sous couvert de volontariat, ce qui serait préjudiciable à l'emploi dans le secteur, le volontariat sera incompatible avec la perception d'une pension de retraite.

Enfin, le montant maximal de l'indemnité versée au volontaire sera fixé par décret à un niveau tel qu'il ne remette pas en cause le caractère désintéressé de la collaboration, ce qui écarte tout risque de confusion avec le salariat.

Quels contrôles ?

L'association ou la fondation reconnue d'utilité publique qui souhaite faire appel au concours de volontaires devra être agréée par l'Etat. Cet agrément sera délivré pour une durée déterminée, au vu notamment des motifs du recours au volontariat, de la nature des missions confiées aux volontaires et de la capacité de l'organisme à assurer leur prise en charge. Un décret en Conseil d'Etat fixera les conditions d'octroi et de retrait de cet agrément.

Les organismes agréés pour l'accueil de volontaires seront contrôlés par l'administration, afin d'assurer qu'ils respectent l'ensemble des conditions fixées par la loi et les règlements.

Annexe 4 : La validation des acquis de l'Expérience (VAE)⁶

1/ Qu'est ce que la VAE ? mise à jour : 1er février 2006

La VAE est un droit inscrit dans le code du travail et le code de l'éducation

" Toute personne engagée dans la vie active est en droit de faire valider les acquis de son expérience, notamment professionnelle, en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification (...) enregistrés dans le répertoire national des certifications professionnelles... "

La VAE est un acte officiel par lequel un jury comportant au moins un quart de représentants des employeurs et des salariés - valide les compétences acquises par l'expérience et délivre tout ou partie d'un diplôme. Le jury peut également dispenser un candidat des titres ou diplômes requis pour préparer le diplôme visé.

Les conditions pour obtenir un diplôme par la VAE

La durée de l'expérience requise est de 3 ans en continu ou en discontinu, soit un minimum de 2400 heures sur un minimum de 36 mois cumulés.

L'expérience peut-être acquise dans des activités salariées, non salariées, ou bénévoles en rapport direct avec le diplôme visé.

En revanche, les période de formation initiale ou continue ainsi que les stages ou les périodes de formation en milieu professionnel ne sont pas prises en compte dans la durée de l'expérience requise.

Une seule demande par diplôme et par année civile peut être déposée, à concurrence de 3 diplômes différents maximum par an.

L'information et le conseil

mise à jour : 9 mars 2006

Avant de s'engager dans la procédure de validation des acquis, il est indispensable de disposer de toutes les informations nécessaires. La démarche de validation nécessite, en effet, d'identifier le « bon » diplôme que vous souhaitez obtenir, en fonction des finalités de la validation, (acquisition de pré-requis, reconversion, évolution statutaire...) et des possibilités de votre environnement (proximité et disponibilité du service valideur).

Où s'adresser ? :

► Les Points relais conseils (PRC)

Pour bénéficier d'une information et d'un conseil en vue de faire valider votre expérience, vous pouvez vous adresser aux Points relais conseils. Au plus près de votre lieu de vie, le Point relais conseil (PRC) a pour vocation de dispenser un conseil personnalisé avec neutralité et objectivité, en fonction de votre projet professionnel. Il est ouvert à tout public.

La liste des Points relais conseil est accessible par Internet :
- sur le site du [Centre Inffo](#)

Le candidat peut être ensuite accompagné par un référent habilité par le ministère valideur pour l'accompagner dans la description et l'analyse de ses expériences.

Les outils de la validations des acquis de l'expérience

mise à jour : 9 mars 2006

Le dossier demande de diplôme de la VAE

⁶ Source : associations.gouv.fr, portail du ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative.

varie d'un ministère à un autre. Généralement il comporte

- Fiche de présentation
- Le guide
- 1ère partie du dossier : recevabilité du dossier
- 2ème partie du dossier : analyse de l'expérience

LES FICHES DU REPERTOIRE NATIONAL DES CERTIFICATIONS PROFESSIONNELLES
Le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) a pour objectif de tenir à la disposition des personnes et des entreprises une information constamment à jour sur les diplômes et les titres à finalité professionnelle ainsi que sur les certificats de qualification (CQP) figurant sur les listes établies par les commissions paritaires nationales de l'emploi des branches professionnelles.

La consultation du répertoire permet :

- de savoir si une certification bénéficie de la reconnaissance de l'État,
- de connaître le niveau de qualification certifié par le diplôme, titre ou certificat,
- d'obtenir des informations sur :
- le(s) secteur(s) d'activités, les types d'emplois accessibles par le titulaire du titre, diplôme ou certificat,
- les modalités d'accès à la certification officiellement reconnues (formation initiale, formation continue, validation des acquis de l'expérience).
- Les diplômes sont classés par domaine d'activité et par niveau. Le répertoire mentionne également les correspondances entre les certifications, ainsi que les reconnaissances mutuelles, partielles ou totales lorsqu'elles sont explicitement prévues par les autorités qui les délivrent.

Comment consulter les fiches du RNCP ?

Sur le site internet du ministère : [réglementation des diplômes](#)

En consultant l'arrêté du diplôme que vous souhaitez obtenir par la VAE, vous aurez accès directement à la fiche RNCP du diplôme correspondant. Dans cette fiche, vous trouverez des informations utiles pour mieux connaître le diplôme que vous visez et vérifier que votre expérience est en rapport direct avec celui-ci

Sur le site de la commission nationale de la certification professionnelle : www.cncp.gouv.fr - espace répertoire - code NSF : 335

La validation

Le jury du diplôme procède à la validation à partir :

Du dossier de description des activités du candidat, et éventuellement d'un entretien et ou d'une mise en situation professionnelle.

En cas de validation partielle, le candidat dispose d'un délai de 5 an pour obtenir tout ou totalité du diplôme (par la voie de la formation), à compter de la notification

Quelques notions utiles à la gestion des ressources humaines ...

La Motivation

Très schématiquement la motivation c'est le processus qui régule l'engagement (décision de passage à l'acte et intensité de l'engagement) d'un individu vers une action ou une expérience. Les théories sur la motivation sont multiples, aucune ne faisant véritablement autorité. Elles ont essentiellement été développées à partir du XXème siècle, lorsque la rationalisation du travail industriel a parcellisé l'activité artisanale et séparé conception et exécution. La première innovation marquante en la matière a été l'organisation scientifique du travail, par laquelle Taylor, a réduit la motivation à une satisfaction : le salaire, appauvrissant ainsi les facteurs humains engagés dans ce processus. Les théories sur la motivation ont d'abord été explicatives puis ont cédé la place à des modèles visant à mesurer, prédire voire optimiser la motivation (en particulier au travail mais aussi dans d'autres domaines tels le sport par exemple).

Les théories les plus célèbres sont celles :

De la hiérarchie des besoins ou fameuse pyramide de Maslow (1954) selon laquelle la motivation tend à satisfaire des besoins classés par ordre de priorité (physiologique, sécurité, amour/appartenance, estime des autres, estime de soi, accomplissement personnel). Les besoins supérieurs ne pouvant être atteints qu'après satisfaction des besoins primaires et sous l'effet de la croissance de la motivation.

Des deux facteurs d'Herzberg (1959) Selon laquelle la motivation résulte du rapport de « force » entre facteurs internes et externes au sujet mettant en dualité motivation et démotivation.

Du besoin de réalisation de Mc Clelland (1961) qui a modélisé une mesure de la motivation au travail, fondée sur :

- Les besoins de réalisation (envie d'avoir des responsabilités)
- Les besoins de pouvoir (avoir de l'influence sur autrui)
- Les besoins d'affiliation (avoir des relations sociales satisfaisantes).

Cette théorie met en exergue l'importance de la volonté de réussir comme facteur déterminant.

Des caractéristiques de la tâche (Hackman 1968) selon laquelle la motivation résulte de cinq facteurs : la variété des tâches, leur identité (elles peuvent être réalisées entièrement par l'opérateur), leur signification, l'autonomie pour les accomplir et le retour fait à l'opérateur sur ses activités.

Les approches cognitives avancent l'hypothèse que la motivation découle de la représentation que se fait le sujet de ses chances de réussite (résultat escompté), dans un rapport effort/récompense qu'il estimerait a priori performant (théorie de Vroom, 1964) ou équitable par rapport à ces homologues, fondant dans ce cas l'engagement à l'effort sur un principe de justice sociale (Adams 1963, 1965).

Les théories systémiques des années 80 sont moins centrées sur les déterminants biologiques et environnementaux que sur la dynamique qui résulte des interactions entre ces différentes dimensions ou sphères.

Enfin, une vision hédonique attribue la motivation à la recherche de plaisir par la satisfaction des besoins et intérêts profonds, lesquels sont étroitement liés à la personnalité (recherche d'épanouissement).

Contrairement à ce que le langage courant infère, la motivation est loin de procéder d'une mécanique rationnelle. Elle échappe pour une part au sujet et est également altérable. La frustration ou l'échec répétés et intériorisés, peuvent en déjouer les leviers et générer des conduites déviantes vis-à-vis de la réussite et de l'engagement. Enfin la perte ou l'absence de motivation est parfois le symptôme d'un état dépressif.

Une autre confusion courante existe entre motivation et intérêts. Si pour une part les intérêts entrent en ligne de compte dans la motivation, ils ne sont pas constitutifs du déploiement d'énergie engagé dans ce processus par l'individu. Cette confusion s'explique néanmoins par le fait que les intérêts comme les motivations, sont liées à la personnalité de l'individu.

Les intérêts

Ce sont les activités préférées, les domaines de prédilection, d'habiletés possibles. Ils sont l'expression directe de la personnalité de l'individu. Ils lui permettent de mettre en harmonie ce qu'il est et ce qu'il fait et donc de s'épanouir. On peut d'ailleurs approcher la personnalité à travers l'observation des intérêts et inversement, suggérer des intérêts possibles en cernant la personnalité, ce qui facilite la recherche d'adéquation entre individus et « poste » à pourvoir.

Ils peuvent être déterminés de manière génériques : *les sciences, la recherche, les activités physiques, les relations...* et se spécifier au fur et à mesure des expériences jusqu'à des activités, des tâches des environnements et conditions d'exercice plus précis. La définition de choix s'opère ainsi par éliminations et ajustements successifs. Ils sont néanmoins tributaires de l'environnement qui doit procurer à l'individu des occasions de valider des essais en erreurs ou réussites, pour parachever ce processus.

Des inventaires d'intérêts sont facilement accessibles dans les organismes d'orientation ou sur le net avec plus ou moins de fondement théorique. Il est néanmoins souhaitable de manier ces notions avec précaution : tout entretien exploratoire des intérêts ou des valeurs explore aussi la personnalité et produit donc un effet miroir qu'il convient de manier avec délicatesse.

Les valeurs

Elles renvoient aux croyances de l'individu. Elles touchent très directement aux affiliations culturelles, religieuses, idéologiques de chacun. Elles sont acquises par modélisation, identification, éducation. Elles sont donc profondément inscrites dans la personnalité et attachées à un historique affectif et émotionnel. Leur remise en cause se fait parfois au prix de crise profonde.

Dans une relation contractuelle fondée sur l'adhésion à une cause, il est fondamental de cerner les valeurs. Les désaccords à se propos pouvant se traduire par des conflits et des ruptures.

Quelques valeurs pour se repérer : la liberté, l'honnêteté, la solidarité, la confiance, le partage, le respect, la politesse, la justice, la générosité, la tolérance, le sens de l'intérêt commun....

Le caractère

C'est le capital physiologique, émotionnel et pulsionnel de l'individu. De ce point de vue, l'individu a peu d'emprise sur son caractère (d'aucun considère que c'est le squelette de la personnalité). Il ne peut le changer (sauf altérations dues à la maladie ou à des effets chimiques, médicamenteux ou toxiques). Il peut néanmoins, dans des conditions courantes, se doter d'une personnalité suffisamment stable pour s'en accommoder, le maîtriser, le canaliser, en atténuer les conséquences.

Synthétiquement, le caractère présente trois propriétés : l'émotivité, l'activité, le retentissement des représentations sur les comportements de l'individu (primarité, secondarité).

Les types résultant de leur combinaison sont : nerveux, sentimental, exubérant, passionné, sanguin ou réaliste, flegmatique, amorphe, apathique.

La personnalité

C'est la synthèse que l'individu fait de l'inné et de l'acquis. Elle se forge au fil de l'histoire de vie de l'individu, grâce à ses dispositions à traiter ses expériences (locus de contrôle)⁷ au gré des événements de la vie et des

⁷ Le locus de contrôle est la tendance qu'a l'individu à attribuer ce qui lui arrive à des causes externes ou internes. Le locus externe rend les autres et les événements ou la fatalité, responsables de ce qui lui arrive et lui conférant dans sa

rencontres qui renvoient à l'individu un faisceau d'identités (place, rôle, statut, personnage...) et d'images de soi (estime des autres et de soi..). Elle est à ce titre fragile, altérable et en constant devenir. Contrairement aux idées reçues, sa construction ne s'achève pas à l'adolescence mais peut s'entendre comme une succession d'étapes qui évoluent chacune selon un cycle relativement semblable de croissance. Les épisodes de crise sont à l'échelle de la vie, à considérer comme des passages d'un cycle de vie à un autre, visant à actualiser les expériences et procédant par là même à certains remaniements de l'identité de l'individu.

L'être social a donc besoin d'une diversité d'images de soi pour préserver son équilibre ou se construire. Pas de personnalité équilibrée sans relation, pas de relation équilibrée sans personnalité. L'isolement notamment chez les jeunes est donc très conséquent au plan de l'appréhension de leur personnalité. Faute de modèle et de processus de socialisation ils se perdent parfois dans l'impossibilité psychologique de se définir.

Le projet

Le mot projet⁸ vient du latin *projicere*, qui signifie *jeter en avant*. Le mot *project* découle, dans le vieux français de son participe passé *projectum*. Passé tel quel dans la langue anglaise, il perdra son c en français. En grec ancien, le verbe *ballein* désignait également l'acte de *jeter*. C'est à partir de son composé *probellein* qui signifie *jeter en avant* que le vieux français des XIV^{ème} et XV^{ème} siècles a forgé le terme *probleume*. *Projet dans son origine latine et problème dans son origine grecque, expriment donc tous les deux l'acte de jeter en avant*

Ces termes sont donc liés d'une étroite parenté voire d'une complémentarité : Construire un projet répond bien souvent au besoin de résoudre un problème et en passe méthodologiquement par un questionnement, et une intention de le résoudre et d'élaborer des réponses.

Il est passé au moyen-âge dans le langage de l'architecture, lorsque les constructions, plus complexes, ont nécessité de séparer les opérations de conception qui ont été prises en charge par les architectes, de construction et d'organisation (par les maçon et maîtres d'ouvrage). La notion de projet est ainsi associée à celle de processus permettant le passage d'une pensée à une réalisation concrète.

Le projet a connu dans les années 1970, une évolution d'importance, il est passé de la sphère collective (projet de société, projet politique) à la sphère individuelle. La montée de la crise renvoie chacun à l'obligation de trouver ses propres solutions existentielles et de survivance. *Tout se passe selon Jean-Pierre BOUTINET comme si les individus étaient d'autant plus contraints d'inventer leur propre futur qu'aucun système prévisionnel ne peut aujourd'hui leur dire de quoi demain sera fait*.⁹

Le projet d'insertion devient une obligation tant culturelle que psychologique dans la mesure où les mécanismes d'insertion socioprofessionnelle *ont perdu de leur automatisme*.

Détenir un projet devient un préalable nécessaire à toute démarche d'insertion, voire une injonction assignée à ceux qui ont quitté la voie royale de la scolarité ou de l'emploi stable. Elle est souvent imposée selon Jean-Pierre BOUTINET *à des acteurs en position fragile et précaire*. Ainsi, le projet souffre selon lui d'un risque majeur qui découle, de deux dérives principales induites par la modernité : une dérive rationalisante, soucieuse de toujours mieux maîtriser le futur et de poursuivre une quête inachevée d'anticipation de prévision et de contrôle de l'avenir (sous des formes ésotériques, scientifiques, technologiques, de prospectives...).

forme excessive un statut de « victime ». Le locus interne au contraire lui fait envisager ses responsabilités et de ce fait lui un pouvoir d'action sur les événements mais peut prendre une forme de culpabilité dans sa forme excessive.

⁸ Jean-Pierre BOUTINET : **Pas de projet sans problème, les leçons de l'étymologie** in SCIENCES HUMAINES n°39, mai 1993, page 21.

⁹ **Anthropologie du projet**, Paris, PUF, 2^{ème} édition 1992, page 85.

Une autre, existentielle celle-là, faite d'une interrogation, *exprimant la recherche inquiète d'un inaccessible idéal*. La société, incapable de procurer de la *transcendance* dans un projet unificateur, reporterait, sur chacun, *le soin de se la confectionner*.¹⁰

Quels sont les processus en jeu dans l'élaboration d'un projet ?

Elaborer un projet met en jeu des processus qui relèvent *d'une psychologie de l'action dont les jalons ont été posés par la psychanalyse, qui se préoccupe de l'homme aliéné par ses expériences antérieures et par la psychologie cognitive qui s'est efforcée de comprendre les modes de traitement de l'information*.¹¹

Elaborer un projet signifie :

Envisager l'avenir, c'est à dire :

- Produire des anticipations qui s'appuient sur le raisonnement, l'imagination, la maturité de l'appareil *logico-formel* qui permet d'envisager *d'autres rapports entre le possible et le réel*, tel que l'explicite PIAGET. C'est en effet par la pensée abstraite que sont déduites, des expériences du passé, *des solutions inédites pour le futur*.¹²
- L'attitude face à l'avenir¹³ développée par la personne qui découle du sentiment global que la personne éprouve vis-à-vis de son avenir et de l'histoire de vie du sujet : *Il suffit d'une accumulation d'expériences négatives, en particulier en début de vie, pour que le reste de l'existence paraisse sans valeur*. Si la confiance en soi n'est pas installée pour faire face à une épreuve, alors l'attitude sera probablement réticente.¹⁴

1. Le locus de contrôle

2. La reconquête du passé: penser son avenir renvoie à son histoire de vie. *Le passé constitue la réserve dans laquelle le présent va puiser pour construire le futur*¹⁵. Le travail d'anamnèse (récit) nous instruit sur la manière dont nous avons mémorisé, sélectionné, choisi les éléments significatifs pour nous-mêmes et *parfois de remédier aux sentiments identitaire qui en ont découlé, dans une optique de changement de comportement*. (actualisation des valeurs, identifications antérieures, appartenances culturelles, croyances, image de soi...).

3. Se délimiter un optimum temporel : *qui constitue le cadre en deçà et au delà duquel il y aura dysfonctionnement, paralysie, soit par inhibition face à un horizon trop rapproché soit par fuite en direction d'un horizon trop éloigné et donc insaisissable*.¹⁶

C'est structurer le temps, faire des choses aujourd'hui pour servir demain. C'est situer le futur dans la continuité active du présent.¹⁷

4. Adopter une double attitude qui consiste à la fois à s'impliquer et à se distancier dans l'identification et le traitement des opportunités spatiales.¹⁸

¹⁰ Idem pages 2 et 17. Voir également Yves BAREL. **La société du vide**, Paris, Editions du SEUIL, collection empreintes, 1984.

¹¹ Idem page 7.

¹² Idem pages 88 et 89.

¹³ Théorie de Joseph NUTTIN

¹⁴ Idem page 49.

¹⁵ Idem pages 49-50 et BOUTINET page 63.

¹⁶ Jean-Pierre BOUTINET. Op. cit. page 8.

¹⁷ **L'orientation a-t-elle un sens ?** Op. cit. page 51.

¹⁸ Idem page 8.

5. Enfin élaborer un projet pose le problème des capacités de l'acteur à résister aux contraintes qui pèsent sur lui (urgence, précarité) et déséquilibrent les facteurs de motivation (théorie des besoins de Maslow notamment).

On peut inférer l'idée que l'espace associatif est dépositaire de cette quête individuelle et hérite de la diversification des formes d'engagement. Espace vocationnel par excellence pour les militants, il constitue également un espace transitoire de support à l'identité ou de refuge pour ceux qui y trouvent la possibilité d'être affiliés sans être en mesure de répondre par eux-mêmes à cette obligation vocationnelle.

Motivations, intérêts, valeurs et personnalité, capacités de projection sont les dimensions qui structurent la vocation des individus, qu'ils objectivent ensuite dans des scénarios multiples : choix professionnels, affiliations sociales, amoureuses et personnelles et pourquoi pas dans l'engagement à une cause.

Elles ne suffisent néanmoins pas à garantir la réussite de l'alliance entre l'association et le bénévole, la compétence étant elle aussi un ingrédient important.

La compétence

C'est la synergie réussie entre savoir, savoir faire et savoir être. Par définition la compétence s'agit et se démontre en situation. Elle ne peut être décelée ni à la vue d'un diplôme ni à partir de ce que déclare son auteur.

Autrement dit, on peut savoir comment faire mais pas savoir le faire (c'est le stade de la connaissance), on peut savoir faire mais ignorer pourquoi ça marche (c'est l'empirisme, le bricolage) on peut être motivé, avoir des dispositions personnelles et comportementales mais ne pas réussir à apprendre ou à mettre en oeuvre.

Dans ces différents cas on parlera plutôt de connaissances, de dispositions, de potentiels, d'aptitudes de capacités mais pas de compétence.

On peut néanmoins inférer qu'un individu peut acquérir la compétence à partir d'une connaissance, d'une habileté ou d'un savoir être mais la part de risque est réelle. Il convient de la sécuriser en procédant par étape si le poste mérite des précautions (période d'essai, mise en situation, tutorat).

En revanche, une personne compétente peut être en difficulté pour parler de ses compétences : la maîtrise est atteinte lorsque le processus d'apprentissage est en phase d'intégration inconsciente. L'action n'a plus besoin d'être pensée ; c'est le stade ultime de la compétence. Il ne faut donc pas confondre discours sur la compétence et compétence elle-même. Le discours témoigne avant tout d'un savoir dire ou d'un savoir paraître.

L'expertise

Est un stade supérieur de la compétence, c'est la production de connaissance sur la compétence elle-même (méta connaissance). C'est l'apanage du chercheur, de l'ingénieur, de l'inventeur, de l'enseignant.

Annexe 6

Rédiger un profil de poste ...

Situer le poste dans l'organisation

En premier lieu par son intitulé qui doit être explicite sur l'activité et le niveau de responsabilité dans l'organisation Ex : *responsable, adjoint, pilote, équipier... Equipier de coordination Téléthon*

Les missions : (Le résultat à atteindre, le rôle à jouer dans l'organisation et son projet) :

Ex : Participer au développement des manifestations et de leur collecte¹⁹

Elles découlent très directement de l'organisation et des axes stratégiques de mise en œuvre du projet. C'est l'objectif qui est confié à un individu ou un groupe d'individus pour atteindre un résultat (quantitatif et/ou qualitatif). Elles sont généralement déclinées en :

Activités : (Que faut-il faire pour remplir ma mission ?)

Ex : Mettre en oeuvre la stratégie déterminée par l'équipe de coordination ...Diffuser la campagne Téléthon mise en œuvre par l'AFM...

L'activité correspond à un ensemble cohérent de tâches à conduire pour remplir la mission. Elles peuvent être déclinées en activités principales et activités secondaires.

Tâches : (Comment procéder ?)

Ex : Recontacter les anciens organisateurs... rechercher des sponsors....

Ce niveau de détail n'est pas obligatoire dans un profil de poste. Il peut être en revanche intéressant dans un référentiel des emplois et métiers interne à une organisation, comme outils de gestion des ressources internes ou dans une check list de procédures ou un descriptif détaillé de poste, voire dans un contenu de formation interne si le contexte de « travail » l'impose pour des raisons d'hygiène, de sécurité, de prévention des risques, de respect de normes et de réglementation particulière (secteur sanitaire et social, enfance...).

Il peut être également très utile de détailler les tâches dans un document d'attestation de compétences remis au bénévole en vue d'une démarche de validation des acquis. La validation des acquis demande des descriptions très précises et attestées sur les procédures mises en œuvre pour réaliser une activité.

Les responsabilités

Les responsabilités ne relèvent pas de la seule prescription contrairement aux activités et aux tâches. C'est la part laissée à l'appréciation et à l'initiative de l'individu et à sa capacité à évaluer les enjeux, les risques, les degrés d'urgence, les priorités à déterminer, les décisions à prendre ou les transmissions à opérer. C'est le terrain de prédilection de la compétence et du zèle : alerter, superviser, aider, vérifier, communiquer, prévenir les aléas, anticiper...

Les qualités personnelles

Aptitudes relationnelles *ex : résistance émotionnelle, affective, émotivité, disponibilité, écoute, sens de la confidentialité...*

Aptitudes physiques *Ex : santé, résistance aux intempéries, postures et stations de travail, station...*

Les capacités personnelles *Ex : concentration, attention, vigilance, résistance au stress, rigueur, respect des consignes de sécurité, mobilité spatiale, réactivité....*

Les interactions

¹⁹ Exemples : Fiches de poste classeur téléthon 2001

En interne : place dans l'organigramme de l'association, relation avec le responsable immédiat, tuteur ou référent, collègues, autres bénévoles, salariés, bénéficiaires (en faisant attention aux règles de liens de subordinations qui n'ont pas cours dans le bénévolat et peuvent faire courir le risque de requalification en contrat de travail).

Et en externe : les partenaires impliqués, les autres associations, les financeurs, les réseaux institutionnels, le public, la presse.

Les délégations

Les contours du poste et les passations à opérer.

Annexe 7

Fidéliser les bénévoles ... 20

L'accueil, une phase capitale

Une affaire de comportement, de profil et de formation (écoute, conduite d'entretien, bonne connaissance du projet de l'association et de ses instances). L'accueil est plus une question d'attitude que d'outils (type checklist)

La clarification des rôles entre bénévoles et salariés

Clarifier les rôles respectifs de chaque membre de l'association pour prévenir les risques de conflits voire de dysfonctionnements.

Fixer des règles claires (y compris sur un plan légal) pour définir la place et l'utilité de chacun. Mais éviter l'enfermement dans un outillage trop lourd et formel : le manque de souplesse fait fuir les bénévoles.

Mettre en place des signes de reconnaissance et de valorisation d'une double nature affective et rationnelle.

Diversifier les modalités d'apprentissage

Recourir à la formation lorsqu'elle est indiquée : dans le cas contraire elle peut susciter le rejet.

Ses apports recouvrent parfois des contenus hétéroclites (information, prise de conscience, acquisition de savoirs, de comportements...) qui *passeraient* mieux sous d'autres formes : tutorat, débriefing, composition des équipes, changement d'équipes ou d'associations, appui au repérage des acquis, communication interne ou externe

Associer les bénévoles au projet associatif par la mise en place d'une communication adaptée

Valoriser et reconnaître les actions menées, faciliter la mise en œuvre de l'action.

L'organiser à l'interne (du central au local et inversement),

Valoriser l'action des bénévoles à l'interne (entre équipes, établissements) et à l'externe (opérateurs, partenaires) impliqués sur une action ou un projet.

Prévoir du retour d'expérience pour impliquer les bénévoles, reconnaître leur contribution et améliorer les actions.

Mais, l'adapter, la rendre accessible et ciblée pour éviter l'épuisement des émetteurs et récepteurs

Process et outils gestion des ressources humaines

Décliner le projet associatif en :

Actions

Besoins techniques, métiers, compétences, missions, activités / tâches

Organisation et organigramme des ressources salariés et bénévoles

Responsabilités, encadrement notamment des bénévoles.

Outils de contractualisation et de valorisation du bénévolat

²⁰**Ressources bénévoles et management dans le milieu associatif**, Commission inter-Associative, France bénévolat

Définir les siens sur le principe qu'ils soient en cohérence avec la vision de l'association.

Quelques exemples :

Des supports

Le projet associatif formalisé par écrit

Support d'information sur les instances statutaires et leur mode de fonctionnement

Procédures administratives et juridiques (frais, assurances, informations pratiques sur le fonctionnement de l'association et de la mission)

Signe de reconnaissance (badge, carte de bénévole...)

Convention d'engagement mutuel

Charte, clauses déontologiques s'il y a lieu (milieu hospitalier, carcéral...)

Comptes-rendus d'activités

Lettre de mission vis-à-vis de l'extérieur

Fichier, base de données de l'association

Livret d'accueil

Procédure d'accueil et d'information

Procédure de suivi/évaluation du bénévole

Formation maison (projet de l'association, valeurs...)

Attestation de compétences

Validation des acquis de l'expérience

Plaquettes, affiches, intranet, bulletin d'information

Repérage et capitalisation de bonnes pratiques

Boîtes à idées

Règlement intérieur

Des actes

Assemblée générale

Espaces d'échanges avec d'autres associations, dirigeants et bénévoles

Entretien personnel

Manifestations événementielles

Groupes de paroles

Réunion d'information

Réunion de coordination

Actée la fin de l'engagement du bénévole et selon les motifs, faciliter le dialogue pour réguler les désaccords ou dysfonctionnements et se préoccuper du devenir des bénévoles y compris si un désaccord est à l'origine de la rupture.

Annexe 8

Les mesures du gouvernement pour le développement de la vie associative

24/01/06

Le lundi 23 janvier 2006 a eu lieu la première conférence nationale de la vie associative ouverte par le Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la vie associative, Jean-François LAMOUR, et conclue par le Premier ministre, Dominique DE VILLEPIN. Demandée par la CPCA il y a plus d'un an, préparée par des groupes de travail tout au long du premier semestre 2005, la conférence nationale de la vie associative est l'occasion d'un nouvel élan de la politique associative du gouvernement, le Premier ministre a annoncé trois grands axes de mesures.

L'affirmation de la place des associations dans le dialogue civil

1• Inviter par Circulaire du Premier Ministre les Ministères à consulter les associations en amont de la préparation des textes législatifs

2• Assurer une meilleure représentation des associations au CES : mission confiée à M. Jacques DERMAGNE, président du CES

3• Assurer une meilleure représentation du mouvement associatif dans les 3e collèges des CESR : mission confiée à M. Jean-Claude BOUCHERAT, président de l'Assemblée des Conseils économiques et sociaux régionaux

4• Augmenter la représentation associative au sein du contingent français du CES européen

5• Promouvoir l'adoption d'un statut de l'association européenne

6• Développer la connaissance statistique de la vie associative

7• Mettre en ligne dès 2006 un répertoire national des associations

8• Intégrer dans les cursus de formation initiale des cadres de la fonction publique une sensibilisation à la vie associative

Consolider les relations contractuelles entre les pouvoirs publics et les associations

1• Mettre en place un groupe de travail sur la définition générale de la notion de subvention, de la commande publique et de la délégation de service public

2• Réaffirmer, dans le cadre des Conventions Pluriannuelles d'Objectifs, le versement au premier trimestre d'une avance de 50% de la subvention

3• Inclure dans les conventions pluriannuelles d'objectifs une garantie minimale de financement à hauteur de 75 % des engagements prévisionnels pour toute la durée de la convention

4• Rendre possible l'allongement à quatre ans des conventions pluriannuelles d'objectifs, l'évaluation devant intervenir avant le 1er juillet de la quatrième année

5• Renforcer l'offre financière à destination des associations en développant la garantie des prêts par la création d'un pôle garantie solide

6• Réaliser un guide pratique destiné à faire connaître aux associations les enjeux de la LOLF et ses conséquences sur leurs relations contractuelles avec les pouvoirs publics

7• Dématérialiser la demande de subvention

8• Instituer dans chaque département un pôle unique, sous la responsabilité du Délégué Départemental de la Vie Associative, visant à accueillir les associations dans leurs démarches administratives et leurs recherches de conseils

Mieux accompagner et reconnaître l'activité bénévole

- 1• Etendre le périmètre de la médaille de la jeunesse et des sports à tous les acteurs de la vie associative
- 2• Etendre le champ d'intervention des Centres de Ressources et d'Information des Bénévoles à l'ensemble des associations
- 3• Créer un label national pour les structures qui mettent en adéquation l'offre et la demande de bénévoles et d'associations
- 4• Créer un répertoire national de bénévoles qui grâce aux nouvelles technologies seraient mobilisables rapidement pour appuyer l'action des services publics en cas de crise
- 5• Promouvoir et faciliter le bénévolat en ligne, permettant ainsi à de nombreux concitoyens d'apporter leurs concours aux associations à distance
- 6• Inciter à la prise en compte du bénévolat des étudiants dans leur cursus d'études supérieures
- 7• Créer une semaine de la citoyenneté dont le point d'orgue sera la journée mondiale du bénévolat
- 8• Développer l'assurance pour l'activité des bénévoles par une aide financière de l'Etat
- 9• Créer le titre repas du bénévole

Toutes ces mesures ont été préparées dans le cadre de réunions interministérielles, elles ont également été formulées au regard de l'avis du Conseil national de la vie associative sur l'ensemble des trois rapports préparatoires. Cet avis a été détaillé par la présidente du CNVA, Edith ARNOULT-BRILL.

Le Premier ministre a salué dans son allocution la vitalité exceptionnelle du monde associatif en France. Il a souhaité qu'elle soit associée aux défis principaux de la bataille de l'emploi (avec les nouveaux contrats aidés) et de l'égalité des chances. A cet effet, le Premier ministre et le président de la CPCA ont signé un engagement pour la promotion de l'égalité dans l'accès aux responsabilités associatives.

Annexe 9 Profils des bénévoles interviewés

Sexe	Age	Situation au moment du bénévolat	domaine	Bénévolat consécutif au chômage ?	Situation actuelle
F	20 à 30	Jeune diplômée bac + 5	Commerce marketing	oui	Retravail
F	20 à 30	Jeune diplômée	graphiste	oui	Recherche d'emploi passive
F	30 à 40	Départ de l'étranger	Salariée ONG	oui	Abandon des recherches
F	30 à 40	Cessation d'activité gérance	Se reconvertir dans l'insertion	oui	En formation à distance
F	30 à 40	Fin de contrat	commercial	oui	Fin de droits
H	30 à 40	RMI, sans emploi depuis plus de 10 ans	Sanitaire et social	Autre et oui	Démarches en cours
F	40 à 50	Sans emploi depuis 15 ans	GRH	Oui	Retravail
F	40 à 50	licenciement	communication	oui	Démarches en cours
H	40 à 50	licenciement	Responsable financier	oui	retravail
H	40 à 50	Fin de contrat	Se reconvertir dans l'insertion	oui	Recherche passive ASS
H	40 à 50	licenciement	cadre	Déjà bénévole mais renforcement	retravail
F	50 à 60	Départ volontaire	Cadre gestion RH	oui	Recherche en cours
F	50 à 60	Licenciée éco	Responsable commerciale secteur banque	oui	Dispense RE
H	50 à 60	Licencié DV	Cadre financier secteur banque	oui	Dispense RE
H	50 à 60	licenciement	enseignement	Déjà bénévole	Dispense RE
H	+ 60	Licenciement	juriste	oui	Dispense RE